

SOLID BASE

PŘÍRUČKA PRO VZDĚLÁVACÍ PROGRAM
V OBLASTI FINANČNÍ UDRŽITELNOSTI
SOLIDÁRNÍCH POTRAVINOVÝCH SYSTÉMŮ



SOLID BASE

**PŘÍRUČKA PRO VZDĚLÁVACÍ PROGRAM
V OBLASTI FINANČNÍ UDRŽITELNOSTI
SOLIDÁRNÍCH POTRAVINOVÝCH SYSTÉMŮ**

ISBN 978-80-270-7589-8

Solid Base

Příručka pro vzdělávací program v oblasti finanční udržitelnosti solidárních potravinových systémů.

Potravinové systémy založené na solidaritě (či solidární potravinové systémy, SPS), asi nejznámější v podobě modelu komunitou podporovaného zemědělství (KPZ), představují krátké potravinové dodavatelské řetězce založené na přímém vztahu mezi zemědělci a spotřebiteli, vzájemné důvěře a demokratickém způsobu rozhodování. Tyto systémy navíc často produkují potraviny ekologicky a hlásí se k zemědělství, které bere ohled na životní i sociální prostředí a klima. Podle posledního průzkumu ve 22 zemích fungovalo v Evropě v roce 2015 přibližně 6 300 SPS do nichž byl zapojen 1 mil. strávníků [43]. Zájem, přidávat se ke stávajícím solidárním potravinovým iniciativám, nebo zakládat nové, mezi zemědělci a spotřebiteli neustále roste.

Tyto iniciativy představují pro místní komunity jednoznačný přínos, pokud však nejsou dobře založeny a vedeny, může to vést k vypjatým situacím, jako je například přetížení koordinátorů, finanční potíže či dokonce kolaps celé iniciativy. Právě toto uvědomění bylo počátečním impulzem ke vzniku projektu „Solid base“, který si klade za cíl poskytnout solidárním potravinovým iniciativám dovednosti, s jejichž pomocí budou mít šanci se vymanit z finanční nestability a fungování na pokraji existenční udržitelnosti.

Na projektu Solid Base se podílejí organizace, jejichž partnerství v úsilí o posílení udržitelnosti SPS má dlouholetou tradici – maďarská TVE, česká AMPI, německá sdružení Die Agronauten a Solawi a také mezinárodní síť URGENCI. Tito partneři společně vypracovali evropský vzdělávací program, jehož témata vycházejí z průzkumů a analýz potřeb společných zemědělcům a spotřebitelům zapojeným do evropských SPS.

Příručka, kterou držíte v rukou, je hlavním podkladovým materiálem tohoto vzdělávacího programu. Shrnuje obsah a doplňuje je o případové studie a odkazy na další užitečné zdroje. Vzdělávací program Solid Base se skládá ze čtyř vzdělávacích modulů:

- » *Modul 1: Řízení a management*
- » *Modul 2: Finanční plánování*
- » *Modul 3: Digitální nástroje*
- » *Modul 4: Participativní a inkluzivní techniky*

Doplňující informace k jednotlivým modulům, včetně metodiky, jsou obsaženy ve výukovém manuálu „Solid Base: Průvodce lektora“, který je dalším výstupem projektu. Doufáme, že vám i tento manuál poskytne užitečné a praktické podněty.

Nezapomeňte se také podívat na internetové stránky projektu <http://urgenci.net/solid-base>, <https://hub.urgenci.net>, anebo na stránky <https://kpzinfo.cz>, kde najdete užitečné informace, odkazy i materiály, které můžete využít na cestě k lepší stabilitě vaší iniciativy či hospodářství.

Obsah

Potravinové systémy založené na solidaritě	6
I. Principy	6
II. Finanční udržitelnost solidárních potravinových systémů	7
III. Sítě	8
Řízení a management	12
1.1. Právní struktura	13
1.2. Kdo rozhoduje a spravuje iniciativu	14
1.3. Role a organizační struktura	16
1.4. Management času a práce	20
1.5. Dobrovolníci	21
Finanční plánování	26
2.1. Finanční systém	27
2.2. Plánování pro finanční udržitelnost	28
2.3. Jak sestavit podnikatelský plán	32
2.4. Roční rozpočet	34
2.5. Stanovení spravedlivé ceny	35
Digitální nástroje	40
3.1. Svobodný a otevřený software	41
3.2. Doporučené digitální nástroje pro komunitní projekty	42
3.3. Naplánujte si rozpočet s aplikací SolidBase	51
Participativní a inkluzivní techniky	54
4.1. Rozhodování na základě konsenzu	55
4.2. Facilitované setkání	57
4.3. Zpětná vazba jako způsob učení	62
4.4. Zvládání konfliktů	63
Příklady dobré praxe	67
Partneři a situace v jejich zemích	74
Maďarsko	
Německo	
Česká republika	
Evropa	
Zdroje	80

Předmluva

Milí čtenáři, právě držíte v rukou publikaci vytvořenou týmem lidí, které spojuje zájem vytvořit spravedlivý potravinový systém založený na solidaritě a postavený na agroekologickém přístupu zemědělců i spotřebitelů. Poukázat na téma finanční a ekonomické udržitelnosti považujeme za velmi důležitý krok. Jedná se totiž o problematiku, kterou zájemci o rozvoj těchto nových potravinových systémů bohužel příliš často opomíjejí a následně zjišťují, že jsou zavaleni obrovským množstvím neplacené práce uprostřed finančně krachujícího projektu. Potravinové systémy založené na solidaritě by se měly již ze své podstaty zaměřovat na všechny stránky udržitelnosti – nikoli tedy pouze na udržitelnost sociální a ekologickou, ale také na tu ekonomickou, která vnáší principy solidarity i do financování.

Nyní vám tedy předkládáme výsledek našeho dvouletého úsilí. Jsou to dva roky hledání způsobů, jak principy solidarity prakticky uplatnit ve financování různých iniciativ v rámci agroekologického systému zemědělství a produkce potravin. Jsou to dva roky vášnivých debat o tom, co všechno vlastně financování založené na solidaritě může znamenat a jak by mělo být koncipováno. A jsou to také dva roky snah formulovat tato zjištění srozumitelně, stručně a zároveň co nejkomplexněji tak, aby příručka skutečně splnila svůj účel, ač se to občas zdálo být nad naše síly.

Nemožné se však stalo skutečností, a tak vám dnes přispěvatelé projektu Solid Base předkládají přehled na solidaritě založených principů financování alternativních potravinových systémů, jako jsou komunitou podporované zemědělství, potravinová družstva nebo komunitní nákupní skupiny tak, jak fungují v různých evropských zemích. Přehled je doplněn o konkrétní příklady z praxe a snaží se dostat k samotné podstatě této problematiky. Kolektiv autorů se na následujících řádcích pokouší shrnout své poznatky z této obsáhlé a zatím poměrně málo prozkoumané oblasti. Poukazuje na principy, postupy, doporučení a názorné příklady, které, jak pevně doufáme, přispějí k tomu, aby se náš potravinový systém stal nejen spravedlivějším a společensky i environmentálně zodpovědnějším, ale aby dosáhl i finanční životaschopnosti vycházející z principu solidarity.

V žádném případě však obsah této publikace nepovažujeme za úplný a vyčerpávající přehled či popis dané problematiky. Jedná se spíše o subjektivní pohled na téma, na které lze nahlížet z mnoha různých úhlů. Proto bychom vás rádi vyzvali, abyste si v těchto řádcích sami našli to, co nejvíce vyhovuje vašim potřebám, a budeme vám velice vděční za zpětnou vazbu vycházející z vašich vlastních zkušeností a poznatků.

Vydejme se tedy společně hledat potravinový systém s pevnými základy. Šťastnou cestu!

Potravinové systémy založené na solidaritě

Tato publikace může být užitečná nejen těm, kteří jsou již se solidárními potravinovými systémy (SPS) obeznámeni, nýbrž i těm, pro něž je tato tematika zatím nová. Z tohoto důvodu považují autoři za důležité nejprve poskytnout základní informace o SPS a objasnit principy, na kterých fungují.

I. Principy

SOLIDÁRNÍ POTRAVINOVÉ SYSTÉMY

jsou krátké potravinové dodavatelské řetězce založené na vzájemné důvěře a podpoře, demokratickém rozhodování a participativním řízení. SPS se snaží poskytovat zdravé potraviny, jejichž produkce má co nejmenší negativní dopad na životní prostředí a zároveň je sociálně přínosnější. Pojem „solidární potravinové systémy“ jsme zvolili jako zastřešující označení pro nejrůznější typy takto zaměřených iniciativ, které sdílejí podobný přístup založený na solidaritě, férovosti a udržitelnosti. Kromě iniciativ komunitou podporovaného zemědělství jsou to nákupní skupiny, potravinová družstva a další iniciativy, které podporují přímý vztah mezi zemědělci a spotřebiteli apod. ^[31]

Dvěma hlavními modely SPS, kterým se v současné době daří, jsou lokální solidární partnerství pro agroekologii (LSPA) a komunitou podporované zemědělství (KPZ). Oba koncepty spolu vzájemně souvisejí a k jejich pochopení je potřeba vědět, co znamená termín agroekologie. Agroekologie je soubor udržitelných zemědělských postupů a zároveň technický a filozofický koncept, který směřuje k vytváření zdravých potravinových systémů vystavených

na hodnotách ochrany přírody a lidských práv. Oba systémy vysvětluje například video na stránkách URGENCI Hub: <https://bit.ly/2TvjCOF>

KOMUNITOU PODPOROVANÉ ZEMĚDĚLSTVÍ (KPZ)

je přímé partnerství mezi zemědělci a spotřebiteli, kteří společně sdílí rizika i přínosy zemědělského hospodaření. KPZ většinou fungují lokálně a v malém měřítku, přičemž usilují o zajištění kvalitních potravin vyprodukovaných na principech agroekologie (URGENCI – Mezinárodní síť KPZ). ^[32]

Základní pilíře a principy KPZ. ^[32]

» **Partnerství:** KPZ je založeno na partnerství, obvykle stvrzeném smlouvou či dohodou mezi zemědělcem a každým ze spotřebitelů. Jedná se o vzájemný závazek k dlouhodobé výměně zdrojů (obvykle potravin za finanční hotovost). Dohody se uzavírají zpravidla na několik měsíců, na jednu sezónu či na celý rok.

» **Lokálnost:** KPZ je založeno na principu lokálnosti – místní zemědělci by měli být dobře začleněni do regionu, kde působí, a z jejich práce by měly mít prospěch místní komunity, které zemědělce podporují.

» **Solidarita:** Iniciativy KPZ jsou založeny na vzájemné podpoře mezi zemědělci a spotřebiteli, kteří se stávají podílíky. Fungování jednotlivých skupin má lidský rozměr – férová a dostatečná platba předem umožní zemědělcům a jejich rodinám starat se o provoz farem a žít v důstojných podmínkách. Cena na druhou stranu zároveň respektuje potřeby a možnosti spotřebitelů. Klíčovým principem tohoto modelu je sdílení rizik i výnosů.

» **Důvěra:** *Vztah mezi zemědělcem a spotřebitelem je založen na osobním kontaktu a důvěře bez existence dalších zprostředkovatelů a hierarchických struktur.*

V nárůstu počtu iniciativ KPZ se zrcadlí rostoucí společenské úsilí o obnovení potravinové suverenity, solidární ekonomiky a drobného biozemědělství – hlavních principů KPZ, které směřují k produkci potravin respektující jak lidské potřeby, tak meze životního prostředí. ^[32]

Více se o principech KPZ a LSPA dozvíte na webových stránkách URGENCI <https://hub.urgenci.net>

II. Finanční udržitelnost solidárních potravinových systémů

V roce 2018 proběhl v rámci projektu Solid Base důležitý průzkum v oblasti finanční udržitelnosti evropských SPS. V poslední části průzkumu odpovídalo 116 účastníků z 18 různých zemí na 50 otázek. Respondenti vyjadřovali vesměs velmi pozitivní zkušenosti s KPZ. Například 59 % z nich uvedlo, že za posledních 5 let se finanční situace farem zlepšila, zatímco jen 13 % dotázaných mělo dojem, že tomu tak není. Většina respondentů (77 %) vidí budoucnost svých iniciativ pozitivně, zatímco pouhá 2 % se v tomto ohledu považují spíše za pesimisty. I přes celkově pozitivní dojem se však iniciativy i zemědělci potýkají s obtížemi – 42 % dotázaných tvrdí, že jejich hospodářství není tak udržitelné, jak by si přáli. Z výsledků je zřejmé, že ačkoli způsob fungování založený na solidaritě může zemědělcům pomoci dosáhnout

udržitelnosti, rozhodně nejde o snadný úkol. ^[31]

Další výsledky průzkumu v evropských SPS provedeného v rámci projektu Solid Base najdete na adrese <http://urgenci.net/solid-base>

V projektu Solid Base je finanční udržitelnost iniciativ KPZ definována následovně^[31]: „schopnost zemědělce (či zemědělců) a komunity provozovat dlouhodobě svou činnost bez závislosti na grantech či darech zvenčí a neměla by vytvářet dluhy pro další generaci.“

Udržitelnost živobytí zemědělců tvoří jádro solidárních potravinových systémů, neboť přispívá k potravinové suverenitě, v níž mají spotřebitelé a producenti moc spoluvytvářet a spoluurčovat podobu svého potravinového systému. Dlouhodobá udržitelnost však závisí na potřebách všech součástí systému: zemědělců, spotřebitelů a jejich vzájemných vztahů. Jaká je situace na hospodářství a mezi spotřebiteli? Jaký je vztah mezi zemědělci a spotřebiteli? Vyskytují se někde nějaké komplikace? To jsou základní otázky, které si organizátoři každé iniciativy musí pravidelně klást. Na celý systém má navíc vliv i vnější prostředí, kde hrají roli faktory historické, socio-ekonomické a kulturní, naopak, iniciativa určitým způsobem ovlivňuje své okolí.

KLÍČOVÉ FAKTORY UDRŽITELNOSTI SPS/ KPZ VYCHÁZEJÍCÍ ZE ZJIŠTĚNÍ PROJEKTU SOLID BASE.^[31]

- » Příjmy pokrývají náklady udržitelné produkce.
- » Příjmy pokrývají náklady na důstojné mzdy pro zemědělce a zaměstnance, aniž by lidé museli pracovat přesčas, a umožňují všem zúčastněným důstojné pracovní podmínky.
- » Ekonomický model organizace umožňuje používat zemědělské postupy, které respektují přírodu.
- » Příjmy umožňují zemědělcům platit všechny povinné odvody státu a daně.
- » Příjmy umožňují zemědělcům vytvářet si úspory.
- » Zemědělci se mohou finančně zaopatřit na důchod.
- » Iniciativa je schopna pokrýt náklady na pojištění a ustát nepředvídatelné události (např. živelné pohromy) a umí předem odhadnout a zvládat rizika.
- » Iniciativa je schopna pokrýt náklady na nezbytné investice (např. stroje či pozemky) nebo má přístup k jiným finančním zdrojům (např. úvěrům).
- » Příjmy umožňují investovat do rozvoje organizace (vzdělávání, výměna zkušeností atd.).
- » Iniciativa je schopná se rozvíjet a dlouhodobě si udržet členskou základnu, v níž se mezi členy budují pevné vztahy.
- » Iniciativa je schopná efektivně evidovat a analyzovat výdaje i příjmy a stanovit férovou cenu za podíl.
- » Ti, kdo mají na starost chod hospodářství, se mohou vzdělávat a zlepšovat tak své dovednosti a znalosti, a také mají možnost se učit, jak své zkušenosti sdílet.
- » Organizace disponuje základními obchodními dovednostmi a je vůči svým členům finančně transparentní.
- » Iniciativa dovede finančně plánovat, předvídat

investice a jasně formulovat potřeby zemědělců a placených pracovníků, a to nejlépe až na 5 let dopředu.

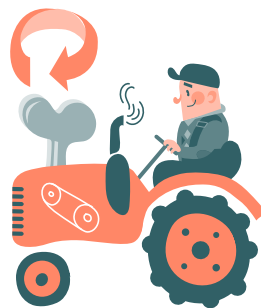
- » *Iniciativa má pod kontrolou svůj průběžný rozpočet.*
- » *Iniciativa je schopná získávat a sdílet zkušenosti s jinými organizacemi i jednotlivci a mít tak povědomí o skutečném stavu věcí.*
- » *Iniciativa má jasně daná pravidla rozhodování.*
- » *Iniciativa má společnou vizi a jednotného ducha.*

III. Síť

Podle sčítání^[43] provedeného v roce 2015 fungovalo tehdy v Evropě 2 783 KPZ s přibližně půl milionem (474 455) členů/spotřebitelů (pro tento odhad bylo použito relativně úzké vymezení KPZ). V některých zemích se zemědělci, iniciativy, spotřebitelé a další příznivci lokálních potravinových systémů sdružují do formálních i neformálních sítí. Napojení na takovou síť může přinášet široké spektrum výhod a podporuje udržitelnost. Síť může poskytovat poradenství, vzdělání i asistenci jak novým, tak stávajícím KPZ a zprostředkovat výměnu zkušeností mezi členy. Může také pomáhat vzniku místních potravinových iniciativ, propojovat veřejnost se zdroji lokálních potravin a podporovat šetrně hospodařící zemědělce. Síť KPZ často poskytují adresáře a mapy, s jejichž pomocí spotřebitelé snáze najdou zemědělce či KPZ ve svém okolí. Tyto sítě navíc hrají důležitou roli ve zvyšování povědomí o výhodách lokálních potravinových systémů založených na agroekologii u široké veřejnosti i u politických činitelů.



ADVOKACIE

SÍŤOVÁNÍ
A FACILITACE

OSOBNÍ PODPORA



VZDĚLÁVÁNÍ

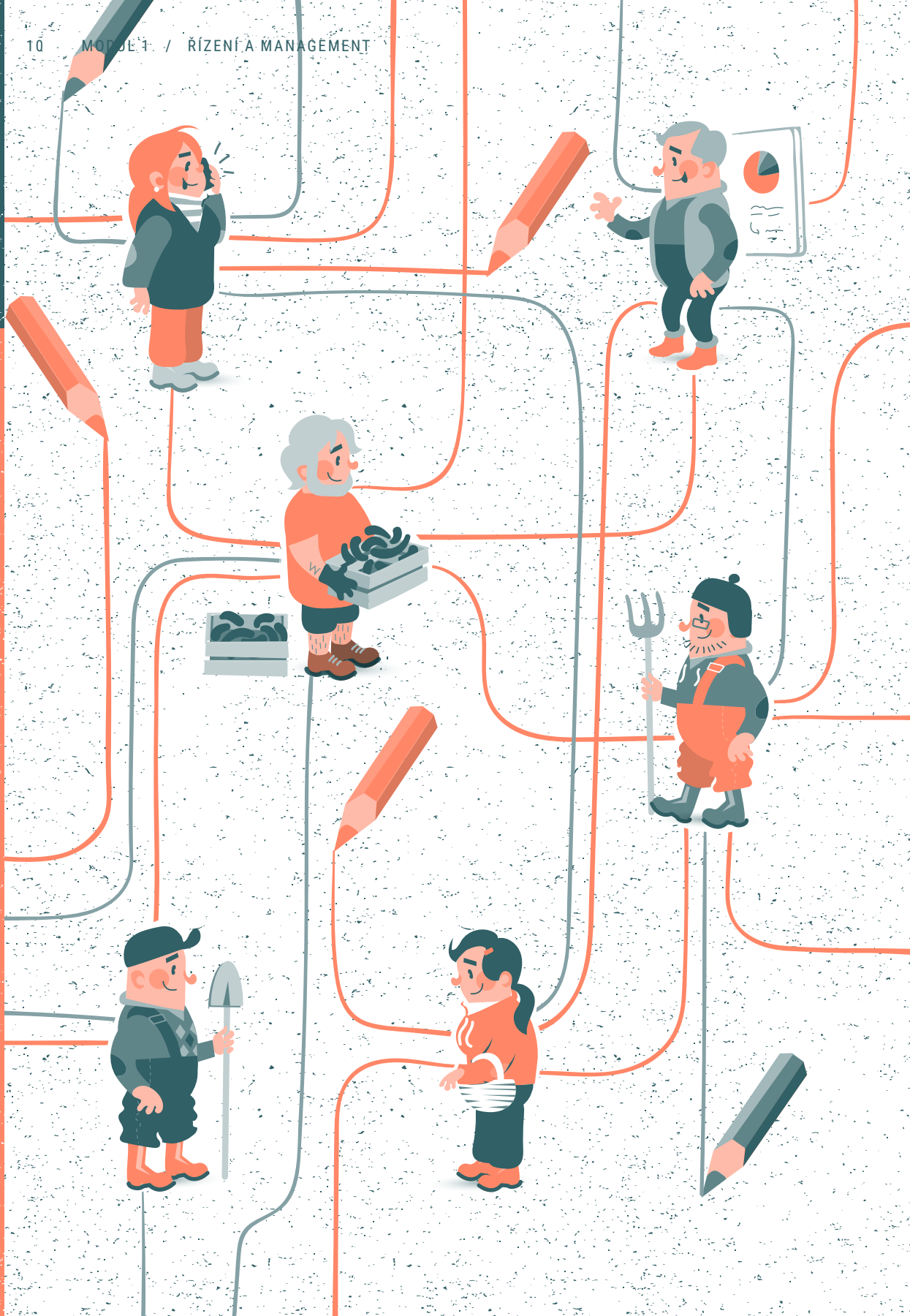


SPOLEČNÉ PROJEKTY

FUNKCE SÍTÍ KPZ:

- » **Advokacie:** Reprezentují své členy a působí na orgány veřejné moci i širokou veřejnost.
- » **Síťování a facilitace:** Podporují spolupráci, moderují a facilitují výměnu zkušeností.
- » **Osobní podpora:** Podporují klíčové aktéry (zemědělce, koordinátory iniciativ) při řešení náročných záležitostí i každodenních potřeb.
- » **Vzdělávání:** Poskytují otevřené výukové programy, zdroje a materiály a podporují tak vzdělávání.
- » **Společné projekty:** Připravují akční programy.

~~~~~  
 Příklady evropských sítí KPZ můžete najít  
 v kapitole Příklady dobré praxe.  
 ~~~~~

ŘÍZENÍ A MANAGEMENT

TRÉNINKOVÝ MODUL

—
1
—

ŘÍZENÍ A MANAGEMENT

Pojem solidární potravinové systémy (SPS) neoznačuje ani tak nějaký konečný produkt, jako spíše návod k tomu, jak vytvořit nový lokální potravinový systém, který bude odrážet charakter a potřeby svých členů, zemědělců a místa. Na světě nenajdeme dva systémy, které by byly úplně stejné – každý má svou vlastní vizi, motivaci, strukturu, dynamiku v čase a prostoru. Lidé se mohou sdružovat v neformálních skupinách nebo se po čase rozhodnout pro nějaký formální právní statut, ale vždy se musí shodnout na společných pravidlech rozhodování a řízení, aby tak vytvořili bezpečný prostor pro vlastní rozvoj.

1.1. Právní struktura

Právní struktura iniciativ SPS je velmi důležitým aspektem, který bývá opomíjen, přestože zcela zásadně ovlivňuje systém financí, rozhodování a také možnosti sdílení zodpovědnosti. Různé typy formálního i neformálního uspořádání a právních forem s sebou přinášejí různé povinnosti i příležitosti. Například je zcela klíčové dobře rozumět režimu zdanění, kterému zvolený způsob fungování podléhá.^[5]

Některé menší projekty, které neplánují nikoho zaměstnávat ani pořizovat žádný majetek, jako například prostá partnerství mezi spotřebiteli a producenty, mohou fungovat i neformálně. Zcela postačí, když členové iniciativy uzavřou s producenty jednoduchou smlouvu či dohodu. Jak ovšem iniciativa postupně narůstá co do velikosti i složitosti, je vhodné jasně definovat práva a povinnosti vyplývající ze zákona.^[5]

CO ZÍT V ÚVAHU PŘI VOLBĚ PRÁVNÍ STRUKTURY

V tomto textu se nedozvíte podrobné informace o jednotlivých právních formách. Naším cílem je pouze zdůraznit, že toto téma je důležité zvážit. V začátcích utváření neformální skupiny i při zakládání organizace s právní subjektivitou byste se měli zabývat následujícími otázkami:^[25]

» **Kdo jsou zainteresované strany projektu?** Běžně bývají součástí iniciativy majitelé pozemků, zemědělci či pěstitelé, dobrovolníci a členové z řad spotřebitelů. Co každá z těchto skupin od uspořádání iniciativy očekává? Jaká míra účasti se bude od jednotlivých zainteresovaných stran vyžadovat? Jsou potřeba písemné smlouvy? Co obnáší vstup a co vystoupení z organizace?

» **Kdo v konečném důsledku činí rozhodnutí?** Jinými slovy, jak bude fungovat management organizace? Bude ji řídit zemědělec, nebo to budou členové z řad spotřebitelů? Nebo bude mít rozhodující slovo majitel pozemku či zaměstnanci? Bude ji spravovat zvolená rada? Nebo to bude nějaká kombinace výše zmíněných možností?

» **Jak bude organizace konkrétně fungovat?** Pokud mají spotřebitelé sdílet rizika hospodaření, měli by mít příležitost postupům používaným při produkci svých potravin porozumět a také je ovlivňovat. Otázkou však je, zda mají mít členové možnost hlasovat o každodenních záležitostech, jako například kdy a kam zasít mrkev, nebo pouze rozhodovat o finančních otázkách, jako je například investice do nového sázecího stroje. Jsou při tom chráněny zájmy všech zúčastněných?

» **Poskytne zvolená struktura vaší organizaci ochranu před jedinci, kteří by ji chtěli ovládat a tím ji ohrožovali?**

Je potřeba brát v úvahu nejen to, kdo má moc v rukou teoreticky, ale i to, kdo ji má fakticky. Například vlastníci půdy mohou mít sice jeden hlas tak jako ostatní, ale zároveň i moc organizaci vykázat ze svého pozemku.

» **Má komunita vlastní pozemek?** Pokud někdo, kdo vlastní pozemek, dovolí komunitě, aby jej užívala, získá komunita k tomuto pozemku patřičná práva? Měla by si komunita pozemek pronajmout, nebo raději nějaký koupit?

» **Jak získá iniciativa počáteční, případně další potřebný kapitál?** Počáteční kapitál je nutný vždy, nicméně další finanční prostředky budou potřeba také v případě, že musíte koupit pozemek nebo stroje, což může představovat velký objem financí. Kdo bude zakoupený majetek vlastnit? Plánujete žádat o granty nebo půjdete cestou komunitního financování?

» **Co uděláte s případnými zisky?**

» **Bude struktura organizace v budoucnu**

schopná ustát případné změny? Přežije KPZ stávající aktéry? Co když z ní odejdou všichni hlavní zakladatelé? Co se stane, pokud hospodářství či iniciativa ukončí činnost? Co když budete chtít zdvojnásobit počet zaměstnanců, přikoupit pozemky nebo se více zaměřit na charitativní cíle – například poskytnout levné produkty lidem s nízkými příjmy?

» **Co se stane s majetkem, pokud se rozhodnete projekt ukončit?**

JAKÁ PRÁVNÍ FORMA JE PRO VÁS NEJVHODNĚJŠÍ?

» V první řadě se zaměřte na to, čeho chcete dosáhnout, a nedopusťte, aby vás otázka právní struktury pohltila – nezapomínejte, že je pouze nástrojem, který vám má dopomoci k uskutečnění vašich vizí a cílů.

» Právní forma vaší iniciativy by měla být co nejjednodušší. Dejte pozor, abyste nevytvořili něco přehnaně složitého, co by pak měli lidé tendenci ignorovat.

TIP

Nechte si poradit od profesionálů. Mnoho skupin rozhodnutí o právní formě jednu i dvě sezóny odkládá, protože vybrat tu správnou není snadné. Nemá však příliš smysl stát se kvůli založení jedné organizace expertem na všechny právní struktury, takže je lepší požádat o pomoc odborníky.

U komunitních projektů může být jejich poradenství hrazeno z dotací a někdy i poskytováno zdarma.

TIP

*Stáhněte si brožuru *Legal structure*, kterou vytvořila britská síť KPZ, na adrese <http://bit.ly/34WlHHm> [25]. Více informací o způsobech organizace družstev a komunitou vlastněných podniků najdete v průvodci *Simply Legal* [38] (ke stažení na adrese <http://bit.ly/2PbWh1S>) nebo *Cultivating cooperatives* [13] (ke stažení na adrese <https://bit.ly/2S6owCk>). Užitečná je i publikace *Farmers' Guide to Business Structures* [2] (ke stažení na adrese <https://bit.ly/2Z1LuMr>).*

1.2. Kdo rozhoduje a spravuje iniciativu

Vybudovat alternativní potravinový systém je společným dobrodružstvím, kde svou roli hrají různí aktéři. V nejjednodušší podobě se sestává iniciativa z producentů (zemědělců/pěstitelů) a členů (spotřebitelů/jedlíků/podílníků). Většinou však solidární potravinové systémy zahrnují širší skupinu aktérů. Jejím jádrem je obvykle koordinátor či koordinační skupina – osoba nebo skupina lidí (producentů nebo členů) nesoucí odpovědnost za celkové řízení iniciativy. Iniciativa může mít i podporovatele, kteří její chod podporují různými způsoby, například tím, že jí poskytnou distribuční místo nebo sponzorují solidární fond apod. Všichni zmínění aktéři mají na fungování iniciativy vliv.

PRINCIPY ŘÍZENÍ A ROZHODOVÁNÍ

Aby se iniciativa stala něčím víc než jen dalším projektem založeným na přímém prodeji, je třeba, aby zemědělci a spotřebitelé

společně vytvořili organizaci, kterou mohou sdílet. Naprosto zásadní je najít rovnováhu mezi potřebami a přáními všech zúčastněných, nicméně to neznámá, že se všichni musí podílet na všech rozhodnutích – tím by se chod iniciativy značně zkomplikoval. Je lepší přenést dílčí rozhodnutí na podskupiny a jednotlivce, kteří za ně pak vůči ostatním členům nesou odpovědnost. Tyto podskupiny a jednotlivci by si měli být vědomi hranic své rozhodovací autority a toho, jakým způsobem se případně budou ostatním zodpoví-

dat. Některá rozhodnutí však budou vyžadovat souhlas všech aktérů. Jsou to rozhodnutí, která se týkají většiny členů, například ta, v nichž se jedná o velké finanční částky.

V souvislosti s dlouhodobou udržitelností iniciativy je důležité dobře promyslet celkovou provozní strukturu a mít přehledný a spravedlivý systém rozdělování kompetencí a delegování dílčích rozhodnutí.



PŘÍKLAD: ROZHODOVACÍ PROCES V ORGANIZACI GEMÜSEKOOP (KOLÍN NAD RÝNEM, NĚMECKO)

Členové organizace jsou rozděleni do různých týmů. Nejvyšším rozhodovacím orgánem je valná hromada všech členů spolku (spoluvlastníků), která se koná zpravidla jednou ročně. Mezi tím činí na základě usnesení valné hromady dílčí rozhodnutí organizační tým, zatímco další týmy jsou pověřeny konkrétními úkoly, například pěstováním zeleniny. Všechny týmy se rozhodují na základě konsenzu. Konsenzu je snadné dosáhnout, pokud má člověk na vědomí následující zásady: Ještě před setkáním by měli být všichni o chystaných rozhodnutích dobře informováni. Setkání je pak vhodné zahájit dotazy a následně pokračovat kolečkem, kdy se k tématu může každý vyjádřit. Velkou pomocí je moderátor a také někdo, kdo zmiňované body průběžně zaznamenává na flipchart. I tak je někdy samozřejmě obtížné konsenzu dosáhnout, ale už jen samotný proces jednání o něm funguje vždy pro členy skupiny jako skvělý teambuilding.

V rámci komunity je klíčové jasně vymezit kompetence a rozhodovat participativním způsobem. Dejte si pozor, aby nenastalo „kompetenční vakuum“. Při budování organizace je užitečné položit si následující otázky:^[5]

- » *Potřebujeme přijmout nějaké rozhodnutí?*
- » *Kdo se na daném rozhodovacím procesu podílí, kdy a jak?*
- » *Chtějí se aktéři, kterých se daná věc týká, rozhodování účastnit?*
- » *Jaké orgány tvoří naši organizaci (pracovní skupiny, fóra, valná hromada, správní rada atd.)? Jak jsou definovány jejich role?*
- » *Jaké oblasti mají dané orgány na starosti? Čím se konkrétně zabývají? O čem mohou rozhodnout samostatně a kdy potřebují souhlas ostatních? Potřebují peníze? Pokud ano, z jakých zdrojů je budeme financovat?*
- » *Kdo a kdy uvádí přijatá rozhodnutí do praxe?*

Organizace s nehierarchickou strukturou a velkou mírou sebeřízení mohou fungovat jedi- ně, jsou-li výše zmíněné otázky náležitě zodpo-

vězeny. Je důležité, aby každý člen věděl, jaké má organizace orgány a co je v jejich kompetenci. Transparentnost a důvěra uvnitř organizace má zásadní význam. Lidé chtějí vědět, co přesně mají na starosti oni a co ostatní. Jsou pak přirozeně spokojenější a řízení organizace je snazší.

1.3. Role a organizační struktura

Žádná iniciativa by neměla záviset pouze na jedné či dvou klíčových osobách. V takovém případě totiž hrozí, že pokud tyto osoby z nějakého důvodu odejdou nebo spolu nedovedou spolupracovat, dojde k ochromení celé iniciativy. Při mnoha činnostech mohou být velmi prospěšné aktivity zaměřené na budování kapacit, protože se v rámci iniciativy v mnoha různých rolích uplatní široká škála dovedností. Nezapomínejte, že nemusíte všechno dělat sami. Rozdělte kompetence mezi jednotlivé členy komunity.

PŘÍKLAD: SPOTŘEBITELÉ PŘEBÍRAJÍ ODPOVĚDNOST ZA DISTRIBUCI

V situacích, kdy se hospodářství nachází dále než hodinu cesty autem od místa bydliště členů KPZ, spočívá zajištění distribuce na bedrech organizačních skupin ve městech. Tak je tomu i v případě Svobodného statku (www.svobodny-statek.cz), biodynamické hospodářství nedaleko Litoměřic. V roce 2019 se na statku pěstovala zelenina a ovoce pro 350 rodin, přičemž každé z téměř 30 distribučních míst mělo svou vlastní organizační skupinu. Jako odměnu za koordinaci distribučního místa i získávání nových členů a asistenci při setkáních podílníků dostává každá skupina od statku jeden roční podíl zeleniny.



ZAKLÁDÁNÍ KOORDINAČNÍCH A PRACOVNÍCH SKUPIN

S utvářením komunity je spousta práce. Důležité je tuto práci efektivně a rovnoměrně rozložit mezi ty, kdo mají schopnosti, zkušenosti, čas a chuť se jí věnovat. Kompetence by současně měly být rozděleny způsobem, který umožní dílčí činnosti koordinovat tak, aby se navzájem dobře podporovaly. Jelikož je náročné o všem rozhodovat na velkých setkáních, může být efektivnější vytvořit hlavní organizační tým a menší pracovní skupiny. Zatímco pracovní skupiny se zabývají konkrétními oblastmi, jako jsou finance, členství nebo logistika, koordinační tým dohlíží na celý proces a nese odpovědnost za jeho vyhodnocování a plánování, koordinuje a monitoruje činnost jednotlivých pracovních skupin a organizuje setkání celé komunity.

Aby se předešlo nedorozuměním a potížím, měly by být principy, role a rozdělení kompetencí objasněny od samého počátku. Je důle-

žité, aby každý věděl, jakou roli a jakou odpovědnost v rámci komunity má. Jasně a konkrétní vymezení rolí a kompetencí může některým členům komunity poněkud odlehčit a méně aktivní členové zase díky tomu uvidí celé schéma fungování iniciativy a co všechno její řízení obnáší.

Důležité je ovšem mít na paměti i to, že komunita je dynamická a situace se průběžně mění. Členové přicházejí a odcházejí. Komunita by měla být vnímavá vůči různým možnostem a schopnostem svých členů. Je opravdu důležité se rozdělením rolí a kompetencí i celkovým procesem řízení na osobních setkáních čas od času zabývat a také si pravidelně vyhradit čas na reflexi. V životním cyklu každé iniciativy je mnoho důležitých fází, ať již se jedná o začátek partnerství, každoroční valnou hromadu nebo prodlužování smluv či situaci, která může nastat po několika letech provozu, kdy se iniciativa opakovaně potýká s určitými těžkostmi nebo uvažuje o provedení zásadních změn.

TIP

Zmapujte si role a kompetence ve své komunitě. Načrtněte si jednoduché organizační schéma nebo myšlenkovou mapu (https://cs.wikipedia.org/wiki/Myšlenková_mapa) popisující organizační strukturu a rozložení kompetencí mezi členy. Snadno tak zjistíte, jestli jsou někteří z členů přetížení a zda by některé z jejich úkolů nemohli převzít například dobrovolníci.

TIPY PRO ÚSPĚŠNÉ FUNGOVÁNÍ KOORDINAČNÍHO TÝMU

» **Udělejte si celkový přehled kompetencí**

Jaké jsou potřeba dovednosti, znalosti a zkušenosti? Co máme a co nám chybí? Je možné se chybějícím dovednostem naučit? Je mezi členy někdo, kdo patřičné dovednosti již má a chtěl by se přidat k organizačnímu týmu? Existují nástroje, které by s nedostatky v dovednostech mohly pomoci (např. IT nástroje)? Můžeme se u konkrétních témat obrátit na poradce (např. u otázky právní struktury)?

» **Ujasněte si klíčové kompetence a popište konkrétní role**

Jaké jsou role a kompetence jednotlivých členů organizačního týmu? Kdo činí která rozhodnutí?

» **Zajistěte si „čerstvou krev“**

Jsou členové organizačního týmu voleni? Je jejich funkční období časově omezené, či nikoli? Nastavte pravidla umožňující členům vstoupit do organizačního týmu.

» **Pravidelně se setkávejte**

Jak často se organizační tým schází? Načrtněte si roční cyklus pravidelných setkání.

» **Hodnocení práce organizačního týmu**

Pravidelně vyhodnocujte fungování skupiny a řešte problémy, které z tohoto hodnocení vyplynou.

» **Vybudujte si komunikační kulturu umožňující kritickou diskuzi**

Vytvořte atmosféru důvěry, kde se dá otevřeně mluvit i o problémech a kde je možná kritická diskuze. Pomůže vám to snáze se vyhnout konfliktům.

» **Vytvořte pracovní skupiny**

Zvažte vytvoření pracovních skupin, které by měly na starosti konkrétní záležitosti a o své činnosti by organizační tým průběžně informovaly. Spolupráce funguje nejlépe, když je jeden z členů každé pracovní skupiny současně i členem hlavního koordinačního týmu.

PŘÍKLAD: ROZDĚLENÍ KOMPETENCÍ A ROLÍ V RÁMCI KOMUNITY

Příklad z KPZ Pikovice ukazuje, jak se dají kompetence v rámci komunity rozdělit. KPZ Pikovice je komunitou řízená iniciativa, která pro své členy pěstuje biodynamickou zeleninu. Zodpovědnost je rozdělena mezi všechny členy, kteří na výročních i průběžných pravidelných setkáních společně rozhodují o zásadních záležitostech, jako je rozpočet, cena podílu, mzdy a pravidla. Běžný chod iniciativy a každodenní úkoly jsou nicméně v kompetenci koordinačního týmu, který je složen z hlavního koordinátora, pokladníka, zahradníka a koordinátora sklizně. Členové týmu jsou za svou práci odměňováni buď finančně, nebo v podobě podílu.

HLAVNÍ KOORDINÁTOR



ZAHRADNÍK

KOORDINÁTOR SKLIZNĚ



POKLADNÍK

PODÍLNÍK / ČLEN



HLAVNÍ KOORDINÁTOR

- » administrativa související s členstvím
- » komunikace s členy
- » rozesílání zpravodaje
- » správa dokumentů na sdíleném disku
- » logistika a distribuce podílů zeleniny
- » vztahy s veřejností, publicita, propojení s ostatními KPZ
- » vyjednávání dodávek dalších produktů
- » zaznamenávání obsahu podílů
- » výroční zprávy
- » organizace skupinových aktivit
- » organizace a vedení výročních setkání

KOORDINÁTOR SKLIZNĚ

- » zahradní práce (výsev a sadba, péče o rostliny, sklizeň)
- » příprava a doprava podílů na distribuční místa

POKLADNÍK

- » výběr příspěvků
- » vyplácení odměn zahradníkům a dalším pracovníkům
- » vedení účetnictví
- » správa bankovního účtu

ZAHRADNÍK

- » spolu s hlavním koordinátorem sestavuje rozpočet, který se pak předkládá členům ke schválení
- » příprava pěstebních plánů
- » výběr osiv
- » zahradní práce (příprava půdy, výsev a výsadba, péče o rostliny, sklizeň)
- » práce se stroji, údržba a oprava vybavení a nářadí
- » vedení záznamů o produkci
- » vzdělávání podílníků v oblasti zemědělství
- » organizace a dohled nad zahradními pracemi podílníků

PODÍLNÍCI/ČLENOVÉ

- » rozhodování o právní struktuře a rozpočtu
- » schvalování skupinových hodnot a kritérií (např. bio, lokální atd.)
- » volba či jmenování členů organizačního týmu
- » členství „all inclusive“ – placení včas, vyzvedávání podílů potravin, účast na výročních schůzích
- » „klasické“ členství* – placení včas, vyzvedávání podílů potravin, účast na výročních schůzích, výpomoc s činností KPZ, pomoc při získávání dalších členů

1. 4. Management času a práce

U solidárních potravinových systémů, kde je potřeba se současně věnovat několika různým oblastem (provozu hospodářství, komunikaci, distribuci, budování komunity apod.), jsou pro úspěšné fungování nesmírně důležitými faktory dobře naplánovaná a promyšlená koordinace, sdílení úkolů a spolupráce.

JAK PLÁNOVAT A KOORDINOVAT STANOVENÉ ÚKOLY

» Zmapujte si činnosti a procesy (1)

Nejprve si určete, které činnosti jsou pro chod iniciativy či hospodářství nejdůležitější. Jedná se například o produkci, distribuci, správu členství, finance, výdejní místo, dobrovolníky atd.

» Činnosti rozdělte na dílčí úkoly (2)

Každou aktivitu si podrobně rozeberte. Jaké konkrétní kroky a úkoly její provedení obnáší?

» Úkoly plánujte včas (3)

Kolik času konkrétní úkol zabere? Do kdy má být hotový? Závise jeho provedení na jiném úkolu, který musí být dokončen jako první?

» Pověřte jednotlivými úkoly konkrétní členy z komunity (4)

Kdo za daný úkol převezme odpovědnost? Měl by to být vždy jeden konkrétní člověk, a to i v případě, že úkol vyžaduje spolupráci více lidí.

» Vytvořte si systém rozdělování a sledování úkolů (5)

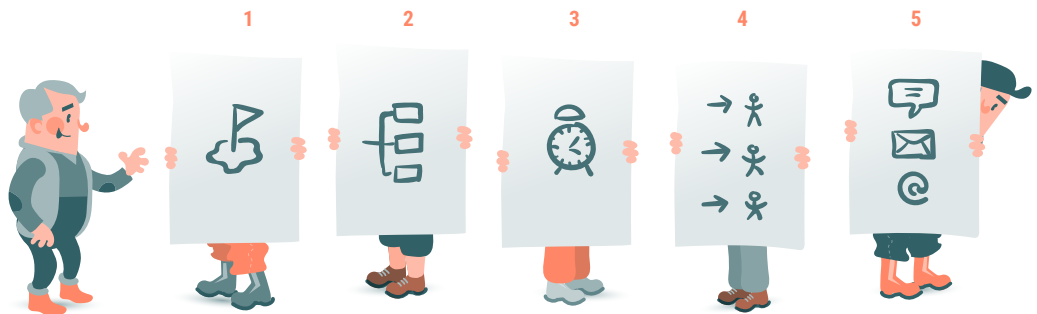
Jak se dozvíte, že se na úkolu pracuje nebo že

byl dokončen? Jak budete úkoly v rámci komunity rozdělovat? Kdo má za co odpovědnost? Co je potřeba udělat příští týden? Co má přednost? Je nutné vytvořit si systém, který umožní úkoly rozdělovat a sledovat v reálném čase. Stanovte si za tímto účelem jasná a jednoduchá pravidla komunikace.

NÁSTROJE PRO MANAGEMENT PRÁCE

Potřeba nástrojů pro management a komunikaci je přímo úměrná složitosti iniciativy. Čím méně je přímé interakce a čím více lidí iniciativa zahrnuje, tím větší je potřeba různých nástrojů, které umožňují zvládat každodenní úkoly efektivně. Dnes existuje i spousta online aplikací, které mohou pomoci práci a dílčí úkoly zorganizovat a sledovat, od jednoduchých seznamů úkolů až po komplexní systémy, které nabízejí vytváření úkolů, vizualizaci a možnosti upozornění, jako například <http://www.asana.com>, <http://www.basecamp.com>, <http://www.notion.so>, <http://www.trello.com> a další komerční software. V kapitole „Digitální nástroje“ nabízíme přehled svobodného a otevřeného softwaru, který může usnadnit řízení iniciativy, komunikaci se členy a sdílení zodpovědnosti.

Takzvaný Ganttův diagram (<https://www.gantt.com>), často používaný při řízení projektů, je jedním z nejoblíbenějších a nejužitečnějších způsobů zobrazování činností (úkolů, událostí) v souvislosti s časem. Na levé straně





diagramu je seznam činností a nahoře vhodná časová osa. Každá aktivita je znázorněna pruhem, jehož pozice a délka naznačuje její začátek, trvání a konec. Harmonogram můžete vytvořit pomocí speciálního softwaru nebo jednoduše v tabulkovém procesoru.

ZAZNAMENÁVÁNÍ ČASU

Je užitečné si zaznamenávat, kolik času konkrétní úkoly a činnosti zaberou. Získáte tak o svých aktivitách důležité informace, které vám pomohou odhadnout čas a náklady spojené s rozvojem a řízením komunity pro další sezónu. Pro zaznamenávání času si vytvořte co nejjednodušší systém. Můžete například také vyzkoušet aplikaci BeetClock <http://www.beetclock.com>, která vznikla pro potřeby drobné zeleninové farmy s různorodou produkcí jako nástroj pro organizaci času

a práce. Pomáhá sledovat časovou náročnost každé plodiny vyjádřenou v hodinách práce a využití strojů.

1.5. Dobrovolníci

Většina KPZ do jisté míry využívá pomoc dobrovolníků. Může to být přínosem pro všechny – pro zemědělce, komunitu i samotné dobrovolníky, kteří mohou získat nové dovednosti, poznat nové přátele, dozvědět se více o potravinách a zemědělství a také zlepšit svou fyzickou kondici i duševní zdraví. Výzvou ovšem bývá udržet u dobrovolníků motivaci. Každý je jiný a co jednoho motivuje, může druhého i odradit.

PŘÍKLAD: ČAS STRÁVENÝ KOORDINACÍ KOMUNITY

KPZ CoolAND je komunitou řízená iniciativa sídlící v Praze, která má v současné době 80 členů a spolupracuje se třemi zemědělci, kteří komunitě dodávají potraviny (zeleninu, kozí sýr a produkty z buvolího mléka). Komunita řízená pětičlenným organizačním týmem je zodpovědná za nábor členů, komunikaci, koordinaci dobrovolníků, provoz výdejního místa, administrativu spojenou s členstvím, evidenci plateb a organizaci setkání. V roce 2018 zabraly tyto aktivity celkem 340 hodin, které organizační tým ušetřil zemědělcům a ti se tak místo administrativy a marketingu mohli věnovat práci na svých hospodářstvích. <http://www.cooland.cz>



TIPY, JAK DOBROVOLNÍKY ZAPOJIT DO KOMUNITY A DELEGOVAT ÚKOLY:^[42, 47]

» **Přístupujte k nim s respektem** Dobrovolníci obětují svůj vlastní čas, aby přišli pomoci, takže když jim dáváte najevo, že si toho vážíte, pomůže vám to vybudovat vzájemnou důvěru a empatii.

» **Jasně definujte a popište jejich úkoly** Vyberte úkoly, které je vhodné svěřit dobrovolníkům. Zcela zásadní je vysvětlit, co konkrétní úkol obnáší, proč je důležitý a v jakém časovém rámci je potřeba ho vykonat. Je rozdíl, pokud se jedná o pravidelnou činnost, která zabere pět hodin týdně v průběhu celé sezóny, nebo je to jednorázový úkol, který je potřeba vykonat v konkrétní den a čas. Čím podrobněji úkol popíšete, tím pravděpodobnější je, že najdete osobu, která se o něj postará.

» **Nabízejte různorodé úkoly** Nabízejte pestrou škálu činností a každého nechte, ať si vybere tu, která mu vyhovuje. Mějte na paměti, že úkol musí člověku dobře sedět, aby mu motivace a radost z práce vydržela dlouhodobě. Někdo miluje pleť, jiný dá zase přednost práci u počítače. Nezapomínejte, že dobrovolníci se rozhodují pomáhat z mnoha různých důvodů. Zjistěte, jaká role pro ně bude největším přínosem, stejně jako to, co jejich pomoc přinese vaší komunitě.

» **Najděte ve své komunitě vhodného člověka pro každý úkol** Jakého člověka potřebujete? Každý má jinou motivaci, zkušenosti, dovednosti, osobnost, energii i čas. Například člověk, který nerad komunikuje s lidmi, se nehodí na pozici koordinátora dobrovolníků. Pokud se vám

přihlásí někdo, kdo má o konkrétní práci zájem, udělejte si čas a popovídejte si s ním o jeho motivaci, očekáváních, dovednostech a zkušenostech.

» **Každý krok dobře vysvětlete a ověřte si, zda vás druhá strana správně pochopila**

Pokud najdete vhodnou osobu, která může za určitý úkol převzít zodpovědnost, věnujte dostatek času podrobnému vysvětlení toho, co úkol obnáší. Na nic přitom nezapomeňte. Představte si, že tento člověk bude danou činnost provádět poprvé. Opravdu chápe, co má dělat, kde, kdy a jak? Vhodnými otázkami si ověřte, zda je opravdu schopen úkol zvládnout. Proberte s ním, co všechno bude k provedení úkolu potřeba, ať už jde o lidi, místo, vybavení, finance, materiál či nějaké další činnosti a služby. Dohodněte se na harmonogramu a odměně. Bude se jednat o práci čistě dobrovolnou, nebo za finanční či jinou odměnu? Pomocí zpětné vazby si ověřte, zda vás druhá strana správně pochopila.

» **Komunikujte a poskytněte vedení** Svě dobrovolníky dostatečně informujte, podporujte je a dohlížejte na ně, zvláště ze začátku. Dbejte na to, aby dobrovolníci měli také šanci se vyjádřit. Snažte se být přístupní, aby se dobrovolníci neostýchali se s vámi přijít poradit, pokud mají otázky nebo se jim něco nezdá. Občas se jich sami zeptejte, „jak to jde“.

» **Společně určete pravidla** Co se stane, když se někdo ujme nějakého úkolu a pak na něj zapomenou nebo zjistí, že ho nezvládne? Na koho se má obrátit o radu či o pomoc? Společně se dohodněte na pravidlech komunikace a zpětné vazby.

» **Dávejte zpětnou vazbu** Je nezbytné dát dobrovolníkům vědět, jak jejich práci vnímáte.

Buďte upřímní a nebojte se dát jim v případě potřeby i negativní zpětnou vazbu, samozřejmě vyjádřenou s respektem. Pravidelně zjišťujte, zda jsou se svými rolemi spokojeni, protože situace se může změnit.

» **Dbejte na to, aby se dobrovolníci cítili příjemně a bezpečně** Čím lépe se dobrovolníci budou cítit, tím víc se uvolní a v konečném důsledku budou i produktivnější. Dbejte na to, aby byly instrukce týkající se dobrovolnictví a bezpečnosti práce jasné a aktuální. Jsou-li mezi dobrovolníky i děti, nabídněte jim práci, která by je mohla bavit, například sklízení mrkve či řepy, česání třešní, vykopávání brambor a podobně. Naplánujte jim přestávky, během nichž si budou moci odpočinout, najíst se a odreagovat se. Nabídněte dobrovolníkům procházku po okolní přírodě s průvodcem a uspořádejte společný oběd nebo oslavu, abyste jim poděkovali za odvedenou práci. Odměnou jim také můžete nabídnout zeleninu či jiné produkty.

» **Nezapomínejte chválit** Uznání a chvála jsou pro motivaci dobrovolníků velmi důležité.

» **Nabídněte odměnu v naturáliích** V některých KPZ si členové mohou své podíly zeleniny odpracovat, takže je za určitý počet

hodin mají za nižší cenu nebo zcela zdarma. Je to dobrý způsob, jak získat spolehlivé a zkušené dobrovolníky, kteří pak mohou vést další dobrovolníky.

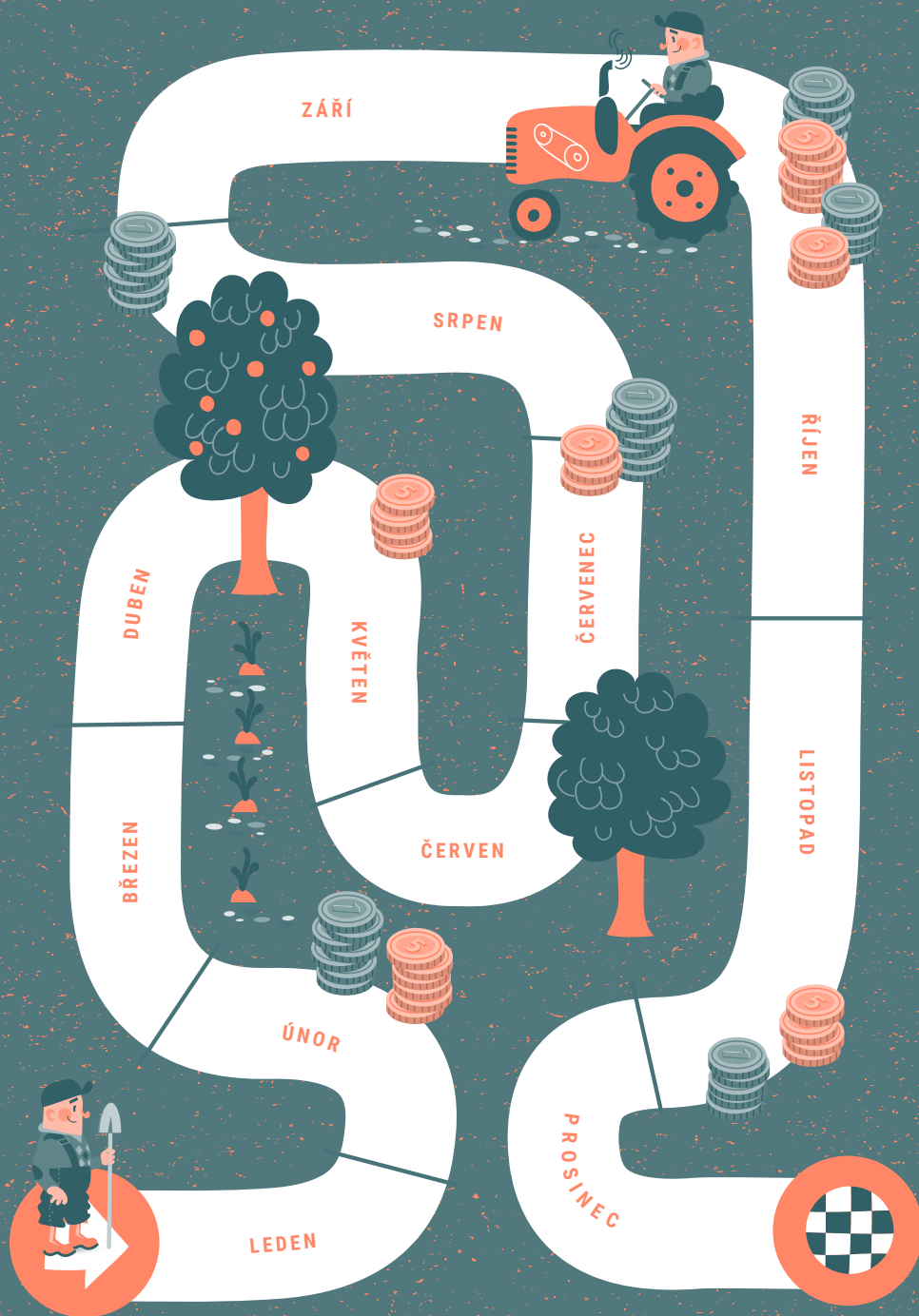
» **Sežěňte si „woofery“** Dobrovolníky můžete získat i prostřednictvím mezinárodní dobrovolnické sítě WWOOF (WorldWide Opportunities on Organic Farms), která koordinuje umísťování dobrovolníků na ekofarmy, čemuž se zkráceně říká „woofing“. Více se dozvíte na stránkách <https://wwooof.net>

TIP

Více se o managementu dobrovolníků dozvíte v brožurce britské sítě KPZ (ke stažení zde: <http://bit.ly/2sOFtGG>) [42] nebo v publikaci *Positive Practice in Farm Labour Management: Keeping Your Employees Happy and Your Production Profitable* (<https://bit.ly/38jAqOG>) [35]. Inspiraci k tomu, jak do své iniciativy zapojit dobrovolníky, naleznete také na stránkách dobrovolnického centra v anglickém Sheffieldu: <http://www.sheffieldvolunteercentre.org.uk/>

PŘÍKLAD: KOLIK ČASU ZABERE VYPĚSTOVAT ZELENINU PRO 100 RODIN

Biozemědělec Karel Tachecí zásobuje jednou týdně 100 rodin zeleninou. Podíly distribuuje do pěti komunitou řízených KPZ v Praze. Jelikož sám přesně nevěděl, kolik času mu vypěstování zeleniny pro komunitu zabere, organizační skupina z KPZ mu doporučila, aby si čas strávený péčí o zeleninu po dobu jednoho roku zaznamenával. Šlo o velmi jednoduchý systém – zemědělec si na konci každého dne zapsal do papírového diáře následující údaje: typ činnosti, kdo ji vykonával a počet odpracovaných hodin. Koordinátor z KPZ mu pak pomohl data zanalyzovat. Ukázalo se, že v roce 2018 zemědělec spolu s pěti pracovníky na částečný úvazek strávil pěstováním zeleniny pro 100 rodin celkem 2500 hodin.



FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

TRÉNINKOVÝ MODUL

—
2
—

FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Pokud opravdu věříte v to, co děláte, nepochybně si přejete, aby projekt běžel dál i poté, co vyčerpáte grant, změní se politická situace nebo z vaší organizace bude muset odejít některá z klíčových osob (možná i vy sami). V této části se proto budeme věnovat základům plánování finanční udržitelnosti vaší iniciativy nebo hospodářství.

2.1. Finanční systém

Všechny finanční systémy v solidárních potravinových iniciativách jsou ovlivněny tím, že **se zakládají na solidaritě mezi producenty a spotřebiteli**. Veškeré fungování iniciativ má lidský rozměr – ceny se stanovují tak, aby byly férové, platí se předem, aby se zemědělci a jejich rodiny mohli ve větším klidu starat o svá hospodářství a žít důstojným způsobem. Zároveň vycházejí z potřeb a možností spotřebitelů, kteří se stávají členy a podílíky organizace.

KLÍČOVÝMI FAKTORY, KTERÉ OVLIVŇUJÍ FINANČNÍ SYSTÉMY INICIATIV KOMUNITY PODPOROVANÉHO ZEMĚDĚLSTVÍ, JSOU:

- » **Podíl:** Náklady na produkci hradí členové výměnou za část výnosu, které se obvykle říká „podíl“. Podílníci tak neplatí za jednotlivé produkty (např. kilogram mrkve, jednu okurku), ale za podíl z výnosu hospodářství.
- » **Určování ceny:** Tvorba ceny by měla být transparentním procesem, založeným na vyjednávání mezi zemědělci a členy komunity, tak aby výsledná cena byla spravedlivá pro všechny.
- » **Nízké marketingové náklady:** Podílníci jednoduše odebírají to, co zemědělci vyprodukují.

TIP

Carrot Project Financial Calendar Tool je užitečným nástrojem k zaznamenávání úkolů finančního managementu, které jsou pro efektivní fungování hospodářství po obchodní stránce nezbytné. Tento finanční kalendář a návod k jeho použití najdete na adrese: <https://nesfp.org/resources/carrot-projects-financial-calendar-tool>

- » **Sdílení rizik:** Zásadním principem je sdílení rizik i výnosů z produkce. Pokud například přijde špatná sezóna, podílníci by měli přijmout, že je výnos nižší, a v rámci solidarity se zemědělcem po něm nežádat vrácení peněz.
- » **Dlouhodobé závazky:** Smlouvy se uzavírají na několik měsíců, na sezónu, rok i déle. To zemědělci poskytne větší finanční stabilitu a zajistí zemědělcům stabilní příjem a solidní živobytí.
- » **Spoluúčast členů:** Členové se do jisté míry podílejí na chodu iniciativy. Starají se například o získávání nových členů nebo komunikaci a administrativu v rámci členské základny, což zemědělcům šetří čas, finance a pracovní kapacitu.



- » **Platba předem:** *Situace se v jednotlivých KPZ může lišit, nicméně obvykle se členské příspěvky platí ještě před sezónou nebo na jejím začátku, což má pozitivní dopad na cash flow.*
- » *Součástí KPZ jsou většinou drobná hospodářství se **silným napojením na rodinný život.***

Nehledě na všechny své úžasné přednosti musí iniciativy fungovat také jako životaschopné malé firmy. Na finanční životaschopnost se dá pohlížet ze tří úhlů:

- 1. SOLVENTNOST** – *Kolik majetku vám zůstane, když splatíte všechny dluhy?*
- 2. ZISKOVOST** – *Jaké vytváříte příjmy?*
- 3. LIKVIDITA** – *Jste schopni hradit své závazky v době splatnosti?*

U finančních systémů je nejlepší, když jsou jednoduché a přiměřené velikosti skupiny a jejím záměrům. Dobře fungující finanční systém by měl obsahovat:

- » *plán a evidenci produkce*
- » *plán a evidenci příjmů*
- » *plán a evidenci výdajů*
- » *evidenci finančních závazků (vůči dodavatelům)*
- » *evidenci pohledávek (u kupujících)*
- » *zůstatky v hotovosti i na účtu*
- » *plán peněžních toků (kdy, kolik, jak, komu a od koho)*
- » *výpočty zisků a ztrát, výpočet hranice ziskovosti*
- » *kontrolní systém (1. záznam – 2. monitoring – 3. analýza - 4. intervence)*

2.2. Plánování pro finanční udržitelnost

Ačkoli je vaším cílem především zlepšovat fungování komunity a hospodářství, potřebujete také zdroje, ze kterých budete své aktivity financovat. Každé hospodářství je jedinečné a stejně tak i každá komunita, a proto si vždy najdou svůj vlastní způsob dosažení finanční udržitelnosti. Všechny iniciativy nicméně potřebují nějaký **podnikatelský plán** či **záměr**, který je pro zajištění životaschopnosti projektu zcela zásadní. Nyní se tedy podíváme na hlavní kroky v rámci procesu plánování.^[14]

ZAMYSLETE NAD TÍM, CO VÁS MOTIVUJE K VYTVOŘENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Zvažte, v jaké vývojové fázi se vaše iniciativa/hospodářství právě nachází a proč chcete vytvořit podnikatelský plán. Co vás motivuje? Teprve začínáte, nebo se vaše iniciativa/hospodářství právě rozrůstá či transformuje?

ROZHODNĚTE SE, KDO SE NA VYTVOŘENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU BUDE PODÍLET

Vytvoření plánu vyžaduje úsilí lidí, kteří na to mají potřebnou kapacitu a projektu věří. Kdo plánování povede? Kdo všechno se zapojí? Jakou roli budou při plánování hrát jednotliví členové vaší komunity (nebo rodiny, pokud se jedná o rodinné hospodářství). Každý může přijít s nějakým skvělým návrhem.

UDĚLEJTE SI INVENTÁŘ A ZHODNOCENÍ SVÉ SOUČASNÉ SITUACE

Pokud nevíte, kde se nacházíte teď, nemůžete se dobře rozhodnout, kterým směrem se vydáte dál. Tento krok zahrnuje inventarizaci

a zhodnocení stavu zdrojů, které máte k dispozici, včetně lidí, surovin, pozemků, movitého i nemovitého majetku, financí apod.

- » *Kolik finančních prostředků a jiných zdrojů v současné době máte?*
- » *Jak je získáváte a využíváte?*
- » *Máte nějaké dluhy?*
- » *Jaká je právní forma vaší organizace?*
- » *Jak je strukturována vaše organizace a její management?*
- » *Jak se vaší organizaci v minulosti dařilo? Jak silná je v současné době finančně?*
- » *Jaký typ rizika vám v současné době hrozí?*
- » *Jaké je současné obchodní a sociální klima a kterým směrem se vyvíjí?*

Zemědělec by při plánování neměl myslet pouze na provoz hospodářství, ale také na potřeby a výdaje své rodiny. Ačkoli jsou většinou úzce propojené, doporučujeme o nich uvažovat odděleně.

UJASNĚTE SI VIZI, CÍLE A ZÁMĚRY

Čeho vlastně chcete dosáhnout? Cíle vám pomohou uvědomit si, kam směřujete i to, jak a v jakém časovém horizontu se tam chcete dostat. Týkají se konkrétních věcí, které je třeba udělat, abyste dosáhli naplnění své vize. Cíle by měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a zasazené do časového rámce (takzvaná metoda SMART, podle anglického

Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound). Určete si, čím budete poměřovat úspěch (například počtem členů iniciativy).

TIP

Provozujete statek? Zde se naučíte, jak si snadno stanovit cíle: <http://bit.ly/34OkhI>^[24]

URČETE SI, JAKÉ FINANČNÍ ZDROJE POTŘEBUJETE A CHCETE

Jaké zdroje bude dosažení vašich cílů vyžadovat? Bude nutné rozšířit personál nebo získat novou budovu či pozemek? Sestavte si seznam věcí, které budete potřebovat a v jakém časovém horizontu. Potom si ke každé položce napište odhadované náklady. Ty pak rozpočítejte na roční náklady: kolik peněz budete každý rok po následujících pět let potřebovat, abyste stanovených cílů dosáhli.

Při finančním plánování je užitečné zohlednit nepředvídatelnost některých faktorů a počítat s výkyvy. Můžete si například načrtnout příjmy a peněžní toky pro nejlepší i nejhorší možný scénář.

SWOT analýza je jednoduchým, ale účinným nástrojem, který pomáhá zjistit, kterými klíčovými faktory je potřeba se zabývat. Udělejte si jednostránkovou analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a rizik. Více se o SWOT analýze dozvíte na adrese <http://bit.ly/36MZYmQ>.^[6]

VEZMĚTE V ÚVAHU RŮZNÉ MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ, KTERÉ JSOU K DISPOZICI

Financovat své náklady pouze z příjmů z KPZ je v současné době schopná jen malá část drobných zemědělců. Rozšíření zdrojů příjmů je proto jednou z možností, jak zemědělce i komunity v rámci KPZ zajistit a stabilizovat. Jaké možnosti financování jsou k dispozici? Zvažte, které z nich vaši iniciativě či hospodářství nejlépe vyhovují. Položte si následující otázky:

- » *Co je nejvíce v souladu s naším záměrem a hodnotami?*
- » *Co pro nás bude nejsnazší?*
- » *Které z možností skýtají největší šanci na úspěch?*
- » *Co by vás bavilo dělat?*
- » *Jak by jednotlivé strategie financování změnilly to, co děláme?*

Mějte také na paměti, že plánování udržitelného provozu není pouze o shánění financí. Můžete získat i jiné zdroje, jako jsou například nepeněžní příspěvky, materiální podpora, práce dobrovolníků nebo sdílení zdrojů s jinými organizacemi. Můžete také přesvědčit jinou organizaci, aby převzala některý z projektů, který jste původně rozjeli vy.

U modelu KPZ je běžné, že si dobrovolníci či zemědělci přibírají další práci související s rozvojem a řízením komunity. Organizují například setkání a pomáhají získávat nové členy. I když za to nejsou placeni, tvoří jejich práce důležitou součást životaschopnosti komunity, takže je třeba si jí patřičně vážít a zohlednit ji v celkovém plánování. Víte, kolik hodin dobrovolnické práce lidé vaší komunitě/hospodářství věnují?

VYTVOŘTE SI HARMONOGRAM

Cíl bez časového plánu je pouhým snem. V harmonogramu by mělo být zobrazeno, jaké činnosti je třeba provést, kdy se tak má stát a kdo se jich ujme. Je váš harmonogram realistický? Na plánování aktivit se dobře hodí například Ganttův diagram. K dispozici je i spousta softwaru, nicméně jednoduchý diagram v tabulkách může klidně stačit. Více se o Ganttově diagramu dozvíte zde: <https://www.gantt.com>

VYTVOŘTE SI PODNIKATELSKÝ PLÁN

Důležitým krokem při plánování je projednat návrh s lidmi uvnitř vaší komunity i mimo ni. Dostat zpětnou vazbu v této fázi je důležité přinejmenším ze dvou následujících důvodů. Zaprvé může někdo navrhnout něco, na co byste sami nepřišli a co váš plán celkově posílí. A zadruhé, když osoby, které budou součástí uvádění plánu do praxe, přizvete k jeho vytváření, stane se i jejich plánem. Budou pak mít větší chuť pracovat na něčem, co sami spolu vytvářeli – na něčem, v co věří.

UVÁDĚJTE PLÁN DO PRAXE, MONITORUJTE A VYHODNOCUJTE JEHO PLNĚNÍ, BUĎTE TVŮRČÍ A INICIATIVNÍ

Jakmile je plán hotov, je pro budoucí úspěch vašeho odvážného nového počínu zcela zásadní umět průběžně porovnávat reálnou situaci s vaším plánem a v případě potřeby provést příslušné změny. Je také důležité mít kvalitní systém vedení záznamů a monitoringu.

» **Vytvořte plán a uveďte ho do praxe**

Kdo je při uvádění plánu do praxe zodpovědný za jednotlivé kroky? Důležité je zodpovědnost za jednotlivé úkoly vhodně rozdělit a vytvořit si realistický harmonogram.

» Průběžně monitorujte dění

Jakým způsobem budete postup činností měřit a vyhodnocovat? Jaké ukazatele budete sledovat? Může to být například množství vypěstované a prodané zeleniny, počet podílníků, počet účastníků na akcích, počet dobrovolníků na hospodářství apod.

» Ved'te si záznamy

Zaznamenávejte a sledujte, jak jste pokročili směrem ke stanoveným cílům, abyste viděli, zda je plán funkční. Dobře vedené záznamy samy o sobě organizaci úspěch nezajistí, nicméně bez nich je málo pravděpodobný.

» Situaci analyzujte a vyhodnocujte

Průběžně vyhodnocujte, jak plán funguje, a podle potřeby ho upravujte a doladujte. Pokud vás to, co děláte, neposouvá směrem ke stanoveným cílům, nebo pokud něco prostě nefunguje tak, jak byste očekávali, je třeba provést revizi plánu. Stejně tak je občas nutné přehodnotit zvolené cíle.

» Buďte tvůrčí a iniciativní

Nebojte se dělat změny, nicméně mějte na mysli, že každé rozhodnutí musí být založeno na správných informacích a jasném pochopení dané situace. Vylepšujte procesy, snižujte náklady či zvyšujte ceny. Buďte tvůrčí a hledejte inovativní řešení. Nezapomínejte se také dále vzdělávat. Propojte se s dalšími zemědělci a iniciativami a vyměřujte si s nimi nápady a zkušenosti.

Vést si záznamy bývá pro zemědělce výzvou. Na následujících odkazech najdete zdroje, které vám pomohou zavést si svůj vlastní systém:

- » Typy pro záznamy výdajů spojených s produkcí^[28]
<https://bit.ly/2Mqh819>.
- » Webinář o tvorbě pěstebního plánu pro zelináře^[12]
<https://bit.ly/32u7uiQ>.
- » Webinář zaměřený na záznam a organizaci dat v provozu farmy^[44] <https://bit.ly/36RAcxy>.



2.3. Jak sestavit podnikatelský plán

Pokud jste již dali dohromady všechny potřebné informace, můžete se pustit do tvorby podnikatelského plánu. Jeho součástí bude popis vaší dosavadní historie a stávající finanční situace včetně ročního rozpočtu. Dále pak v něm bude představen váš záměr, vize, dílčí cíle a strategie, které hodláte zvolit k jejich dosažení, včetně časového harmonogramu a zodpovědných či spolupracujících osob. Podnikatelský plán by měl být živým dokumentem, který nabízí alespoň střednědobé (5 let) nebo i dlouhodobé (10 let) výhledy.^[15]



Pro podnikatelský plán neexistuje žádný jednotný formát. Pro inspiraci zde uvádíme základní podnikatelský plán přizpůsobený potřebám potravinových iniciativ. Nezapomínejte, že struktura plánu by měla vyhovovat především vám, takže si zde předložený návrh přizpůsobte svým vlastním potřebám.^[7, 26]

SHRNUTÍ (EXECUTIVE SUMMARY)

Úvodní shrnutí informací o vaší iniciativě/hospodářství, jejich principech, vašich záměrech, plánovaných cílech a strategiích k jejich dosažení. Považuje se za nejdůležitější část celého podnikatelského záměru. Je to proto, že ti, kterým se dostane do ruky, většinou nečtou dál, pokud je úvodní sdělení nezaujme. Mělo by proto být jednoduché a výstižné, maximálně na dvě strany.

POPIS

Zde uveďte informace o pozadí a historii – kdy, kde, proč a kým byla vaše iniciativa/hospodářství založeno. Představte svou vizi, poslání, záměr a cíle. Vysvětlíte, proč a pro koho je projekt potřebný – například pro zemědělce, majitele pozemků, podílníky... Popište právní strukturu a vlastnické poměry vaší iniciativy/hospodářství.

TIP

Formulování vize, záměru, cílů a aktivit je skupinový proces, který je součástí strategického plánování. Metody, které vám pomohou najít v rámci komunity společný základ, naleznete na stránce <http://bit.ly/346RBAg> [22]. Pro stanovení vize, poslání, záměrů a cílů můžete jako inspiraci použít jednostránkový podnikatelský plán uvedený zde: <https://bit.ly/2NSNdhS> [33]

MANAGEMENT A ORGANIZACE

Vysvětlíte, kdo bude spravovat a řídit vaši iniciativu/hospodářství a jakým způsobem. Kdo je zastoupen v organizačním týmu nebo radě? Kolik osob čítá váš personál a jaké jsou jejich role? Do jaké míry využíváte práci dobrovolníků? Bude většina vašich dobrovolníků pocházet z řad členů organizace, nebo je budete získávat odjinud?

PRODUKTY A SLUŽBY

Uveďte přehled druhů potravin, které produkuje, a které se chystáte produkovat. Jaké metody produkce využíváte? Plánujete získat biocertifikaci nebo ji již máte?

POPIS TRHU A MARKETINGOVÝ PLÁN

Popište potenciální trh pro své produkty a své předpokládané zákazníky/členy. Budete rizika produkce (skliziň) sdílet s členy iniciativy? Jak to bude konkrétně fungovat? Budete své produkty prodávat pouze členům KPZ? Máte i jiné možnosti odbytu? Jak chcete proniknout na trh? Jaká je vaše situace ve srovnání s jinými KPZ ve vašem regionu? Konkuruje si, nebo spolupracujete? Jaké jsou silné a slabé stránky, rizika a příležitosti vaší iniciativy/hospodářství?

Popište, jaké způsoby propagace hodláte používat. Využijete internet (e-mail, sociální sítě, podcasty, webové stránky atd.), tištěná média, rádio či zorganizujete propagační akce? Budete výše zmíněné možnosti propagace kombinovat? Jak se o vaši iniciativě potenciální členové dozvědí a jak se k ní mohou přidat? Jaké možnosti podílu členům nabízíte, kde, kdy a jak často? Jaká je cena?

PROVOZNÍ PLÁN

Do provozního plánu patří inventář vašich zdrojů. Popište zde také, jakým způsobem budete potraviny produkovat, kde se vaše iniciativa/hospodářství nachází, jak velké jsou vaše pozemky, jaké vybavení, budovy, stroje a nářadí vlastníte či budete potřebovat. Jak se podíly dostanou k jedlíkům? Promyslete všechny aktivity vaší iniciativy/hospodářství a stanovte si, kdo bude konkrétní úkoly vykonávat.

FINANČNÍ PLÁN

Zde je třeba uvést detailní rozpočet, popis peněžních toků a dlouhodobé finanční výhledy, které budou zahrnovat reálné náklady na produkci. Součástí tohoto oddílu jsou i finanční výkazy jako účetní rozvaha, přehled příjmů a výdajů apod.

ŘÍZENÍ RIZIK

Definujte rizika, s nimiž by se vaše iniciativa/hospodářství mohla setkat, a popište, jak si s nimi poradíte.

TIP

PROZKOUMEJTE RŮZNÉ ZDROJE INFORMACÍ K FINANČNÍMU PLÁNOVÁNÍ:

Stáhněte si bezplatnou příručku *A Guide to Developing a Business Plan for Farms and Rural Businesses*^[15], která vám pomůže krok za krokem proměnit vaše hospodářství v ziskový podnik: <https://bit.ly/35B2wmU>

Stáhněte si brožuru od *AgriLifebookstore.org*, která shrnuje prvky podnikatelského záměru pro zemědělské producenty (odkaz: <https://bit.ly/2CvuiEt>)^[26], nebo konkrétně upraveného pro KPZ od *Communitysupportedagriculture.org.uk* (odkaz: <http://bit.ly/2NWdAn8>)^[7]

Prozkoumejte zdroje na stránkách *Beginningfarmers.org*, které vám pomohou pochopit, co je to podnikatelský záměr a jak ho začít vytvářet na míru vašemu hospodářství <https://bit.ly/2p3FLbg>^[18]

Inspirujte se příkladem konkrétního podnikatelského záměru pro *Biodynamic Land Trust*^[8] <https://bit.ly/2M8AK9R>

Obsáhlou databázi publikací, webinarů a dalších zdrojů na téma biozemědělství představuje *ATTRA*: <https://attra.ncat.org/publications/>

2.4. Roční rozpočet

Rozpočet je odhad příjmů a výdajů pro určité časové období. V životaschopném podniku musí příjmy pokrývat náklady.^[34]

TIP

Vyzkoušejte *SolidBaseApp* (<https://app.solidbase.info>). Jedná se o online aplikaci sloužící k plánování rozpočtu, která umožňuje zaznamenávání výdajů podniku a jejich vizualizaci pro členy komunity.

VYTVOŘTE SI ZPŮSOBY ODHADOVÁNÍ VÝDAJŮ

Odhadněte své výdaje na následující finanční rok. Snažte se být co nejpresnější. Jako základ použijte údaje z předchozího roku, pokud je máte k dispozici. Jestliže ne, buďte při odhadování spíše konzervativní než přehnaně optimističtí. Počítejte s neočekávanými situacemi.

UDĚLEJTE SI SEZNAM PŘEDPOKLÁDANÝCH CELKOVÝCH ROČNÍCH VÝDAJŮ

Jedná se o částky, které dle svých předpokladů utratíte během následujícího finančního roku, rozdělené do jednotlivých kategorií, za které máte v plánu peníze vydávat.

ODHADNĚTE SVÉ PŘÍJMY

Udělejte si seznam zdrojů, ze kterých očekáváte během následujícího finančního roku příjmy, a uveďte k nim odhadované finanční částky. Jedná se především o zdroje, které vám peníze na příští rok přislíbily, nebo zdroje, které vás v minulosti pravidelně financovaly. Pro většinu KPZ by měl být hlavním zdrojem příjmů, který pokryje celý rozpočet, prodej podílů, nicméně ve skutečnosti je tato

situace spíše výjimkou a zemědělci v rámci KPZ mají většinou příjmy i odjinud.

VYTVOŘTE ROZPOČTOVÝ DOKUMENT A PRACUJTE S NÍM

Má-li pro vás být rozpočet užitečný, musí být uspořádaný tak, abyste přesně věděli, kolik můžete v každé kategorii výdajů utratit peněz. Nejsnazší je vytvořit si za tímto účelem tabulku, a to ideálně za použití tabulkového procesoru. Ten vám umožní výdaje a příjmy v rozpočtu zapisovat přehledně tak, abyste ihned viděli, jak se vzájemně ovlivňují.

TIP

Podívejte se na video z webináře [How to make your CSA farm financially sustainable na stránkách informačního centra URGENCI a na příkladu konkrétního hospodářství se naučte, jak používat rozpočtovou tabulku.](#) [23]: <http://bit.ly/32A9Z3s>

SROVNEJTE CELKOVÉ PŘÍJMY S CELKOVÝMI VÝDAJI

Pokud srovnáte očekávané výdaje a příjmy, získáte rozpočet vyrovnaný, přebytkový nebo deficitní (schodkový). V případě deficitního rozpočtu musíte buď sehnat další finance, nebo omezit náklady, abyste zajistili zdárný provoz vaší iniciativy/hospodářství v následujícím roce.

SVŮJ ROZPOČET PRŮBĚŽNĚ A PRAVIDELNĚ SLEDUJTE

Příjmy a výdaje průběžně sledujte, předpokládaný rozpočet pravidelně srovnávejte s reálnými výsledky a v případě potřeby své plány upravte. Je třeba zvážit, do jaké hloubky rozpočet KPZ analyzovat. Otázkou také je, zda počítat výnosnost pro celou KPZ, pro určitý

typ produktů nebo pro každý produkt zvlášť. Je to důležité téma, protože ačkoli v KPZ nepočítáme s cenami a výrobky, může být užitečné vědět, zda jsou některé z produktů či služeb ztrátové.

2.5. Stanovení spravedlivé ceny

Stanovení férové ceny podílů je pro zemědělce v KPZ jedním z nejtvrdějších oříšků. Obecná dostupnost levných potravin vytváří velmi silný tlak na jakékoli snahy prodávat potraviny za ceny, které by zemědělce uživily. Důležité je zahrnout do ceny všechny náklady na produkci a provoz komunity, a to včetně rozumné mzdy pro zemědělce.^[36]

Vytváření cen by mělo být transparentním procesem. Kdo všechno o ceně rozhoduje?

- » *Zemědělci a členové spolu o ceně jednaj.*
- » *Zemědělec o ceně rozhoduje na základě nákladů na produkci. Pokud je to relevantní, navýší se cena o náklady spojené s fungováním v rámci družstva/KPZ/komunity (např. s distribucí).*
- » *Zemědělec či koordinátor s navrhovanou cenou seznámí komunitu a ta následně cenu odsouhlasí nebo podá jiný návrh.*

TIP

Prostudujte si informační hub organizace URGENCI. Pomocí tohoto videonávodu můžete porozumět principům vytváření ceny v KPZ: (<http://bit.ly/2DyFnFl>)^[8]. O finanční udržitelnosti farem v KPZ se dozvíte v pátém vzdělávacím modulu projektu CSAAct: <http://bit.ly/384TiBc>^[19].

TECHNIKY VYTVÁŘENÍ CEN V KPZ

Model hospodářství na 100 % zapojeného v KPZ

Toto je nejjednodušší alternativa. Pokud při počáteční kalkulaci rozpočtu vyjdete z reálné výše nákladů, pak s pomocí této metody zajistíte, že se z příjmů pokryjí veškeré výdaje KPZ.

- » *Sestavte celkový rozpočet. Zahrňte do něj všechny výdaje: náklady na produkci (např. semena, sazenice, nářadí), mzdové náklady, údržba strojů, investice, režijní náklady apod.*
- » *Výslednou sumu výdajů pak vydělte počtem členů, případně potenciálních členů, a dostanete cenu podílu.*

Pokud počet členů ještě není pevně daný, zde je způsob, jak vypočítat, kolik podílů budete při modelu 100% začlenění hospodářství v KPZ potřebovat:

- » *Odhadněte své roční náklady na sezónu (příjem, který chcete za sezónu mít)*
- » *Odhadněte, kolik jedna osoba obvykle utratí za zeleninu během jedné sezóny (cena podílu).*
- » *Odhadované náklady vydělte takto získanou cenou podílu, a dostanete počet členů potřebný pro to, aby byl váš rozpočet vyrovnaný.*

“Bidding round”

U tohoto modelu každý z členů sám za sebe rozhodne, jakou částkou by chtěl přispět na pokrytí celkového rozpočtu hospodářství/initiativy. Tato metoda podporuje tvůrčí přístup a solidaritu a umožňuje, aby se zapojili i členové s nízkými příjmy. Na druhou stranu klade vyšší požadavky na soudržnost a důvěru v rámci komunity.

- » *Seznamte komunitu s celkovým rozpočtem a cílovou částkou, kterou je třeba poskládat z nabídek členů.*
- » *Potom nechte členy, ať napíší své nabídky (tento krok probíhá obvykle tajně).*
- » *Pokud součet všech nabídek pokryje výdaje uvedené v rozpočtu, máte hotovo. Pokud ne, uspořádejte další kolo nabídek, a pokračujte tak dlouho, dokud nebude rozpočet vyrovnaný.*

ODDĚLTE RODINNÝ ROZPOČET OD ROZPOČTU HOSPODÁŘSTVÍ!

Pro rodinná hospodářství mívá většinou rozpočet rodiny nižší prioritu než rozpočet hospodářství jako obchodního subjektu. Bez jasně vymezeného rozpočtu však mohou náklady na živobytí rodiny překročit dostupné příjmy a ohrozit tak finanční cíle hospodářství i rodiny samotné. Správa rodinných výdajů s ohledem na společně stanovené rodinné cíle může pomoci zabránit zbytečnému úniku finančních prostředků. Pomůže vám také objevit způsoby, jak s penězi lépe hospodařit. Více informací na toto téma naleznete v brožurce *Managing Family Budget*:^[27] <https://bit.ly/33y9Cro>

"BIDDING ROUND" V SÍTI SOLAWI.

Metoda "bidding round" je využívána v německé síti Solawi. Nejprve je členům podrobně představen celkový rozpočet, aby měli představu o jeho výši. Každý z členů pak podle svého uvážení nabídne určitou částku – cílem je, aby jejich nabídky v součtu pokryly celý rozpočet. Z Rakouska pak pochází varianta bidding round 2.0, kdy se nejprve anonymně sečtou čisté měsíční či roční příjmy každého z členů. Potom se vypočítá, kolik procent z čistého příjmu členů bude stačit na pokrytí nákladů. To pak členům slouží jako orientační údaj, kterým se při určování výše své nabídky mohou řídit s ohledem na svůj vlastní příjem <https://www.solidarische-landwirtschaft.org>

TRŽNÍ CENY

Tento asi nejběžnější způsob stanovení ceny podílu v KPZ vychází z tržních cen. Musíte zjistit, jakou cenu jsou lidé ochotni zaplatit za bedýnku zeleniny, a tu stanovit jako cílovou. Následně sestavíte podíl podle běžných cen jednotlivých položek, například na místním farmářském trhu nebo v podobném systému přímého prodeje, dokud nedosáhnete cílové ceny.

Tyto modely vypadají na první pohled jednoduše, ovšem v reálu bývá situace většinou komplikovanější. Proto doporučujeme obrátit se na místní síť KPZ nebo se poradit se zkušenými iniciativami. V České republice zastřešuje rozvoj KPZ Asociace místních potravinových iniciativ. Více informací a kontakty na existující iniciativy na www.kpzinfo.cz.





9705



25000



55271



DIGITÁLNÍ NÁSTROJE

TRÉNINKOVÝ MODUL

—
3
—

DIGITÁLNÍ NÁSTROJE

Pokud se potravinové iniciativa rozroste do určité velikosti, začínají hrát v komunikaci a spolupráci důležitou roli digitální nástroje. Ačkoli se může zdát, že jediným řešením jsou standardní komerční aplikace, rozrůstá se v poslední době softwarová kultura nabízející IT řešení, která jsou rovněž založená na otevřenosti, svobodě a solidaritě.

Všechny evropské aplikace určené pro SPS mají otevřenou licenci, a tak se zdá, že se evropským vývojářům těchto aplikací podařilo najít spojení mezi svobodným softwarem a solidárními potravinovými systémy. Obě hnutí experimentují s ekonomickým konceptem založeným na suverenitě, a tak se dá očekávat, že jejich spolupráce přinese něco pozitivního. Proto doporučujeme, abyste ve své komunitě používali svobodné a otevřené technologie a svou přítomnost na internetu svěřili nezávislým IT kolektivům. Na následujících stranách najdete různé tipy a podněty.

3.1. Svobodný a otevřený software

SPS usilují o přeměnu potravinového systému směrem k ekonomice, která nejenže umožňuje přístup ke zdravým potravinám, ale zároveň je přínosem pro společnost a životní prostředí. Tyto hodnoty jsou stejně důležité i v kontextu technologií a digitalizace. Mohou být digitální technologie udržitelné? Hardware obsahující drahé kovy jako zlato, kultura jednorázových elektrických spotřebičů a monopoly vlastníci obrovská množství dat nemusí být naší budoucností. I ve světě IT se dá jednat sociálně odpovědně a udržitelně a cestou tímto směrem může být právě svobodný a otevřený software, známý pod zkratkou FLOSS (Free and Libre Open Source Software).

Ve výzkumu Solid Base odpovědělo pouze 21 % dotázaných kladně na otázku, zda se členové SPS v zájmu vlastní datové suverenity vědomě rozhodli používat svobodný a otevřený software. Tento výsledek je jasnou známkou nedostatečného povědomí o této stránce občanské suverenity.^[31]

CO JE TO SVOBODNÝ SOFTWARE A JAK TENTO POJEM VZNIKL?

Hnutí za svobodný software má své počátky v 80. letech 20. století, kdy vznikla i organizace Free Software Foundation jako reakce na rostoucí význam počítačových technologií a softwaru. Slovo „free“ v tomto kontextu znamená spíše „svobodný“ než „bezplatný“, protože svobodný software je definován hlavně tím, že respektuje svobodu uživatelů a komunity.

Jsou popsány čtyři svobody, které software musí splňovat, aby mohl být označován jako svobodný (<https://www.gnu.org/>):

- » **Svoboda 0:** Svoboda používat program za jakýmkoliv účelem.
- » **Svoboda 1:** Svoboda studovat zdrojový kód a libovolně ho měnit dle vlastních potřeb.
- » **Svoboda 2:** Svoboda pořizovat a dále šířit přesné kopie programu a pomáhat tak svým blízkým.
- » **Svoboda 3:** Svoboda přispívat komunitě vývojem a šířením libovolně pozměněných verzí programu.

PŘIPOJTE SE



Existují i podobné koncepty, jako je open source (otevřený) software nebo freeware (bezplatný software). Koncept otevřeného softwaru vychází čistě z metodiky technického vývoje (kdokoli má přístup ke kódu a možnost se podílet na vývoji), zatímco svobodný software představuje spíše sociální hnutí. Termín „Free and Libre Open Source Software“ (FLOSS) je snahou o syntézu obou těchto přístupů a jediné takto označený software zahrnuje všechny výše zmíněné svobody, které uživatelům dávají nad softwarem naprostou kontrolu. Pojem „freeware“ se označuje software, který je uživatelům k dispozici bezplatně, nicméně se na něj mohou vztahovat vlastnická práva. Některý software je tedy „free“ – bezplatný, ovšem není „libre“ – svobodný.

Jelikož se hnutí SPS i FLOSS snaží budovat společnost založenou na důvěře, sdílení a solidaritě, věříme, že by solidární potravinové iniciativy měly více uvažovat o využívání informačních technologií, jejichž vývoj se vědomě řídil stejnými hodnotami. V této publikaci proto uvádíme příklady digitálních nástrojů vyvinutých na základě principů FLOSS. Přestože je stěží možné používat výhradně jen svobodný a otevřený software, doufáme, že níže uvedený přehled rozšíří vaše povědomí o tom, jak si technologie vybírat svobodně a uvědoměle.

~~~~~  
*Více se o hnutí za svobodný software dozvíte na adrese <https://www.gnu.org>.*  
 ~~~~~

3.2. Doporučené digitální nástroje pro komunitní projekty

V této kapitole vám představíme různé volně dostupné digitální nástroje, které vaši komunitě mohou usnadnit komunikaci, spolupráci

a pomoci lépe organizovat její činnost. Níže uvedený výběr vychází ze dvou zdrojů. Zeptali jsme se zástupců různých evropských iniciativ, jaký software používají, a takto získané informace jsme pak zkombinovali s výsledky předchozí rešerše v oblasti svobodného a otevřeného softwaru.

UNIVERZÁLNÍ KANCELÁŘSKÉ NÁSTROJE

Při zakládání potravinové iniciativy není žádný speciální software potřeba. Bohatě postačí nainstalovat si univerzální kancelářský balík jako například LibreOffice (<https://cs.libreoffice.org>) a offline e-mailového klienta, kterým může být například Thunderbird (<https://www.thunderbird.net/cs/>). Pak se ještě může hodit zřídit si libre hosting (viz níže) pro elektronický mailing list (na hromadné zasilání zpráv, newsletterů či e-mailové konference) a můžete začít. Pokud nechcete řešit spyware (tzv. „špionážní software“, jehož prostřednictvím mohou být tajně odesílána data z vašeho počítače), můžete místo Windows používat operační systém Linux (<https://proc.linux.cz>), například jeho verzi Linux Mint (<https://www.linux-mint-czech.cz/zaciname-s-mintem>).

TIP

O podporu při instalaci svobodného softwaru můžete požádat profesionály (<http://install.linux.cz>), některou z místních skupin uživatelů linuxu (<http://www.abclinuxu.cz/skupiny>, https://en.wikipedia.org/wiki/Linux_user_group) nebo místní hackerspace lab (<https://hackerspaces.org>, <https://www.security-portal.cz/page/hackerspace-laby-v-ceske-republice>)

SPRÁVA KPZ

Zde najdete nástroje vyvinuté speciálně pro potřeby KPZ, zaměřené na propojování producentů a spotřebitelů a zjednodušení každodenního provozu. Jsou dokladem obrovské různorodosti modelů KPZ.

VBÍRANÉ NÁSTROJE PRO ŘÍZENÍ PROVOZU KPZ

PROGRAM / APLIKACE	ZEMĚ A JAZYK	POPIS
AMAPJ https://amapj.fr	FRANCIE FRANCOUŽŠTINA	<p>Nástroj AMAPJ byl původně vyvinut pro potřeby francouzské sítě KPZ, ale v současné době je volně dostupný pro další uživatele. K dispozici je dobře zpracovaná dokumentace.</p>
CAGETTE https://www.cagette.net	FRANCIE FRANCOUŽŠTINA	<p>Aplikaci CAGETTE vyvinula agentura školící producenty v oblasti informatiky a komunikace, a to konkrétně pro projekt krátkého potravinového řetězce Alilo (https://www.alilo.fr). Na uvedené adrese najdete průvodce aplikací.</p>
AMAPRESS https://amapress.fr	FRANCIE FRANCOUŽŠTINA	<p>Plug-in pro WordPress (nejrozšířenější systém správy webových stránek), který umožňuje snadnou organizaci KPZ.</p>
REPANIER https://repanier.be/fr	BELGIE FRANCOUŽŠTINA + NA VYŽÁDÁNÍ DALŠÍ JAZYKY	<p>REPANIER je vícejazyčný nástroj původně vytvořený pro administraci potravinového družstva, který byl později uzpůsoben pro potřeby KPZ. Umožňuje správu objednávek, správu inventáře v reálném čase, organizaci úkolů, maloobchodní prodej, účetnictví apod.</p>
ACPADMIN https://acp-admin.ch	ŠVÝCARSKO FRANCOUŽŠTINA	<p>Komplexní řešení zaměřené na potřeby iniciativ AGRICULTURE CONTRACTUELLE DE PROXIMITÉ (ACP) v rámci sítě FRACP (https://www.fracp.ch).</p>
OPEN OLITOR http://openolitor.org	ŠVÝCARSKO FRANCOUŽŠTINA NĚMČINA ČEŠTINA MAĎARŠTINA ŠPANĚLŠTINA	<p>Vícejazyčná webová platforma, kterou lze využít k založení KPZ a propojení producentů se spotřebiteli.</p>
JUNTAGRICO https://juntagrigo.org	ŠVÝCARSKO NĚMČINA	<p>Tento produkt od průkopnické švýcarské KPZ iniciativy Ortoloco nabízí propracované funkce usnadňující mimo jiné koordinaci spolupracovníků, správu členů či plánování distribuce.</p>

OPENOLITOR

OpenOlitor je vícejazyčná webová platforma (dostupná i v češtině), která poskytuje funkce užitečné pro založení KPZ, jako je správa členství, plánování dodávek, sledování plateb, komunikace a další. Navíc nabízí členský portál, kde mohou členové spravovat své údaje a také se přihlásit k účasti na pracovních dnech na statku. Pro reálné využití v našich podmínkách ovšem zatím není zajištěn hosting a přizpůsobení některých funkcí specificky pro potřeby českých KPZ (<http://openolitor.org>)

Projekt OpenOlitor vznikl v roce 2015 ve švýcarském Bernu a na jeho financování se podílelo i federální Ministerstvo zemědělství. Byla založena asociace OpenOlitor, která dohlíží na údržbu kódu a dokumentace. Rozrůstá se mezinárodní komunita, jejíž součástí je i německá organizace Sunu (<http://sunu.eu>), díky čemuž se funkcionality softwaru rozšiřuje tak, aby bylo možné jej využívat ve více jazykových prostředích.

TIP

Vyzkoušejte si OpenOlitor a naučte se ho používat krok za krokem pomocí materiálů

*připravených v rámci projektu Solid Base:
<https://learn.solidbase.info/cs/openolitor/>*

NÁSTROJE PRO POTRAVINOVÁ DRUŽSTVA

Nástroje pro potravinová družstva podporují etické dodavatelské řetězce a pomáhají producentům prodávat přímým způsobem přes internet. Obsahují užitečné funkce, jako je prodejní nabídka a předobjednávka. Z globálního hlediska je nejvýznamnější nástroj rakouského původu OpenFoodNetwork (OFN) (<https://www.openfoodnetwork.org>). Další zajímavou alternativou je Foodsoft z holandského Amsterdamu (<https://foodcoops.net>), který má výborné funkce na správu rozsáhlých seznamů produktů pro velkoobchodní prodej ve více potravinových potravinových družstvech současně. Za zmínku také stojí Foodcoopshop (<https://www.foodcoopshop.com>) z Rakouska, přes který funguje několik potravinových družstev, jež nakupují téměř výhradně od místních producentů.

Následující tabulka podává přehled vybraných aplikací specializovaných na provoz různých SPS a srovnání jejich funkcí. Všechny zmíněné funkce se samozřejmě dají obsáhnout i pomocí jednodušších nástrojů s univerzálnějším využitím.

FUNKCE APLIKACE OPENOLITOR (WWW.OPENOLITOR.ORG):

- » **Administrativa všech zúčastněných** – správa členů a producentů, evidence absencí a dovolených, správa objednávek a pracovních směn, správa předplatného s různými variantami produktů a cen
- » **Plánování a zajištění dodávek** – plánování dodávek a distribuce sklizených plodin, organizace bedýnek, generování objednávek a dodacích listů
- » **Vystavování faktur a zaúčtování plateb** – faktury pro členy, zaúčtování příchozích plateb
- » **Vysoká flexibilita** – členský portál zobrazující objednávky, absence, faktury a pracovní směny, nastavitelná hlášení a hodnocení, archivace všech dokumentů v PDF

PŘEHLED NÁSTROJŮ PRO SPRÁVU KPZ

FUNKCE	JUNTAGRICO	SUNU	CAGETTE	OPENFOODNETWORK	ACP-ADMIN	AMAPJ
SPRÁVA ČLENŮ	X	X	X	X	X	X
ZASÍLÁNÍ E-MAILŮ ČLENŮM	X	X	X	X	X	X
PLÁNOVÁNÍ DODÁVEK	X	X	X	X	X	X
SPRÁVA PODÍLŮ	X	X	X	X	X	X
VARIABILNÍ OBJEDNÁVKY			X	X		X
SPRÁVA PLATEB	X	X	X	X	X	X
SEPA (SINGLE EURO PAYMENTS AREA) PLATBY		X				
SPRÁVA DOBROVOLNÍKŮ	X	X			X	

PLÁNOVÁNÍ PRO ZAHRADNÍKY A ZEMĚDĚLCE

Největší hráči na poli agrotechnologie se spojili, aby vytvořili 365FarmNet <https://www.365farmnet.com>. Jde o kompletní řešení pro správu všech aspektů zemědělské produkce, které je pro malá hospodářství k dispozici zdarma. Pokud pro vás datová suverenita nehraje zásadní roli, můžete se vydat touto cestou. V USA vytvořili pro potřeby biozemědělců aplikaci zvanou Tend (<https://www.tend.com>), která pro tyto účely slouží údajně velmi dobře,

ovšem doposud v ní nebyla vytvořena podpora pro metrický systém. Dvě offline aplikace fungující pod Windows a vytvořené pro účely správy první vlny bedýnkového systému z 80. let stále stojí za zmínku. PC Gärtner (<https://www.pcgartner.de>) je řešení typu „vše v jednom“, od pěstebního plánu po distribuci bedýnek až ke dveřím. Aplikace AboBote (<http://www.abobote.de>) má pouze funkci plánování dodávek, ale je velmi dobře propracovaná.

Pravděpodobně jediný nástroj splňující kritéria svobodného a otevřeného softwaru, který se v oblasti správy farem aktivně používá, je Farm OS (<https://farmos.org>). Jde o webovou aplikaci určenou pro správu hospodářství, plánování a vedení záznamů. Je vyvíjena se záměrem nabídnout standardní platformu pro administrativní potřeby v zemědělství.

ADMINISTRATIVA ČLENŮ

Z průzkumu provedeného v rámci projektu Solid Base vyplynulo, že v odvětví produkce se žádný svobodný software nepoužívá. Jiná je ovšem situace v oblasti administrativy. Aplikace Galette (<http://www.galette.eu>) by se dost dobře mohla stát nástrojem pro správu členů s širšími možnostmi použití. Další podobný nástroj, nazvaný Garradin (<https://garradin.eu>), by mohl zaujmout především francouzské SPS. V Německu zase někteří členové sítě Solawi využívají JVerein (<http://www.jverein.de>) a ve Finsku se pro správu členů rozšířila aplikace Flo members (<https://floomembers.fi>). Nakonec ještě stojí za zmínku velmi detailně zpracovaná aplikace pro německé jazykové prostředí Campai (<https://campai.com>), která je bezplatná, ale nejedná se o libre software.

ÚČETNICTVÍ

Na trhu soutěží stovky komerčních IT řešení pro účetnictví a správu firem, ale zatím v této oblasti vzniklo jen velmi málo aplikací založených na principech svobodného softwaru. Za zmínku stojí velmi schopný nástroj GNUCash (<https://www.gnucash.org>). V Německu je populární Hibiscus (<https://www.willuhn.de/products/hibiscus>). Ačkoli se jedná spíše o offline aplikaci, dají se pomocí její platformy celkem jednoduše sdílet informace. Mezi zajímavé online aplikace, které jsou k dispozici zdarma, patří v Británii Bokio (<https://www.bokio.co.uk>) a v Maďarsku Szamlazz (<https://www.szamlazz.hu>).

Pro komplexnější řízení podnikání by se vám pak mohl hodit některý z nástrojů pro plánování zdrojů. Na tomto poli nabízejí služby založené na svobodném a open source softwaru Dolibarr (<https://www.dolibarr.org>), Odoo (<https://www.odoo.com>) nebo ErpNext (<https://erpnext.com>), který má již některé funkce upravené pro zemědělství. V Belgii pak jedna organizace pomáhá družstevním supermarketům s organizací prostřednictvím IT nástroje Odoo (www.coopiteasy.be).

GNUCASH (<https://www.gnucash.org>)

GnuCash je desktopový účetní software pro jednotlivce a menší firmy. Je k dispozici v bezplatné licenci pod GNU GPL. Na webových stránkách je popsán následovně: „Je navržen tak, aby byl uživatelsky jednoduchý a zároveň výkonný a flexibilní. GnuCash vám umožní mít přehled o vašich bankovních účtech, akciích, příjmech a výdajích. Práce s programem je stejně rychlá a intuitivní jako s pokladní knihou. Je založen na profesionálních účetních postupech, aby vaše účty byly vyrovnané a výkazy přesné.“ Podle zjištění projektu Solid Base je GnuCash jediný plnohodnotný svobodný účetní software, který je vhodný pro mezinárodní komunitu. Je hojně využíváný a má rozvíjející se dlouhodobou komunitu podporovatelů, uživatelů a programátorů. K dispozici je i rozsáhlá dokumentace.

PLÁNOVÁNÍ PRÁCE A ČASOVÉ ROZVRHY

V oblasti plánování pracovních hodin experimentují některé SPS s proprietární webovou aplikací Toggl (<https://www.toggl.com>). V Norsku mají některé KPZ dobré zkušenosti s nástrojem pro koordinaci dobrovolníků Rubic (<https://rubic.no>). Úspěšná aplikace z USA nazvaná Volunteer Sign Up (<https://www.volunteersignup.org>) je zdarma, ale nejedná se o svobodný software. Příjemná malá mobilní aplikace Beetclock (<http://www.beetclock.com>) pomáhá sledovat čas, který pěstované plodiny stráví na záhonech. Dále zde uvádíme aplikace, které umožňují pořádat ankety a průzkumy a plánovat programy různých akcí, jako například Framadate (<https://framadate.org>) nebo Duddle (<https://duddle.inf.tu-dresden.de>).

KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE

Poskytovatelé online komunikace

V podstatě veškerá digitální komunikace probíhá online. Připojení se uskutečňuje pomocí serverů, které provozují organizace nazývané poskytovatelé hostingů. Tyto nástroje jsou proto ve srovnání se softwarem nezávislým na serverech v ještě užším vztahu k sociálnímu prostředí, které umožňuje jejich provoz. Pokud si tedy chceme udržet datovou suverenitu, je potřeba spolupracovat s poskytovateli hostingů, kteří dodržují klíčové principy síťového sdílení informací (networkingu), což jsou decentralizace, federace a transparentnost. Transparentnost se projevuje důsledným používáním svobodného a otevřeného softwaru a umožněním přístupu k činnosti serverů a přímé spolupráce s poskytovateli hostingů.



Libre hosting – poskytovatelé služeb využívající libre software

SEZNAM POSKYTOVATELŮ LIBRE HOSTINGU https://github.com/libresh/awesome-librehosters	SEZNAM POSKYTOVATELŮ HOSTINGU, KTEŘÍ VYUŽÍVAJÍ POUZE LIBRE SOFTWARE
RISEUP https://riseup.net/de/security/resources/radical-servers	RISEUP poskytuje nástroje pro online komunikaci pro osoby a skupiny usilující o sociální změny vedoucí ke svobodě. Najdete zde servery, které nabízejí služby hnutím buď zdarma, nebo na principu vzájemnosti.
CHATONS https://chatons.org	CHATONS je kolektiv nezávislých, transparentních, otevřených, neutrálních a etických poskytovatelů hostingů nabízejících online služby založené na svobodném a otevřeném softwaru.
DISROOT https://disroot.org/en	DISROOT je platforma poskytující online služby založené na principech svobody, respektu k soukromí, federace a decentralizace.
FRAMASOFT https://framasoftware.org	FRAMASOFT je vzdělávací organizace přesvědčená o tom, že emancipovaný svět je uskutečnitelný. Své služby nabízí pouze jako příklady, které ukazují, jaké jsou možnosti svobodného softwaru.
SYSTEMAUSFALL https://systemausfall.org	SYSTEMAUSFALL je svobodná platforma, která usiluje o propagaci sebevědomého a kritického používání digitálních nástrojů mezi hnutími emancipačního charakteru.
ECOBYTES https://www.drupal.org/ecobytes-ev	Neziskový, komunitou podporovaný a na komunity orientovaný IT kolektiv, který nabízí hosting a služby aktivistům, výzkumníkům, umělcům, jednotlivcům i solidárním ekonomikám.
JUNTAGRICO https://juntagrigo.org	Tento produkt od pionýrské KPZ Ortoloco ze Švýcarska zahrnuje mimo jiné řízení dobrovolnické práce, administraci členů a plánování distribuce

Další doporučené poskytovatele hostingu najdete na <http://urgenci.net/shared-tools>. Ohledně možností hostingu se také můžete obrátit na místní IT kolektiv.

Komunikace je pro komunity zcela zásadní. Nástroje, které používáme pro digitální komunikaci, mají značný vliv na to, jak a co mezi sebou sdílíme.

E-MAIL

Při založení e-mailové schránky ve spolupráci s poskytovateli libre hostingu můžete svou e-mailovou komunikaci provozovat v prostoru, nad kterým máte kontrolu. Jinak je podle výše zmíněného průzkumu jediným používaným offline e-mailovým klientem, který je libre softwarem, produkt Thunderbird (<https://www.thunderbird.net>) od Nadace Mozilla (<https://foundation.mozilla.org>). Jediným zmíněným online klientem je Roundcube (<https://roundcube.net>). Doporučujeme používat spíše Thunderbird, protože je mnohem rychlejší a má funkce, které online klienty nenabízejí, například archivování.

ELEKTRONICKÝ MAILING LIST

Vedle nejužívanějšího, nicméně korporátně vlastněného nástroje Google Groups, nabízejí možnost mailing listů a e-mailových konferencí nástroje Mailman (<http://www.list.org>) a Sympa (<https://www.sympa.org>). Zasílání e-mailů všem nebo vybrané části členů patří také mezi základní funkce všech výše zmíněných nástrojů specializovaných na řízení SPS.

POSÍLÁNÍ ZPRÁV (MESSAGING, CHAT)

Komunikaci pomocí zpráv udržíte v bezpečí používáním bezpečných a decentralizovaných nástrojů. Matrix (<https://matrix.org>) nabízí nejlépe propracované protokoly a nástroje pro týmový a osobní chat s možností propojení s téměř všemi dostupnými platformami. Rocket.Chat (<https://rocket.chat>) je v základní verzi zdarma, nabízí neomezený prostor, je založený na otevřeném softwaru a patří k užitelsky nejpřívětivějším řešením. Signal (<https://signal.org>) bezplatně poskytuje bezpečnou a funkční mobilní aplikaci založenou na otevřeném softwaru.

DISKUSNÍ FÓRA

Pokud hledáte alternativu k Facebooku a Googlu, zkuste následující dvě FLOSS řešení. Discourse (<https://www.discourse.org>) je diskusní platforma založená na otevřeném softwaru, která se dá využít pro mailing list, diskusní fórum, chat room apod. Nástroj phpBB (<https://www.phpbb.com>) je softwarovým řešením pro chronologická diskusní fóra a elektronické nástěnky (bulletin board system). Dá se využít k udržování komunikace s určitou skupinou lidí a může případně sloužit i jako základ vaší webové prezentace. Díky těmto nástrojům můžete během několika minut vytvořit jedinečná diskusní fóra.

SOCIÁLNÍ MÉDIA

Sociální média jsou skvělým prostředkem, jak oslovit lidi a informovat je o aktuálním dění a událostech z vaší komunity. V současné době se pro tyto účely často používají Facebook, Twitter a Instagram. Uzavřené facebookové skupiny, které umožňují hlubší, soukromé diskuse mezi členy, jsou pravděpodobně nejčastějším řešením. Jedna úspěšně fungující nákupní skupina ve Finsku, nazvaná REKO, si úplně vystačí s Facebookem ^[39].

Pokud odoláte a odvážíte se nepřidat k mainstreamu, zjistíte, že máte drobný problém. Při používání alternativních komunikačních kanálů se váš sociální okruh značně zmenší. Vědomě si zvolit něco jiného než zaběhlé normy vyžaduje energii a čas mnoha lidí, což není vždy možné. Tato překážka se dá zdotat pouze tehdy, když jste opravdu přesvědčeni o tom, že data by měla patřit lidem a nikdo by na ně neměl mít monopol. Jsou-li vaše postoje takto neochvějné, zkuste používat Fediverse (<https://en.wikipedia.org/wiki/Fediverse>). Jedná se o síť volně dostupných aplikací s bezplatnou licencí, jejichž různé funkce lze vzájemně provázat pomocí bezplatně licencovaných protokolů. Tímto způsobem je možné skutečně vytvořit decentralizovaný, federovaný prostor pro digitální komunikaci, který navrhuji, budují a kontrolují sami členové.

TIP

Můžete si najít někoho, kdo se vám o webové stránky nebo sociální média bude starat. Dejte ve své komunitě vědět, že na tento speciální úkol hledáte dobrovolníka. Nebojte se říct si o pomoc. Lidé jsou rádi, když je někdo požádá o pomoc a mohou být užiteční. Pomáhejte druhým pomáhat.

SYSTÉMY PRO SPRÁVU OBSAHU (CMS)

Pokud nejste vyloženě malá komunita, budete nejspíš potřebovat webové stránky, kde byste mohli prezentovat základní informace o tom, jak vaše iniciativa funguje, kde se nachází, jaký má etický kodex a provozní pravidla, co nabízí a za jaké ceny. Pro tyto účely existují různé systémy pro správu obsahu, které vám umožní si webové stránky vytvořit zdarma. Jednoduchou statickou webovou stránku si například

velmi snadno sami zřídíte pomocí redakčního systému Word Press <https://wordpress.org>. Využijte také služby webového hostingu, abyste měli vlastní doménu (webovou adresu). Z dalších systémů pro správu obsahu doporučujeme Concrete5 <https://www.concrete5.org>, Hexo <https://hexo.io>, Gohugo <https://gohugo.io> a Grav <https://getgrav.org>.

CLOUDOVÉ SLUŽBY

Spolupráce založená na sdílení informací je pro SPS klíčová. Proto komunity obvykle k ukládání dat používají tzv. cloudová úložiště. Jejich nespornou výhodou je, že uložená data jsou dostupná odkudkoli, kde je připojení k internetu. Tato dostupnost umožňuje spolupráci s dobrovolníky na dálku, snadné sdílení informací v rámci komunity apod. Cloudové služby vám mohou kromě jiného ušetřit finanční prostředky a čas. Nevýhodou je samozřejmě to, že pokud zrovna nefunguje internetové připojení, nejsou data na cloudu přístupná. Může také nastat problém na straně poskytovatele cloudových služeb. Důležité je brát v úvahu i otázku bezpečnosti dat.

Vedle konvenčních cloudových služeb jako Disk Google (Google Drive) nebo Dropbox existují i řešení založená na svobodném a otevřeném softwaru, například Nextcloud (<https://nextcloud.com>). Ten umožňuje sdílet nejen data, ale i kontakty, kalendáře a úlohy. Na dobře vystavěných serverech funguje online i skupinové upravování dokumentů nebo videohovory. Toto je základní nabídka většiny poskytovatelů libre hostingu.

DOTAZNÍKY A ANKETY

Dotazníky a ankety jsou skvělým nástrojem, jak od členů získat zpětnou vazbu nebo oslovit potenciální nové zájemce. Komerční

nástroje jako GoogleForm, SurveyMonkey nebo KwikSurveys nabízejí v základní verzi vytvoření online dotazníků zdarma. Tyto proprietární aplikace vám však neumožňují žádnou kontrolu nad daty, která pomocí dotazníků shromáždíte. K dispozici jsou i různé alternativy. Například KoBo Toolbox (<https://www.kobotoolbox.org>) nabízí na své domovské stránce bezplatnou registraci. K dalším zajímavým FLOSS řešením, která vyžadují hosting, patří webové formuláře Drupal (<https://www.drupal.org/project/webform>), Limesurvey (<https://www.limesurvey.org>) a OhMyForm (<http://ohmyform.com>). Mezinárodní síť KPZ iniciativ URGENCI využívá pro dotazníky v rámci evropských projektů služby společnosti LimeSurvey. Aktuální ankety a dotazníky naleznete na adrese: <https://questionnaires.urgenci.net>.

3.3. Naplánujte si rozpočet s aplikací SolidBase

Analýza provedená v rámci projektu Solid Base poukázala na potřebu nástroje, který by koordinátorům iniciativ pomáhal při sestavování rozpočtu. Ne vždy je snadné zahrnout do něj všechny nezbytné výdaje a nebát se jejich optimální výši oznámit (potenciálním) členům. Jako vzdělávací nástroj proto byla vyvinuta aplikace Solid Base, která iniciativám pomáhá vybudovat si účetní dovednosti nezbytné pro řízení solidárních ekonomik, zvláště v oblasti produkce potravin.

Aplikace SolidBase (<https://solidbase.info>) je nástroj pro plánování a prezentaci rozpočtu, díky němuž je finanční rozměr SPS přehlednější a lépe uchopitelný. Aplikace je plně uzpůsobená fungování iniciativy spravované

členy. Umožňuje vydělit celkové roční náklady počtem členů a získat tak orientační výši členských příspěvků. Jednotlivé kategorie nákladů lze pomocí odkazů propojit s vysvětlujícími texty, aby měli členové možnost lépe pochopit, z čeho všeho se cena podílu skládá. Vzorové texty, které mohou registrovaní uživatelé upravovat podle svých potřeb, informují o komplexních sociálních procesech, které se SPS snaží řešit. Těmi nejožehavějšími tématy jsou nízké mzdy v zemědělství, ceny půdy a suverenity v souvislosti s osivou. Příklady rozpočtů zjednodušují přípravu vlastního rozpočtu zvláště v počátečních fázích iniciativy.

Aplikace byla publikována jako svobodný software pod licencí The GNU Affero General Public License <https://www.gnu.org/licenses>. Využívá koncepty sociálně vázaných dat (SoLiD – Socially linked Data), což uživatelům umožňuje tu nejlepší kontrolu nad daty. SoLiD je relativně nový, decentralizovaný koncept nakládání s daty reagující na pokračující monopolizaci na poli internetu. Umožňuje ukládání dat na jakémkoli stabilním serveru, který uživatelům vyhovuje. Funkce podrobné kontroly přístupu (fine-grained access) umožňuje poskytnout přístupová práva administrátorům a určeným uživatelům.

APLIKACE SOLIDBASE NABÍZÍ NÁSLEDUJÍCÍ FUNKCE:

- » Vytvoření ročního rozpočtu
- » Vizualizace rozpočtu
- » Přidávání popisu ke všem kategoriím výdajů
- » Příklady rozpočtů pro inspiraci



PARTICIPATIVNÍ A INKLUZIVNÍ TECHNIKY

TRÉNINKOVÝ MODUL

—
4
—

PARTICIPATIVNÍ A INKLUZIVNÍ TECHNIKY



Solidární potravinové systémy patří k organizacím, které v oblasti sdílení odpovědnosti a řízení vědomě usilují o „zplošťování“ hierarchií, tedy zavádění horizontálních organizačních struktur, a rozvíjení skupinových procesů.

Vysoká míra účasti členů na fungování organizace je nejen přínosem pro rozhodování, týmovou práci a sdílení informací, ale také podněcuje motivaci a pocit sounáležitosti se širším společenstvím. Pro ty, kteří v iniciativách působí, představuje angažovanost členů v chodu organizace nezbytnou ochranu před syndromem vyhoření, neboť je zde celá řada povinností a úkolů, které koordinátor či zemědělec jednoduše nemůže zvládnout sám. Participace nutně neznamená, že se na každém rozhodnutí musí podílet úplně všichni, protože tím by se činnost iniciativy dost zkomplikovala, ale jednotliví členové by měli mít možnost se na různých úrovních do jejího chodu zapojit.

V této kapitole si představíme několik užitečných participativních technik, které vám mohou pomoci lépe porozumět specifickým potřebám organizací založených na komunitních principech a posílit tak vaši vlastní KPZ.

4.1. Rozhodování na základě konsenzu

Konsenzuální rozhodování představuje tvůrčí a dynamický způsob, jak dosáhnout shody mezi všemi členy dané skupiny. Na rozdíl od prostého hlasování, kdy si většina prosadí svou, usiluje skupina, která využívá konsenzus, o nacházení takových řešení, která každý člen aktivně podporuje, nebo s nimi přinejmenším dokáže žít. Tím je zajištěno, že jsou vzaty v úvahu všechny názory, myšlenky i obavy. Členové pozorně naslouchají jeden druhému a hledají takové řešení, které budou všichni zúčastnění považovat za přínosné a přijatelné. Nejedná se o snadný proces, ale v dlouhodobém horizontu dává smysl, protože ve skupině, která naslouchá jejich názorům a naplňuje jejich potřeby, se lidé mnohem ochotněji dlouhodobě angažují.^[1, 11]

JAK DOSÁHNOUT KONSENZU^[11]

» **Uveďte a vysvětlete otázky, o nichž je třeba rozhodnout.** Seznamte zúčastněné s podstatnými informacemi.

» **Diskutujte o dané problematice a hledejte nápady.** Shromážďujte od členů skupiny problémy, obavy a nápady na řešení. Proberte téma ze všech stran a diskutujte o jednotlivých podnětech. Začněte uvažovat o možných řešeních různých obav. Některé nápady vyřaďte.

» **Hleďte prvotní návrhy.** Snažte se najít takový návrh, který v sobě bude spojovat to nejlepší z probíraných podnětů. Hleďte řešení, které bude odpovědí na hlavní problémy a obavy zúčastněných.

» **O návrhu diskutujte, vyjasňujte ho a upravujte.** Dbejte na to, aby byly vyslyšeny všechny přetrvávající obavy, a aby každý dostal šanci se vyjádřit. Hleďte způsoby, jak návrh vylepšit tak, aby byl pro skupinu ještě přijatelnější.

» **Zjistěte, zda o návrhu panuje shoda.** Pokud tomu tak není, dejte prostor k vyjádření těm členům, kteří doposud stáli stranou nebo mají k návrhu výhrady.

» **Uveďte rozhodnutí do praxe.** Jestliže neexistují žádné překážky ani není příliš mnoho těch, kteří se od rozhodnutí distancují nebo k němu mají výhrady, a panuje aktivní shoda, rozhodnutí by mělo být uvedeno do praxe. Skupina by se měla dohodnout, kdy a jak k tomu dojde a kdo se tohoto úkolu zhostí.

SOCIOKRACIE: MOC MALÝCH SKUPIN

Sociokracie je jedinečný způsob organizace a rozhodování, který se v SPS často využívá. Jedná se o relativně nový, společensky odpovědný systém řízení pocházející z Nizozemí, kde ho v roce 1945 vytvořil Kees Boeke. Sociokracie umožňuje lidem efektivně vést a být vedeni a současně si být stále rovni. Jde o metodologii samosprávy, která je založena na třech základních pilířích (viz <https://www.sociocracyforall.org/enkindle-village-school/>):

1. Malé, částečně autonomní a propojené pracovní skupiny (kruhy)

Vznikají malé týmy "kruhy" lidí, kteří pracují společně a mají autoritu v oblasti své odpovědnosti a zájmu, tzn. že rozhodují o své vlastní práci. Jednotlivé týmy se vzájemně personálně překrývají, jsou propojené se svým mateřským kruhem prostřednictvím jednoho člověka, který je plnoprávným členem obou kruhů. Tím je zajištěno plynulé předávání informací mezi jednotlivými kruhy dané organizace. Každý ví, jak se vztahovat k celku. Struktura vzájemně propojených kruhů vede k větší transparentnosti a účinnější spolupráci. Pokud vyvstane potřeba nové pracovní skupiny, přidá se další kruh, což umožňuje velkou flexibilitu.

2. Konsenzuální rozhodování

Všechna rozhodnutí se přijímají na základě konsenzu. Konsenzu je dosaženo v okamžiku, kdy nikdo nemá žádnou námitku. Skupina má právo vznášet proti návrhům námitky, pokud by realizace daného návrhu narušovala práci jejího kruhu. Námitky spouštějí proces zlepšování návrhu, který se řídí otázkou: “Jak můžeme daný návrh zlepšit tak, aby vzal v potaz vznesenou námitku?” Volba členů do vedoucích pozic a dalších rolí probíhá také na základě konsenzu.

3. Neustálé zlepšování skrze zpětnou vazbu

Sociokracie představuje nepřetržitý proces učení založený na hodnocení každého setkání, předávání zpětné vazby druhým a vyhodnocování přijatých opatření s odstupem času, aby mohlo dojít k jejich zlepšení a vývoji. Rozhodovací orgány jsou malé a flexibilní.

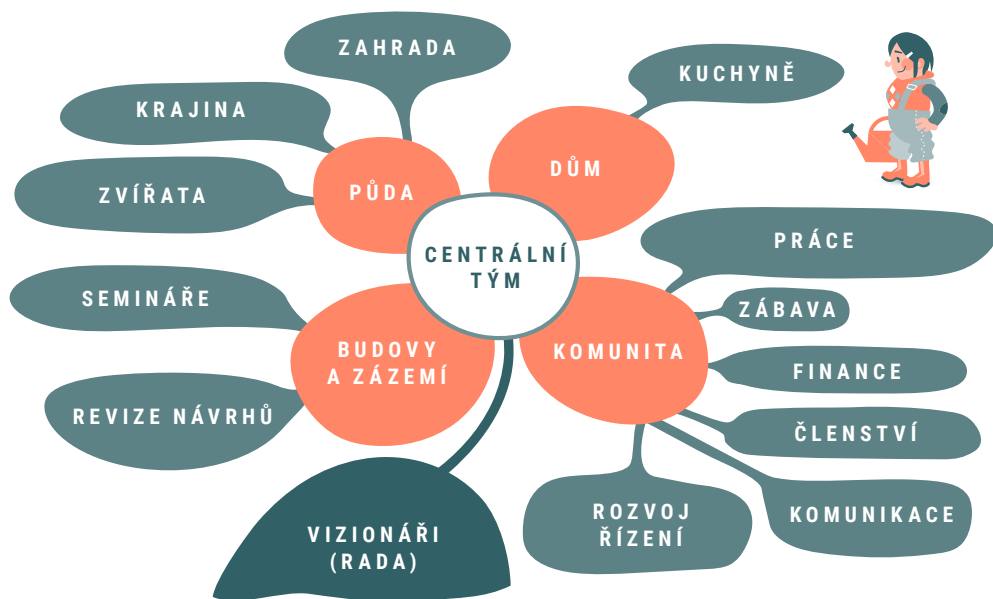
TIP

INTERAKTIVNÍ NÁSTROJ PRO SAMOSTUDIUM „MOOSE“

Během 45 minut se seznámíte se sociokracií formou bezplatných, volně přístupných interaktivních videí. Každé z nich vám představí jednu se základních myšlenek sociokracie za pomoci animace a kvízů. Klikněte na tento odkaz a zažijte sociokracii na vlastní kůži: <http://sociocracyforall.org/moose/>

“BIDDING ROUND” – PARTICIPATIVNÍ ROZHODOVÁNÍ PŘI SESTAVOVÁNÍ ROZPOČTU

Rozhodování o rozpočtu je jedním z klíčových rozhodovacích momentů v životě každé potravinové iniciativy. Metoda „bidding round“ představuje vynikající a osvědčený postup, který iniciativy mohou využít k pokrytí svých nákladů. Namísto toho, aby každý podílník



přispíval do společného rozpočtu stejnou částkou, si mohou jednotliví členové díky této metodě zvolit vyšší příspěvek na základě své individuální situace a ochoty. Podílík s vyššími příjmy může například platit víc než svobodná matka se dvěma dětmi, která nemá takové finanční možnosti. Tímto způsobem se iniciativa otevře i lidem s nižšími příjmy a uvede do života princip solidarity. Podrobněji se o metodě „bidding round“, dočtete v kapitole „Finanční plánování“.

snadné držet se stanoveného programu, regulovat členy skupiny, kteří mají tendenci zaujímat v diskusi dominantní postavení, vyslechnout všechny přítomné nebo zakončit setkání včas. Má-li skupina dlouhodobě fungovat, je nezbytně nutné rozvíjet dovednosti, které členům umožní se setkání kompetentně účastnit i je efektivně facilitovat. Facilitace ve své podstatě znamená pomoci skupině, aby s daným úkolem pokročila způsobem, který je inkluzivní a participativní.^[16]

4.2. Facilitované setkání

Setkání hrají zásadní úlohu při běžných i strategických rozhodovacích procesech. Členové dané komunity by měli dostávat informace, vyjadřovat své názory, brát na sebe úkoly a rozhodovat o společných otázkách. Bez pomoci profesionálního facilitátora však není

TIP

Facilitaci se můžete naučit i tak, že se budete zamýšlet nad svými vlastními zkušenostmi ze setkání a pozorovat jiné facilitátory.

Každé setkání je jiné, použijte tedy vlastní úsudek a nebojte se dělat věci nově.



A.



B.

JAK PŘIPRAVIT ÚSPĚŠNÉ SETKÁNÍ^[16]

Najděte vhodný čas a místo

Vezměte v úvahu, v jakou denní dobu mívají lidé obvykle čas, aby se mohla dostavit většina. Najděte bezbariérové a příjemné místo, kam se všichni zúčastnění pohodlně vejdou. Předem zjistěte, zda má někdo z účastníků zvláštní potřeby, a vše naplánujte tak, abyste jim vyšli vstříc.

Zamyslete se nad technikami facilitace

I drobné změny v tom, jak je setkání vedeno, mohou přispět k tomu, aby se ho lidé mohli naplno a aktivně účastnit. Připravte si efektivní facilitační techniky, zejména u složitých či kontroverzních témat.

TIP: Zjistěte si více o technikách, které vám pomohou podpořit angažovanost a tvůrčí přístup účastníků setkání. Více se dozvíte zde: <https://www.seedsforchange.org.uk/tools>^[17] nebo zde: <https://bit.ly/2EHxeih>.^[4]

Připravte efektivní program setkání

Dobře strukturovaný program je pro úspěch setkání klíčový. Podstatné je, aby měl každý možnost se k němu vyjádřit a aby jej všichni odsouhlasili.

- » Na cílech setkání je dobré se dohodnout pokud možno předem.
- » Odhadněte, kolik času bude na každý bod programu třeba. Zaměřte se na priority. Co lze řešit jindy nebo ve zvláštních pracovních skupinách?

» Rozhodněte o pořadí jednotlivých bodů programu. Většinou bývá nejlepší řešit obtížná témata až poté, co se skupina rozehrje, ale dříve, než se lidé unaví.

» Čím setkání začne? Budou se účastníci nejprve představovat, nebo zařadíte aktivity pro navození příjemné atmosféry?

» Jak setkání skončí? Chcete zařadit nějakou závěrečnou aktivitu? Chcete na konec naplánovat hodnocení, které by mohlo být podnětem ke zlepšení dalších setkání?

» Do programu zahrňte také přestávky, zejména pokud má setkání trvat déle než 90 minut.

» Připravte si záložní plán. "Které body programu lze případně vynechat nebo zkrátit, pokud by se jiné protáhly?"

Pokud je setkání naplánováno pouze na hodinu, měly by být na programu jen ty body, které se v tomto časovém rámci dají skutečně stihnout.

Zamyslete se nad technickými záležitostmi

Vezměte v úvahu fyzické okolnosti, jako je teplota, kvalita vzduchu nebo to, aby všichni účastníci dobře viděli a slyšeli. Místa k sezení uspořádejte inkluzivně. Když například lidé sedí v kruhu, všichni na sebe vidí. Připravte potřebné materiály, například hodiny, tužky, fixy, flipchart, tištěné prezentace a návrhy.

Rozdělte role

Má-li setkání proběhnout úspěšně, je třeba zajistit celou řadu různých úkolů. Ty lze rozdělit mezi více lidí, zejména tehdy, jedná-li se o velké nebo náročné setkání. To může znamenat rozdělení role hlavního facilitátora mezi

dva či více spolufacilitátorů, ale i vytvoření spousty dalších rolí, které sejmou z facilitátora tlak. Kromě role spolufacilitátora (užitečného zejména pro kontrolu správného pochopení) můžete vytvořit například role jako: sledovač rukou (sleduje, kdo další má slovo, a hlídá, aby řečníci nepřekračovali časový limit), hlídač nálady (sleduje emoční atmosféru a zasahuje, pokud dojde ke konfliktu nebo zhoršení atmosféry), časoměřič (upozorňuje na odsouhlasený časový rámec pro dané setkání a dbá na to, aby se ho skupina držela), zapisovač (zapisuje rozhodnutí, pořizuje ze setkání zápis či poznámky, shromažďuje zprávy, upozorňuje na neúplná rozhodnutí a v případě potřeby může poskytnout shrnutí diskuze), dveřník (vítá nováčky či opozdilce a informuje je o setkání – o jeho cílech, o tom, které body programu již byly probány, o tom, jak se přijímají rozhodnutí, a předává praktické organizační informace, například o občerstvení a toaletách), praktický koordinátor (užitečný zejména při velkých setkáních – má na starosti místo konání, vybavení, občerstvení apod.).

Pozvěte účastníky

Všechny zainteresované informujte o čase a místě konání a o obsahu setkání. V případě potřeby jim předem zašlete podklady.

Dobře se připravte a věnujte pozornost svému pocítům

Připomeňte si klíčové informace týkající se skupiny a programu. Co je cílem setkání? Proč se ho lidé účastní? Jaký rozhodovací proces skupina používá (např. konsenzus nebo hlasování)? Co je na programu a proč? Jaké zvláštní potřeby zúčastněných (např. bezbariérovost apod.) budete muset mít po celou dobu na paměti? Víte o nějaké dynamice nebo problémech, které budou mít vliv na zapojení účastníků?

TIP

Další tipy na to, jak zorganizovat úspěšné setkání, najdete na webové adrese <https://www.seedsforchange.org.uk/meeting>^[30] nebo <https://www.seedsforchange.org.uk/access>^[41].

JAK EFEKTIVNĚ FACILITOVAT SETKÁNÍ OD ZAČÁTKU DO KONCE ^[30]

Přivítání a úvod

Postarejte se o to, aby byl každý při příchodu uvítán. Představte se a vysvětlete roli facilitátora či facilitátorů. Zajistěte, aby se i účastníci představili, pokud se navzájem neznají nebo jsou mezi nimi nově příchozí.

Vysvětlete pravidla a rozdělte role

Seznamte účastníky s časovým rámcem, tématem setkání a jeho cíli, rozhodovacím procesem a přidělenými rolmi. Odsouhlaste si spolu se skupinou, jaké chování je v průběhu setkání přijatelné a jaké nepřijatelné. Představte účastníkům navrhovaný program, zjistěte, zda jsou k němu nějaké připomínky, a v případě potřeby ho upravte. Na každý bod programu určete časový rámec a oznamte realistický čas ukončení setkání. Tohoto časového harmonogramu se držte. Jestliže skupina používá k rozhodování konsenzus, počítejte i s časem navíc pro případ, že bude třeba jít více do hloubky.

Projděte se skupinou program setkání

Postarejte se o to, aby na program všichni viděli – mějte ho na velkém papíře nebo na obrazovce a pro zájemce mějte připraveny vytištěné kopie. Každý bod můžete po jednání odškrtnout jako hotový, což může

fungovat jako vizuální připomínka toho, že se setkání posouvá vpřed.

Procházejte program bod po bodu a dbejte na to, aby se skupina na aktuálně projednávaný bod soustředila, dokud nedojde k přijetí rozhodnutí (nebo dokud se skupina vědomě nerozhodne přeložit danou otázku na jindy). Pokud se při diskuzi objeví nové otázky, zajistěte, aby byly zaznamenány k pozdějšímu prodiskutování.

Dbejte na to, aby rozhodnutí o bodech týkajících se konkrétních činností obsahovala jasné odpovědi na otázky co, jak, kdo, kdy a kde. Zajistěte, aby tato rozhodnutí byla zaznamenána, včetně informace o tom, kdo daný úkol provede, a včetně případného termínu, do kdy má být úkol splněn. Podněcujte všechny přítomné k tomu, aby se nebáli hlásit se o úkoly a role. Pokud na sebe veškerou práci berou stále ti samí lidé, může to vést k napětí a vzniku neformálních hierarchických struktur uvnitř skupiny.

TIP

Zřídte „parkoviště“ pro případy, kdy se v diskuzi objeví něco, co v danou chvíli není relevantní, „zaparkujte“ to například na velký papír na zdi a vraťte se k tomu později. Skupina tak neztratí nit, ale zároveň budou účastníci vědět, že budou vyslyšeni.

Podněcujte diskuzi a účast

Průběh diskuze regulujte postupným vyvoláváním řečníků. Pořadí bude často odpovídat tomu, kdy se kdo přihlásí o slovo, ale někdy také můžete požádat výřečnější účastníky, aby se odmlčeli a uvolnili prostor pro ty, kteří zatím neměli příležitost se vyjádřit. Vyzývejte k diskuzi a posouvajte ji vpřed. Buďte pozitivní, oceňujte příspěvky všech řečníků a vyzdvihujte body, na nichž se skupina shoduje a v nichž se setkává. Objasňujte předkládané návrhy. Občas stručně shrňte, kde se skupina v diskuzi právě nachází, aby neztratila nit.

Usilujte o to, aby se do diskuze mohli zapojit opravdu všichni účastníci: povzbuzujte ty, kteří příliš nemluví, omezujte ty, kteří mluví příliš, a nedovolte, aby někdo diskuzi opanoval. Využijte techniky jako brainstorming, diskuze v menších skupinkách, delegování úkolů na pracovní skupiny nebo „kolečko“, kdy se k tématu postupně vyjádří každý, aby bylo setkání co nejefektivnější a zapojilo se do něj co nejvíce lidí. Některá cvičení nemusí být vhodná pro všechny – předem zvažte, jakou roli hraje u jednotlivých aktivit sluch, zrak a mobilita. Zajistěte, aby diskuze neprobíhala příliš rychle, a aby všichni měli šanci se jí aktivně účastnit.

TIP

Můžete použít „mluvící předmět“: ten, kdo chce mluvit, musí předmět držet. Tímto způsobem je zajištěno, že mluví vždy jen jeden a ostatní mu aktivně naslouchají.

Sledujte atmosféru ve skupině a měňte dynamiku

Během setkání sledujte celkovou náladu ve skupině – hladinu energie, zájem o probírané téma a také to, zda se naplňují stanovené cíle a zda je struktura setkání (např. velké či malé skupiny) opravdu vhodná a rovněž hlídejte čas. Průběžně měňte dynamiku: do programu zařazujte krátké body, něco pro odlehčení, oznámení a přestávky, aby si účastníci odpočali a oddechli mezi náročnějšími body. V napjatých či únavných situacích zkuste použít humor, povzbuzení nebo hry, vyzvěte účastníky, ať si přisednou, zařaďte chvíli ticha, přestávku apod.

Zajistěte, aby setkání probíhalo v bezpečném prostoru. Jestliže některý z účastníků říká nebo dělá něco urážlivého či zraňujícího, je důležité proti tomu vystoupit, a to i tehdy, pokud si myslíte, že se daná poznámka nevztahuje konkrétně na nikoho z přítomných. Zároveň mějte na paměti, že lidé se často dotknou druhých nechtěně. V roli facilitátora je obvykle nejlepší, když budete se všemi jednat s respektem.

TIP

ZMĚŇTE DYNAMIKU SETKÁNÍ ROZDĚLENÍM ÚČASTNÍKŮ DO MENŠÍCH SKUPINEK

Menší skupinky skvěle pomáhají vyrovnat míru zapojení účastníků a vytvořit bezpečnou atmosféru k vyjádření názorů a pocitů. Mohou také setkání zefektivnit, např. když se každá skupinka zaměří na jedno téma, stihne se toho za jedno setkání vyřešit víc. Jasně vysvětlete, co mají skupiny dělat. Úkoly zapište tak, aby na ně lidé viděli.

Pokud chcete na konci od skupinek zpětnou vazbu, jasně řekněte, čeho se má týkat, a dejte jim čas na to, aby se rozhodly, co řeknou a kdo bude výstupy prezentovat.

Setkání ukončete

Zajistěte, aby setkání skončilo včas nebo aby se souhlasem všech zúčastněných pokračovalo déle, je-li to nutné. Nakonec ho uspokojivým způsobem uzavřete: shrňte jeho průběh, připomeňte lidem k jakým úkolům se do příštího setkání zavázali, a nezapomeňte všem poděkovat, že přišli a aktivně se účastnili. Postarejte se o to, aby někdo následně co nejdříve rozeslal účastníkům zápis nebo poznámky ze setkání.

Proběhlé setkání zhodnoťte

Hodnocení jednotlivých setkání může přispět k jejich neustálému zlepšování. Je dobré nechat si na konci programu pár minut a zeptat se přítomných, co podle nich dobře fungovalo a co je třeba zlepšit. Je také dobré sejít se následně s organizátory a setkání s nimi zhodnotit.

Oslavujte

Oslavte, co se vám podařilo! Po setkání může následovat neformální společenská aktivita, například společné jídlo nebo posezení v kavárně. Mějte na paměti případné speciální potřeby zúčastněných a snažte se zvolit místo či aktivitu vhodnou a přístupnou pro všechny.

TIP

Nápady k pořizování zápisu najdete v průvodci na stránkách <https://www.seedsforchange.org.uk/minutes>^[40].

Poživování zápisu pomocí softwaru typu etherpad, jako je například online aplikace na stránkách <https://text.allmende.io>, umožňuje zapisované poznámky sdílet v reálném čase.

4.3. Zpětná vazba jako způsob učení

Schopnost jasně komunikovat a dávat dobrou zpětnou vazbu je pro budování silných komunit a předcházení problémům naprosto zásadní. U iniciativ KPZ není vždy zcela zřejmé, jak si jednotliví aktéři mohou zpětnou vazbu navzájem poskytovat. Je-li dobře naplánována metodologie hodnocení, lze některé její základní nástroje použít i jako mechanismy předávání zpětné vazby (např. hodnotící dotazníky na konci každého roku, plánovací setkání atd.). Mohou ovšem nastat i jiné, každodenní problémy, které vyžadují okamžitou zpětnou vazbu, aby se předešlo dlouhodobým konfliktům. Často se například stává, že se spotřebitelé neodvažují dávat zpětnou vazbu ohledně kvality či množství produktů nebo že se zemědělec obává upřímně vyjádřit k nákladům a cenám. Koordinátoři komunity mohou tento proces usnadnit s využitím praktických metod založených na principech nenásilné komunikace (<https://www.cnvc.org>). Mějte na paměti, že přijímání i dávání zpětné vazby je citlivá záležitost, a je proto dobré řídit se určitými zásadami.

DÁVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY ^[21]

- » Vytvořte bezpečné prostředí. Najděte správné místo a čas, tak aby se člověk přijímající zpětnou vazbu cítil bezpečně a otevřeně.
- » Začněte pozitivními aspekty a buďte konkrétní. Každý potřebuje povzbuzení a uznání. Začněte tedy tím, co se danému člověku daří a v čem jsou jeho silné stránky. Namísto obecných tvrzení typu „bylo to skvělé“ se snažte přesně popsat, co skvělého (nebo strašného) daný člověk konkrétně udělal a jak to na vás zapůsobilo, např. „Opravdu mě potěšilo, jak jsi uklidil výdejní místo, ale nemohl jsem pak najít některé věci.“
- » Buďte upřímní. Nemá smysl říkat, že se něco udělalo dobře, když si myslíte opak. Tak se člověk, kterému dáváte zpětnou vazbu, nic nenaučí a bude stejné chyby opakovat i v budoucnosti.
- » Mluvte z vlastního úhlu pohledu nebo z vlastní zkušenosti. Nepronášejte všeobecné soudy. Začněte slovy „Z mého pohledu...“ nebo „Já to vnímám tak, že...“. Hovořte o konkrétních situacích, nikoli o osobnosti toho druhého.

PŘIJÍMÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY ^[21]

- » Buďte vůči konstruktivní zpětné vazbě vnímaví – můžete se díky ní něčemu naučit. Pozorně poslouvejte a vyslechněte si to pozitivní i to negativní. Ujistěte se, že rozumíte tomu, co vám ten druhý říká. Pokud vám něco není jasné nebo vás něco zajímá konkrétněji, zeptejte se na to. Snažte se neupadnout do obranného postoje (do defenzivy) a neodrážejte každý negativní bod omluvou nebo vysvětlením (jinak nastane „feedbackový ping-pong“).
- » Pokud se pro vás situace stane příliš náročnou, požádejte o ukončení.
- » Za zpětnou vazbu poděkujte.
- » Zamyslete se nad tím, co si z dané zpětné vazby vezmete – co změníte.

4.4. Zvládání konfliktů

Ke konfliktům dochází, když mají dva nebo více lidí zdánlivě neslučitelné názory, hodnoty či potřeby. K podobným střetům dochází ve společenstvích všeho druhu a velikosti. Jejich řešení nebývá vždy snadné, ale rozhodně se vyplatí nevnímat konflikt jako problém, ale spíše jako příležitost k pozitivním změnám, které v dlouhodobém horizontu povedou ke zlepšení v životě všech zúčastněných. ^[45, 46]

Konflikt není problém, ale příležitost.

ROLE KONFLIKTU V ŽIVOTNÍM CYKLU SKUPINY

V roce 1965 vyvinul pedagogický psycholog Bruce Tuckman jeden z nejvýznamnějších modelů pro chápání životního cyklu skupiny a její dynamiky. Tento model obsahuje různé fáze, jimiž skupiny musí projít, aby jako tým rostly. Každé stadium má své zaměření, s nímž souvisí i typické pocity, chování a úkoly skupiny. Je dobré, aby koordinátoři iniciativ KPZ a další hlavní organizátoři komunity chápali, že konflikty jsou přirozenou součástí vývoje každého společenství. ^[9]

Slavný zakladatel komunit Morgan Scott Peck aplikoval teorii vývoje týmů na proces formování komunit, které typicky procházejí čtyřmi stadii: pseudokomunita, chaos, prázdnota a skutečná komunita. ^[3]

FÁZE ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ, KTERÉ VEDOU KE SPOLUPRÁCI

Prvním krokem pro předcházení konfliktům, jejich rozpoznávání a řešení je pochopení toho, jak vznikají a jak eskalují.

TIP

Seznamte se s teorií Fridricha Glasla ^[29] o devíti fázích eskalace konfliktu na Youtube

<https://www.youtube.com/watch?v=OBjOwPBxYgA>

- » **Rozpoznání konfliktu:** V této fázi rozpoznáme situaci jako „konflikt“. Konflikt způsobuje stres, takže si můžeme uvědomit i s ním spojené pocity, chování či jiné jeho projevy.
- » **Rozhodnutí o spolupráci:** Tento krok můžeme zvládnout, jestliže jsme si již v raném stadiu uvědomili, že nastal konflikt. Měli bychom zvážit, zda jsme schopni daný konflikt vyřešit, do jaké míry je jeho téma důležité, do jaké míry je celá situace ohrožující a co by mohlo být výsledkem konfliktu. Tím, že se rozhodneme zaměřit na spolupráci, budujeme důvěru.
- » **Mapování potřeb:** Měli bychom si jasně uvědomit potřeby jednotlivých aktérů, jejich hodnoty a postoje.
- » **Určení postupů:** Uděláme si seznam co největšího počtu možných způsobů řešení konfliktů. Můžeme uspořádat brainstorming.
- » **Dohoda, plán:** Aktéři si zvolí postup, který považují za vhodný pro všechny zúčastněné strany, a začnou pracovat na dohodě. Je dobré udělat si seznam kroků nezbytných k vyřešení problému.

ROZPOZNÁNÍ
KONFLIKTU

MAPOVÁNÍ POTŘEB

DOHODA,
PLÁN**TIP**

Naučte se technikám, s jejichž pomocí lze konflikty lépe zvládat. Podívejte se na stránky sítě pro řešení konfliktů – Conflict Resolution Network <http://www.crnhq.org>. Stáhněte si brožuru o tom, jak pracovat s konflikty ve skupinách aktivismu zdola: „Working with conflict in our groups – a guide for grassroots activists“^[46]

<https://www.seedsforchange.org.uk/conflictbooklet.pdf>.

KOMUNIKACE, KTERÁ POMÁHÁ PŘEDCHÁZET KONFLIKTŮM A ŘEŠIT JE, KDYŽ K NIM DOJDE^[46]

Jádrum každé dobře fungující komunity je správné naslouchání a komunikace. Tyto dovednosti pomáhají rozvíjet ve skupině důvěru, otevřenost a vzájemné porozumění, což v konečném důsledku vede k přijímání lepších rozhodnutí a předcházení konfliktům.

Máte dvě uši a jedna ústa – používejte je v tomto poměru!

Aktivní naslouchání

Ke konfliktům někdy dochází jednoduše proto, že si lidé dost nenaslouchají nebo si navzájem nevěnují pozornost. Aktivní naslouchání nám umožňuje opravdu slyšet, co druhí říkají, a rozumět jim. Pozorné naslouchání také rozvíjí důvěru – člověk se mnohem snáz otevře, když se cítí vyslyšený a pochopený. Aktivně naslouchat znamená:

- » Vytvořit pro mluvčího bezpečnou atmosféru. Najděte vhodný prostor a odstraňte rušivé prvky (vypněte mobilní telefony, televize, počítače apod.).
- » Dejte druhému najevo, že ho posloucháte. Přestaňte mluvit a uvědomte si řeč svého těla. Mezi známky naslouchání patří to, že se nakloníme směrem k mluvčímu, náš výraz vyjadřuje zájem a udržujeme oční kontakt. Zájem a podporu můžeme dát najevo také obličejovými gesty a drobnými pohyby, jako je například pokývání hlavou. Vyhněte se známým netrpělivosti, jako jsou například pohledy na hodinky.
- » Vytvořte v sobě prostor. Nepřemýšlejte o tom, jak zareagujete, ale soustřeďte se na mluvčího.

- » Snažte se dát stranou své vlastní interpretace a názory na to, co ten druhý říká.
- » Používejte slovní pobídky, kterými mluvčímu pomůžete vyjádřit myšlenky, např. „Jaký jsi z toho měla pocit? Řekni mi o tom víc.“
- » Svými slovy shrňte, co bylo řečeno.
- » Předem jasně informujte o všem, co by na vaše naslouchání mohlo mít vliv, například pokud máte k dispozici omezené množství času. Jestliže očekáváte důležitý telefonní hovor, který nutně musíte přijmout, předem na to upozorněte a omluvte se.

Dotazování

Dotazování pomáhá vyjasnit, co má mluvčí na mysli, a pomáhá lidem vyjádřit potřeby a přicházet s novými možnostmi. Kladení správných otázek je součástí procesu aktivního naslouchání. Může nám pomoci lépe pochopit, co se ten druhý snaží sdělit.

- » Používejte otázky vybízející k objasnění, např. „Takže ty říkáš, že... Chápu to správně?“ nebo „Co přesně máš na mysli, když říkáš, že se dost nesnažíme? Co bys chtěl, abychom dělali?“
- » Pokládejte otevřené otázky, na které se nedá odpovědět ano/ne. Otevřené otázky dávají lidem více možností, aby sami zvolili, co chtějí říct, a vytvářejí prostor, v němž může skupina přicházet s novými nápady.
- » Můžete také vyzkoušet metodu pěti „proč“, která pomáhá lépe pochopit příčiny problému: https://en.wikipedia.org/wiki/Five_whys

Shrnutí

Shrnutí nám připomíná klíčové body diskuze a pomáhá ověřit, zda všichni chápeme to, co bylo řečeno, stejně.

- » Počkejte, až řečník domluví.
- » Nabídněte své shrnutí a dovolte, aby ho ostatní opravili, pokud v něm něco není správně.
- » Používejte věty typu „Zatím zde zaznělo, že... Je něco, co mi uniklo?“, „Zdá se mi, že většinu

z nás nejvíc znepokojuje... Je to tak?“

- » Vyjadřujte se stručně a jasně. To, co říkáte, by mělo být snadno srozumitelné a vnímatelné – není třeba opakovat vše, co bylo řečeno!
- » Zvažte, kdy je vhodné citovat řečníka a kdy je lepší vyjádřit se vlastními slovy.
- » Mějte také na paměti, že shrnutí má větší váhu než běžný příspěvek do diskuze, zejména pokud shrnujete názory celé skupiny. Pokud například řeknete „Takže jsme se všichni shodli na tom, že...“, můžete tím někomu ztížit vyjádření nesouhlasu.
- » Skupinovou diskuzi může být jednodušší shrnout, když si v jejím průběhu budete dělat poznámky.

Mluvte o sobě, ne o druhých:

- » Dbejte na to, abyste sami za sebe mluvili v první osobě. Tímto způsobem můžete sdělit své vlastní pocity a to, jak danou situaci vnímáte vy. Neobviňujete, pouze přímo a otevřeně vyjadřujete, jak na vás činy někoho jiného působí.
- » Vyhňte se morálním soudům a nedávejte druhým vinu za své pocity.
- » Spíše než své zásady a stanoviska jasně popište své emoce.

PŘÍKLADY DOBŘÍ PRAXE

KPZ („AMAP“) LAURENT MARBOT, PAŘÍŽSKÝ REGION, FRANCIE

Laurent byl zakládajícím zemědělcem iniciativy KPZ v roce 2006. Byla to jedna z prvních KPZ v pařížském regionu.

Tehdy ještě nebyla dostupná zpětná vazba ani podpora od zemědělců se zkušenostmi s modelem KPZ, protože celé hnutí bylo v plenkách (první KPZ vznikla v jižní Francii v roce 2001). „*Neexistovala žádná hotová pravidla, která by nám se zakládáním KPZ pomohla. Dnes už nováčci našťestí přicházejí do mnohem lepšího prostředí, když svůj projekt zakládají,*“ vzpomíná Laurent.

Cena byla určena víceméně odhadem, protože tenkrát ještě nebyly k dispozici žádné nástroje k jejímu výpočtu. Její výše byla stanovena na 15 eur za podíl. „*Jak je vidět z té ceny, byl to spíš obchod než opravdová KPZ. KPZ je něco jiného, je to oboustranný vztah založený na solidaritě – sdílení sklizně.*“ Skupina se rychle rozrostla na 60 členů, což Laurentovi pomohlo získat alespoň malou marži.

Na valné hromadě, uspořádané ve třetím roce fungování KPZ, prosadilo jádro skupiny zásadní proměnu. Došlo k rozhodnutí přepočítat cenu podílu na základě cílového příjmu pro Laurenta. Ten byl stanoven na 2 000 eur měsíčně, což tehdy asi o 20 % převyšovalo průměrný příjem ve Francii. Veškeré finance byly přeorganizovány tak, aby byl tento cíl splněn, takže bylo nutné přepočítat i výši odhadovaných výdajů. Dnes Laurent pomáhá mnoha zemědělcům v začínajících KPZ a konstatuje, že náklady jsou u různých farem v pařížském regionu více méně podobné. Jeho zkušenost je pro zemědělce vstupující do KPZ velmi cenná.

Laurent se podílí na vytváření příznivějšího prostředí pro nováčky. V pařížském regionu je

nyní okolo 130 biopěstitelů zeleniny a většina z nich (přes 80) začala hospodařit v posledních 10 letech. Působí zde také dvě nové organizace, které zásadním způsobem usnadňují situaci novým zemědělcům v regionu fungujícím v režimu KPZ. Tou první je AMAP-IdF – regionální síť KPZ, která pořádá setkání zemědělců a komplexní školení, protože „*provozovat KPZ, to je další profese*“. Jako aktivní člen koalice různých organizací může síť AMAP-IdF poskytovat začínajícím zemědělcům v KPZ možnost účasti v inkubátoru farem. Druhou nově vzniklou organizací je L'Atelier paysan <https://www.latelierpaysan.org>, družstvo zemědělců, které umožňuje sdílení zemědělského vybavení. Začínající pěstitel zeleniny si tak nemusí brát úvěr ve výši 200 000 eur, ale přispěje družstvu 20 000 eur a získá tím přístup ke všemu, co ke své práci potřebuje. Tato možnost je pro zemědělce klíčová. V počátcích existence KPZ ještě nemohou požádat členy o takovou finanční podporu, neboť k vybudování vzájemné důvěry je třeba čas. Kromě sdílení vybavení umožňuje spolupráce s dalšími zemědělci také úspory z rozsahu a dokonce skýtá i šanci vzít si dovolenou.

Laurent zdůrazňuje, jak je důležité mít k dispozici pomoc od lidí se správnými dovednostmi, a že když nastane problém, je na místě transparentnost a otevřenost. On sám má to štěstí, že se ve své skupině může spolehnout na pomoc finančního kontrolora, který ochotně opraví jeho chyby ve výpočtech a prezentuje výsledky a konsolidovaný rozpočet členům KPZ. Na téma prezentace rozpočtu členům KPZ poskytuje síť AMAP-IdF zemědělcům také školení, kde se využívá i metody hraní rolí.

Laurentova momentální situace se zdá být poměrně udržitelná: podíly, které produkuje, se prodávají za cenu nižší než v bio supermarketech, produkci z jeho statku odebírá 150 rodin a spolupracuje s dalšími zemědělci, z nichž někteří jsou absolventy faremního inkubátoru, který spoluzakládal. To vše mu dává prostor a čas vzít si občas volno.

KPZ („SOLAWI“) WEINHEIM: VYUŽITÍ BEZPLATNÉHO SOFTWARE

KPZ Weinheim představuje dobrý příklad využití svobodného softwaru. Tato organizace, čítající momentálně 40 členů, vznikla poměrně nedávno a při jejím zakládání byla možnost se inspirovat zkušenostmi z nedaleké KPZ MA-LU (Mannheim – Ludwigshafen). Zásadní otázkou, kterou si každá KPZ klade, je, jak komunikovat se členy v optimálním horizontálním formátu tak, aby byl každý vyslyšen a komunikace měla zároveň určitou strukturu. V případě KPZ MA-LU se situace vyvíjela od hromadných emailů k fórum a aplikacím pro zasílání zpráv typu Messenger. Organizace také chvíli experimentovala s pluginy Wordpressu ve snaze napodobit vzhled diskuzního fóra či Facebooku, ale tento pokus se u uživatelů nesetkal s pochopením. Ve Weinheimu naproti tomu od samého počátku úspěšně zavedli vynikající fórum Discourse. Tato platforma dodává elektronické komunikaci inteligenci – vyzkoušejte si ji sami! KPZ ji využívá k veškeré komunikaci. Jedinými dalšími komunikačními kanály jsou neformální mezilidská komunikace a fyzická nástěnka před zahradou. Platformu Discourse využívá KPZ k hlasování a dotazníkům, zápisům ze setkání, ukládání a archivaci souborů a ke všem možným diskuzím. V rámci diskuzního fóra byly také zřízeny tematické skupiny.

Pro jiné typy záznamů dávají výše zmíněné iniciativy přednost jednoduchým a praktickým webovým nástrojům: KPZ MA-LU například používá Ethercalcs pro koordinaci dobrovolníků a KPZ Weinheim si zase vede účetnictví v tabulkách v programu Libreoffice. Na svých webových stránkách <https://solawi-weinheim.de/> má tato KPZ svůj blog vytvořený ve Wordpressu. KPZ MA-LU používá k ukládání dat Nextcloud jako bezplatnou alternativu k Dropboxu.

LE CHAMP DES POSSIBLES: SAMOSBĚR, SYSTÉM BAREVNÝCH PRA- PORKŮ

Le Champ des Possibles je projekt pěstování a samosběru biozeleniny založený na principu důvěry mezi spotřebitelem a producentem. Komunita čítá 130 členů, kteří mají díky sdílenému dveřnímu kódu volný přístup na pole. Každý týden si v čase, který si sami zvolí, přicházejí sklídit svůj podíl. Pole je jim stále otevřeno. Na místě je tabule se seznamem toho, co je možné sklídit, a v poli jsou umístěny praporky, které tyto plodiny označují. Žlutý praporek znamená „sklízíte v množství uvedeném na tabuli“ a červený značí „sklízíte v jakémkoli množství“. Zemědělec uvádí, že nikdy nedošlo k poškození plodin, nesprávnému sběru ani ke krádeži.

BIOSTATEK LUZERNENHOF, JIHOZÁPADNÍ NĚMECKO

Luzernenhof je biostatek, který leží 30 km jižně od města Freiburg im Briesgau ve spolkové zemi Bádensko-Württembersko. Statek funguje na základě principů cirkulární ekonomiky a produkuje okolo 120 různých produktů včetně obilnin, vepřového a hovězího masa, mléčných výrobků a zeleniny.

K hnojení se namísto komerčních přípravků používá hnůj hospodářských zvířat. Prasata dostávají syrovátku z výroby sýru, krávy se zase přikrmují vojtěškou a dojí se dvakrát denně.

Zákazníci statku tvoří komunitu spotřebitelů, která produkci téměř kompletně financuje. Každý rok si statek sestaví rozpočet (pro rok 2019 to bylo 400 000 eur). Část rozpočtu (80 000 eur) pokryjí zemědělské dotace a část zisky z prodeje. Částkou 320 000 eur přispějí spotřebitelé. Ti se scházejí v listopadu na valné hromadě a každý z nich přispívá podle svých možností. Výše příspěvků orientačně vychází z kalkulace jejich objednávek z předchozího roku.

Když spotřebitelé zaplatí statku své finanční příspěvky (mohou tak činit i v měsíčních splátkách), mohou si každý týden objednávat sezónní produkty z nabídky: mléčné výrobky, zeleninu, maso, obilniny či mouku.

Zemědělec Johannes Supenkämper zdůrazňuje, že jednou z hlavních výhod iniciativy pro statek je zajištění mezd pro její zaměstnance (12 lidí na 8 pozicích). Vyzývá k provozování zemědělství s větším zapojením lidí a varuje před mechanizací, která často snižuje úrodnost půdy.

Prostřednictvím fundraisingové kampaně si statek Luzernenhof dokázal zajistit nejen pozemky, ale i celou zemědělskou usedlost. Obě nemovitosti byly vyňaty z trhu za pomoci dvou specializovaných organizací: Mietshäuser-syndikat (budovy) a družstvo Kulturland (pozemek). <https://www.luzernenhof.de/>

KPZ CoolLAND, ČESKÁ REPUBLIKA

KPZ CoolLAND je typickou spotřebitelskou iniciativou a také jednou z největších v České republice. Po 5 letech existence čítá komunita 90 spotřebitelů a spolupracuje se třemi bio

zemědělci, kteří produkují zeleninu, kozí sýr a buvolí mléko.

Obecný rámec a vize komunity jsou zakotveny v kodexu iniciativy. Každý spotřebitel uzavírá s každým zemědělcem na jednu sezónu dohodu, kterou potvrdí prostřednictvím online registrace. Odpovědnost je rozdělena mezi producenty a členy následujícím způsobem: Zemědělci produkují potraviny, starají se o půdu a dodávají své výrobky na distribuční místa ve městě. Spotřebitelé předem platí za své podíly a jako dobrovolníci pomáhají zajistit dopravu a provoz distribučních míst. Pět koordinátorů z řad spotřebitelů tvoří organizační skupinu, odpovědnou za celkovou organizaci KPZ.

KPZ používá pro registraci členů a příležitostné objednávky digitální nástroje, jako jsou Disk Google, Tabulky Google, Dokumenty Google a Formuláře Google. Pro komunikaci se členy se využívá hlavně e-mail (mailing list). Členové občas dostávají informační zpravodaj. Na začátku a na konci každé sezóny se konají setkání organizovaná spotřebiteli a další setkání pak alespoň jednou ročně na každé z farem organizují zemědělci.

Všechny platby zasílají spotřebitelé na transparentní účet iniciativy a její koordinátor pak převádí peníze za produkty zemědělcům. Spotřebitelé platí za své podíly, a to ve dvou splátkách (v dubnu a v červenci), a dále poplatky za členství v KPZ (400 Kč), které pokrývají náklady na koordinaci a bezplatné podíly jako odměnu pro koordinátory, ale i příspěvek na rozvoj národní sítě KPZ, kterou zastřešuje Asociace místních potravinových iniciativ. Rozpočet KPZ vychází pouze z členských příspěvků a v roce 2019 činil asi 30 000 Kč. Rozpočty zemědělců jsou odděleny od rozpočtu komunity a rozhodování o pěstování a zemědělské postupy jsou plně v jejich

kompetenci. Koordinační skupina společně se zemědělci projednává a stanovuje pravidla pro každou sezónu včetně ceny podílu. V roce 2019 zaplatili členové 300 Kč za týdenní podíl zeleniny (sezóna 26 týdnů), 350 Kč za sýrový nebo mléčný podíl (11 podílů za sezónu).

Obrovským přínosem systému pro zemědělce je to, že komunita přebírá velkou část práce se spotřebiteli a distribucí. Pro komunitu je snazší vytvořit neformální skupinu, protože organizace je pak jednodušší a náklady jsou nižší. Sdílení odpovědnosti, rozhodování a financování však může být obtížné. Vzhledem k tomu, že KPZ CoolAND je neformální skupinou lidí, je účet veden na jméno jednoho člověka, protože neexistuje žádná organizace s právním statutem, která by si účet mohla zřídit. To je potenciálně riskantní situace nejen pro zodpovědné osoby, ale pro komunitu jako takovou. S tím, jak se komunita rozrůstá, je stále obtížnější udržovat transparentní pravidla rozhodování a zvyšuje se objem práce a administrativy. Model KPZ závisí do velké míry na dobrovolnících a jejich motivaci. KPZ CoolAND proto zvažuje založení neziskové organizace.

Komunita od počátku mapovala své aktivity prostřednictvím příspěvků na blogu (<https://blog.cooland.cz>) s cílem propagovat myšlenku lokálního zásobování potravinami na základě agroekologických principů. V roce 2015 uspořádal CoolAND společně s pouličním fotografem Kevinem V. Tonem výstavu fotografií a o rok později publikoval český příběh komunitou podporovaného zemědělství v brožuře „Láska ke krajině prochází žaludkem“.

<http://www.cooland.cz>, <https://kpzcooland.tumblr.com>, <https://laskakekrajine.tumblr.com>

BIOZAHRAHA HÁROMKAPTÁR, MAĎARSKO

KPZ při statku Háromkaptár („Tři úly“) je jednou z prvních v Maďarsku. Byla založena v roce 2010 a během let se postupně rozrůstala. Nyní tuto komunitu tvoří přibližně 60 rodin. Tuto KPZ řídí zemědělci, a to skutečně jedinečným způsobem, kdy se členové rodiny aktivně podílejí na životě statku i KPZ. Statek je členům přístupná a každým rokem organizuje transparentní plánovací setkání, na kterém se hodnotí uplynulá sezóna a provoz KPZ.

SPOLKOVÝ OBCHOD OBŽIVA, ČESKÁ REPUBLIKA

V roce 2018 založili zemědělci a spotřebitelé v Praze spolkový obchod, který má za cíl zprostředkovávat svým členům produkty v bio a fair trade kvalitě a funguje na principu osobního kontaktu a vzájemnosti. Při vstupu do spolku zaplatí každý nový člen investiční příspěvek v minimální výši 4 800 Kč, určený na rozvoj spolkového odběrného místa, a následně platí měsíční provozní příspěvek ve výši 350 Kč za jednotlivce nebo 450 Kč za rodinu. Pravidelné měsíční příspěvky slouží k úhradě provozních nákladů (nájem, mzdy atd.). Nakupovat potraviny ve výdejním místě mohou pouze členové a zboží se prodává bez obchodní marže. V červnu roku 2019 měl spolek 120 členů. <https://obziva.cz>

Během jedné z těchto schůzek měli klíčoví členové dojem, že je třeba provést určité změny, protože KPZ ukončila rok s finančním deficitem. Podle zemědělce byla KPZ ke konci roku „na nule“, přičemž ale nebrala v úvahu, že nezbylo na její plat. Skupina asi deseti členů se tedy rozhodla přijít na to, jak by KPZ mohla fungovat udržitelně, a to i z finančního hlediska, a umožnila tak zemědělcům a jejich rodinám dobré živobytí. V zájmu dosažení dlouhodobé finanční udržitelnosti je klíčová solidarita a dlouhodobé zapojení členů. Jak uvedl jeden z členů: „Komunita může pomoci, ale zemědělci by se měli otevřít a umožnit jejím členům, aby se do chodu KPZ mohli zapojit.“ Níže je uveden seznam kroků, které dobrovolníci z řad hlavních členů na setkáních konaných 3-4krát ročně navrhli a provedli.

1. Nejprve se podívali na rozpočet a systematicky prošli jednotlivé náklady. Na základě toho navrhli navýšení členského příspěvku. To bylo obzvláště důležité, protože samotní zemědělci se neodvážili chtít po členech víc peněz, ale když návrh přišel ze strany členů, souhlasili. V rámci komunity členové také uspořádali speciální fundraisingovou akci na investici do výstavby fóliovníku, která byla potřebná, ale nebyla zahrnuta do rozpočtu KPZ.

2. Navrhli některé strukturální změny.

2.1. Namísto tří velikostí členských podílů („velká bedýnka“, „malá bedýnka“ a „baby bedýnka“) navrhli dvě velikosti, protože práce s přípravou je u všech tří stejná, ale na baby bedýnce se vydělá o dost méně. Nejprve tedy zavedli velký podíl a malý podíl za 70 % ceny. Od následujícího roku se však rozhodli ponechat pouze velké podíly a požádali rodiny, aby se mezi

sebou domluvily a podělily se, pokud je pro ně bedýnka příliš velká.

2.2. Také navrhli, aby se v zimním období nedoručovalo každý týden, protože množství zeleniny je nižší, s čímž členové souhlasili. Tím došlo ke snížení nákladů na dopravu a práci.

3. Zavedli také „pracovní příspěvek“ členů. Členové se mohli rozhodnout, zda budou platit malý příplatek (přibližně ve výši jednoho velkého podílu) nebo na statku během roku odpracují 3 dny. Pro zemědělce bývá dost náročné sehnat pracovní sílu, takže se předpokládalo, že by tato změna mohla snížit jejich pracovní zátěž nebo zvýšit částku na výplatu další pracovní síly na statku. První zkušenosti jsou smíšené a v některých případech nebyl příplatek ještě uhrazen. Nápad se však zdá být slibný a iniciativa bude v tomto duchu pokračovat. Věří, že práce na statku přispívá k udržení členů a prohlubuje vztahy.

4. Členové zemědělcům také pomohli s diverzifikací příjmů statku prostřednictvím aktivit souvisejících s biozemědělstvím.

4.1. Statek zahájila kurz ekologického zemědělství, kde se dělí o své zkušenosti s budoucími zemědělci nebo s kýmkoli, kdo má zájem, a také pořádá různé druhy workshopů (např. pro děti).

4.2. Členové v budově statku také pořádají workshopy (například výroba mýdla), které přispívají do rozpočtu KPZ, a snaží se propagovat statek jako místo vhodné k pořádání akcí.

<https://haromkaptar.hu/>

OMA MAA LUOMUOSUUSKUNTA, FINSKO

Oma Maa Luomuosuuskunta („Biozemědělské družstvo Vlastní země“) je jednou z nejtýpějších místních potravinových iniciativ ve Finsku. Jedná se o kombinaci KPZ (předplacený týdenní podíl) a potravinového družstva (členové platí při vstupu investiční poplatek a stávají se spoluvlastníky). Aby Farma Lassila, která prostřednictvím družstva Oma Maa prodává své produkty, mohla být 100% udržitelná za pomoci KPZ, potřebovala by prodávat 120 podílů. Současný počet členů je přibližně na polovinu tohoto cíle.

Iniciativa je však jednoznačně osvědčeným postupem, který stojí za to z různých úhlů představit veřejnosti. Holanďanka Ruby, která žije ve Finsku a je dlouhodobou členkou Oma Maa, učinila skok od vědomého spotřebitele pracujícího v nadaci pro udržitelný rozvoj k práci na poli. Vzpomíná na různé snahy o zapojení spotřebitelů a představení farmy a jejich cílů široké veřejnosti: *„Je zcela zásadní, aby spotřebitelé rozuměli tomu, o čem to všechno je. V restauraci Oma Maa v centru města pořádáme večere a jsme aktivní na sociálních médiích. Na začátku jsme také propagovali podíl z farmy jako způsob, jak pokrýt všechny nutriční potřeby rodiny o dvou rodičích se dvěma 2 dětmi! Vyžadovalo to sice trochu počítání, ale byl to skvělý pedagogický nástroj, který ukázal, že například z našich báječných bobů lze pokrýt spotřebu bílkovin. Při plánování obsahu podílů z tohoto výpočtu stále vycházíme, ale jen tak orientačně. Není to něco, čeho by se měl člověk přísně držet.“*

Rodinný zemědělec iniciativy Oma Maa jménem Jukka možná na první pohled působí

zádumčivě. Stačí však vyslovit kouzelné slůvko „biodiverzita“ a jeho tvář se okamžitě rozzáří. Po cestě ke špaldovému poli vám bude vyprávět, že místní odrůdu sem ve skutečnosti přivezli zdaleka před 100 nebo 200 lety, načež byla zapomenuta a před pár desetiletími bez jakéhokoli zásahu akademiků znovu objevena. S úsměvem vám řekne: *„Většinou je to tak, že zemědělec nejprve vrátí nějakou odrůdu zpět do Finska, a pak se o ni teprve začnou zajímat akademici a psát o ní články ... Jinak by to moc dobře nešlo...“*. Potom vám Jukka ukáže staré plodiny, které se mu podařilo získat od sdružení Maatiainen (www.maatiainen.fi) podporujícího krajové odrůdy. Zavede vás do stále ještě vznikajícího sadu, kde lískové keře chrání hrušně a kde najdete i švestky, kiwi, kdoulovníky, jabloně a třešně rovněž obklopené dorůstajícími keři. Některé z těchto stromů jsou ve Finsku původní, zejména hrušně a jabloně, a jsou vysoce odolné vůči mrazu (jedna z těchto odrůd je velmi oblíbená v Rusku). A věřte, nevěřte, i zde, ve Finsku, můžete najít venku vysazené minikiwi, a to odrůdu vyšlechtěnou v chladnějších oblastech Číny. Potom vás Jukka zavede do zcela nových skleníků, kde vás zaujme svépomocí vyrobený systém vytápění, akumulace tepla a sběru vody, a hned nato vaši pozornost upoutají desítky různých odrůd rajčat.

Jukka vám také představí, jak na poli funguje kombinace plodin kukuřice-cuketa-fazole. Zmíní také odrůdu kukuřice pocházející od severoamerických indiánů, která byla ve Finsku dále šlechtěna. Tato odrůda si vystačí s malým množstvím vody a je velmi odolná, ale nepřilíš výnosná. Nakonec vám Jukka

řekne, díky čemu tato oáza biologické rozmanitosti vzkvétá: je to díky neformální spolupráci s dalšími zemědělci, nejen z Tuusule, nejen z Finska, nejen z Evropy, ale také z Brazílie, Nepálu, západní Afriky a Asie.

I přes stávající bohatou biodiverzitu je Jukka odhodlán dělat ještě víc: *„Přimět i ty nezapálenější spotřebitele z naší iniciativy, aby pochopili, o čem to tady vlastně všechno je, to bude vyžadovat ještě velkou spoustu práce“*

<http://www.omamaa.fi/liity-mukaan>

Příklady sítí KPZ a dalších zastřešujících organizací v Evropě

URGENCI, Evropa: <http://urgenci.net>

Miramap, Francie: <http://miramap.org>

Community Supported Agriculture, Velká Británie:

<https://communitysupportedagriculture.org.uk>

The Alliance for Better Food and Farming: <https://www.sustainweb.org>

AMPI - Asociace místních potravinových iniciativ, Česká republika:

<http://www.asociaceampi.cz>, <https://kpzinfo.cz>

Solawi - Netzwerk Solidarische Landwirtschaft, Německo:

<https://www.solidarische-landwirtschaft.org>

KöKiSz, Maďarsko: <https://tudatosvasarlo.hu/cikk/kokisz>

Tudatos Vásárlók Egyesülete, Maďarsko: <https://tudatosvasarlo.hu/csa>

GASAP, Belgie: <https://gasap.be>

FRACP - La Fédération Romande d'Agriculture Contractuelle de Proximité,

frankofonní kantony Švýcarska: <https://www.fracp.ch>

**PARTNEŘI
A SITUACE
V JEJICH ZEMÍCH**

Maďarsko

TUDATOS VÁSÁRLÓK EGYESÜLETE (TVE / ASOCIACE UVĚDOMĚLÝCH SPOTŘEBITELŮ)

Asociace uvědomělých spotřebitelů (TVE) byla založena v roce 2001. Její aktivity se zaměřují na udržitelnost a etiku spotřeby. Cílem TVE je šířit mezi spotřebiteli povědomí o ekologických, sociálních a etických souvislostech spotřeby a pomáhat jim vést udržitelnější způsob života. Proto jim poskytuje informace, organizuje kampaně a komunitní vzdělávací programy, vydává a distribuuje vzdělávací materiály, provádí průzkumy a lobbuje u rozhodovacích orgánů.

<https://tudatosvasarlo.hu/english>

KPZ V MAĎARSKU

V Maďarsku funguje přibližně 20 farem s KPZ, ale jsou i další, které tento komunitou podporovaný systém hospodaření testují. Většinu maďarských KPZ řídí přímo zemědělci, ale velikost komunit se pohybuje mezi 35 a 150 rodinami. Přibližně dvě třetiny tvoří certifikované biofarmy, ostatní se rozhodly oficiální certifikaci nepoužívat. Většina těchto farem produkuje zeleninu, ale přes KPZ již začíná být k dispozici také maso, vejce a ovoce. Spotřebitelé, často nazýváni „podílňíky“, jsou většinou z městských oblastí. Se zemědělci podepisují smlouvu, kterou se zavazují farmu podporovat buď po celou sezónu, nebo pouze od jara do podzimu. Členové platí měsíční členský příspěvek, který se často hradí předem, ale není tomu tak vždy.

Koncept KPZ se v Maďarsku poprvé objevil již v roce 1998, nicméně první farmy, které se inspirovaly anglickým pojetím KPZ, nakonec tento model opustily a nahradily jej něčím podobným, ale otevřenějším. V roce 2010 zde začaly fungovat tři nové farmy s KPZ, a to

především díky návštěvám z francouzských AMAP (obdoba KPZ) uspořádaných organizací URGENCI. Francouzský vliv je u maďarských KPZ dodnes patrný – některé například používají překlad charty AMAP. Objevují se však i nové modely, jako například sociální družstva.

V roce 2014 se neformální síť maďarských KPZ sdružila do Svazu komunitou podporovaných drobných zemědělců (Közösségi Kiszgazdaságok Szövetsége), který má svou vlastní deklaraci. Členové sítě se pravidelně setkávají, organizují společné nákupy a vzájemně se podporují. Dalším milníkem ve vývoji sítě bude zavedení participativního systému záruky, který pomůže definovat, které farmy mohou být označovány jako „KPZ“.

V Maďarsku propaguje myšlenku KPZ organizace TVE, která publikuje informace o osvědčených postupech z domova i ze zahraničí, pro místní komunity organizuje školení a koordinuje projekty zaměřené na šíření povědomí o KPZ a porozumění tomuto tématu, například projekty Staň se členem KPZ!, Solid Base a evropské vzdělávací programy Food & More. Od roku 2012 navštívilo programy na téma KPZ více než 1800 účastníků. Za zmínku také stojí, že v Maďarsku existují i jiné, modely KPZ podobné iniciativy. Začaly tu též fungovat bedýnkové systémy prodeje biozeleniny. Bedýnky obsahují mimo jiné sezónní zeleninu sklizenou na farmě a prodávají se každý týden za pevně danou cenu. Populární jsou také tzv. nákupní skupiny, tedy společné objednávání ve velkém, kdy se ve městě vytvoří skupina lidí a najde si zemědělce v okruhu 30-50 km od místa bydliště. Produkty jsou sezónní a lokální, ale nemusí mít vždy biocertifikaci. Klíčovou roli zde hraje systém osobní záruky: organizátoři i jednotliví členové „své“ farmy pravidelně navštěvují.

Organizaci TVE můžete sledovat na Facebooku či Instagramu. Více informací o fungování KPZ v Maďarsku včetně seznamu jednotlivých iniciativ naleznete na stránkách www.tudatosvasarlo.hu/csa.

Německo

DIE AGRONAUTEN (AGRONAUTI)

Die Agronauten je nezisková organizace zaměřená na výzkum sídlící v německém Freiburgu. Svě jméno odvozuje od řecké legendy o Argonautech, čímž dává zemědělství do souvislosti s výpravou řeckých hrdinů a hrdinek za zlatým rounem. Podobně jako tyto hrdinové, vydávají se Die Agronauten na průzkum dosud neznámých oblastí, odkud přinášejí moudrost a vhledy obohacující soudobé zemědělství.

Od svého založení v roce 2011 se tato organizace zabývá nejrůznějšími aspekty lokálních potravin a kultury hospodaření. Ty zahrnují témata jako modely partnerství mezi producenty a spotřebiteli, nové formy inovativních potravinových systémů, potravinovou suverenitu, integrační a mezikulturní vzdělávání, přístup k půdě, osiva či biodiverzita. Chápaní kulturního rozměru toho, jak potraviny vyrábíme a jak se stravujeme, vnímají Die Agronauten jako zásadní předpoklad pro změnu.

Ačkoli se Die Agronauten zaměřují především na systémy zajišťování lokálních potravin, jsou rovněž aktivní na národní i evropské úrovni, kde spolupracují s různými iniciativami z většiny evropských zemí. Přístup Agronautů je interdisciplinární a velký důraz kladou na participativní výzkum, čímž usilují o větší demokratizaci výzkumu v oblasti zemědělství. Organizace také velmi aktivně

komunikuje se širší veřejností prostřednictvím výstav ve školách, filmů, festivalů a dalších akcí. V současnosti pro Agronauty aktivně pracuje šest členů, mezi nimiž jsou zemědělci, sociální vědci, biologové a geografové.

www.agronauten.net

SOLIDARISCHE LANDWIRTSCHAFT (SOLAWI / SOLIDÁRNÍ ZEMĚDĚLSTVÍ)

Sít Solawi je společenstvím lidí pracujících v zemědělství a spotřebitelů, kteří společně usilují o šíření komunitou podporovaného zemědělství. Sami sebe vnímají jako hnutí, jako organizaci založenou na principu demokracie zdola a jako spolek.

Solawi nabízí pro KPZ příležitosti k propojení a získání kontaktů a možnosti konzultací na regionální i celostátní úrovni. Za účelem propagace solidarity a zemědělství šetrného k životnímu prostředí spolupracuje Solawi s dalšími organizacemi v Německu i v zahraničí.

Sdružení Solidarische Landwirtschaft e.V. slouží v rámci sítě KPZ jako podpůrná organizace pro všechny formální záležitosti. Její struktura je založená na principu demokracie zdola a je participativní. Je postavená tak, aby se do jejího chodu a utváření mohl zapojit co nejširší okruh lidí. Hnutí Solawi aktivně přispívá k fungování a propagaci udržitelného zemědělství na venkově, v němž producenti i spotřebitelé spolupracují na základě závazných dohod a vnímají zemědělství jako společenskou zodpovědnost. Pomáháme spotřebitelům a producentům samostatně se organizovat a nabízíme jim podporu při vytváření konkrétních příležitostí k iniciativě. V konečném důsledku si klademe za cíl přispět k celkové změně zemědělského paradigmatu.

www.solidarische-landwirtschaft.org

KPZ v NĚMECKU

Rozvoj KPZ v Německu začínal pomalu. Po založení první KPZ při statku Buschberghof v roce 1988 vznikly během následujících patnácti let pouze tři další projekty. Mezi lety 2003 a 2007 se jejich počet zdvojnásobil na osm. Poté začalo hnutí růst velmi dynamicky, přičemž byla založena i celostátní síť KPZ. Dnes na tomto principu funguje přibližně 300 farem, z nichž některé jsou teprve v začátcích.

Zájem o KPZ v Německu neustále roste, a to jak mezi spotřebiteli a producenty, tak v médiích, vědeckých kruzích a politických debatách. V mnoha oblastech lidé hledají seriózní řešení, která by přispěla ke změně směrem k regionálnímu a maloplošnému zemědělství. Tuto výzvu bere v potaz i souhrnná zpráva International Assessment of Agricultural Knowledge, Science and Technology for Development, McIntyre 2009 (IAASTD / Mezinárodní zpráva o poznatcích, vědě a technologiích pro rozvoj zemědělství). V roce 2009 dostala první německá KPZ (Buschberghof) za vývoj a úspěšnou realizaci svého ekonomického systému ocenění od Ministerstva zemědělství.

Německá národní síť KPZ se považuje zároveň za hnutí i za asociaci demokratických organizací působících zdola. Je spojením jednotlivců i farem ve vzájemné spolupráci při propagaci modelu KPZ. Mezi hlavní úkoly sítě patří poradenství a podpora pro hospodářství s KPZ, propojování spotřebitelů s producenty, styk s veřejností a koordinace dotazů od vědců a politiků. Za účelem výměny zkušeností a dalšího rozvoje hnutí jsou dvakrát do roka pořádána celostátní setkání. Při nich se volí rada, která v rámci sítě zastupuje zemědělské subjekty i jednot-

livce a činí zásadní rozhodnutí. Aby bylo zajištěno pevné propojení s realitou hospodaření, tvoří radu vždy alespoň z poloviny zástupci z řad zemědělců. V rámci samotné rady je pak zvolena koordinační skupina, která se dvakrát měsíčně setkává k telefonické konferenci, aby projednala důležitá rozhodnutí a otázky týkající se sítě. Existují také tematicky zaměřené a regionální pracovní skupiny, které mají v radě své zástupce. Většinu práce vykonávají členové sítě na dobrovolné bázi, obsáhlejší úkoly pak provádějí placení pracovníci. V souladu s principy KPZ je jejich rozpočet hrazen z členských příspěvků. Jedním ze základních principů Solawi/KPZ je sdílení rizik. Pokud tedy například úroda negativně ovlivní faktory, nad nimiž zemědělec nemá kontrolu (např. počasí), členové i nadále platí členské příspěvky.

Česká republika

ASOCIACE MÍSTNÍCH POTRAVINOVÝCH INICIATIV (AMPI)

AMPI je nezisková organizace založená v roce 2014, která se zaměřuje především na rozvoj v oblasti lokálních potravin, iniciativ založených na solidaritě a potravinové suverenitě v České republice. Hlavní náplní její činnosti je osvěta v souvislosti s environmentálními aspekty zemědělství a konzumací potravin mezi dospělými, mládeží i dětmi, poradenství pro zemědělce a spotřebitele při zakládání místních potravinových iniciativ, jejich propagace a provádění výzkumu a studií v této oblasti.

www.asociaceampi.cz, www.kpzinfo.cz

KPZ V ČESKÉ REPUBLICĚ

Zemědělská produkce v České republice má převážně průmyslový charakter, přičemž průměrná plocha obhospodařovaná jedním zemědělským subjektem činí 800 hektarů. Pouhých 7 % zemědělských podniků tak v Česku obhospodařuje 65 % orné půdy. Rodinná hospodářství s nezávislou distribucí produktů obhospodařují pouze 6 % orné půdy. Většina potravin je distribuována prostřednictvím obchodních řetězců, které jsou převážně ve vlastnictví zahraničních společností, a které nabízejí značné množství dovážených potravin. Hnutí podporující lokální potraviny však přesto sílí, a to zejména díky rozvoji farmářských trhů, bedýnkového systému a komunitně či solidárně založených iniciativ od spolků zaměřených na nákup biopotravin až po KPZ.

První KPZ byla v České republice založena v roce 2009. V současné době zde existuje asi 40 úspěšně fungujících iniciativ, které většinou fungují jako spotřebitelské komunity, kdy se skupina spotřebitelů zaváže

k odběru produktů od zemědělce, a to buď po celou sezónu, nebo po její část. Skupiny si pak samostatně organizují distribuci potravin z odběrných míst. V tomto modelu je zemědělská činnost zcela na zodpovědnosti zemědělců, kteří zde vystupují většinou jako podnikatelé prodávající své produkty členům KPZ. Dalším typem těchto iniciativ jsou hospodářství v komunitním vlastnictví, kde hospodářství provozuje samotná komunita (případně nezisková organizace), která zaměstnává zemědělce či zahradníky. Úroda a příjmy z prodaných produktů se následně rozdělují v rámci komunity. Poslední formou KPZ jsou předplatitelské skupiny KPZ, v tomto případě zemědělci nabízejí své produkty a spotřebitelé si předplácejí podíly na celou sezónu za sníženou cenu. Dodávky a odběrné místo zajišťují samotní zemědělci. Kromě závazku k platbě předem a odběru po celou sezónu se od spotřebitelů nic dalšího nevyžaduje. Všechny tyto KPZ v současnosti zásobuje nanejvýš 20 zemědělců, z nichž někteří mají bio certifikaci a ostatní alespoň tvrdí, že hospodaří v souladu s principy ekologického zemědělství.

Evropa

URGENCI

URGENCI, mezinárodní organizace pro komunitou podporované zemědělství (KPZ), je síť národních organizací sdružujících producenty a spotřebitele ve 32 evropských zemích. Spíše než jako fixní model propaguje KPZ jako živou laboratoř či platformu, která nabízí prostor k experimentování a vývoji. URGENCI reprezentuje toto hnutí v celé jeho různorodosti. Vytváří prostor pro sdílení zkušeností a vzájemnou podporu mezi jednotlivými iniciativami, které svými prakticky založenými aktivitami přispívají k celkové důvěryhodnosti hnutí za potravinovou suverenitu.

Při vytváření partnerství mezi zemědělci a spotřebiteli nezáleží na tom, z čí strany daná iniciativa vychází a jakou na sebe bere právní formu. Neexistuje žádný pevně daný způsob, jak tato partnerství organizovat. KPZ je rámcem, který podněcuje komunity ke spolupráci s místními zemědělci, z níž budou mít užitek obě strany, a který pomáhá propojovat lidi se zemí, na níž se pěstují jejich potraviny.

Vznik modelu komunitou podporovaného zemědělství (nejprve v Japonsku koncem 60. let 20. století a následně pak skrze mnoho dalších iniciativ) ukazuje, jak se spotřebitelé a zemědělci na různých místech a v různých kontextech vyrovnávají s týmiž globálními tlaky. Tento model mimo jiné podporuje rozvoj rodinných biofarem a férové lokální potravinové systémy.

Jednou za dva roky pořádá URGENCI celoevropské setkání hnutí KPZ. Již čtvrté celoevropské setkání se uskutečnilo v říjnu roku 2018 v řecké Soluni.

www.urgenci.net, <https://hub.urgenci.net>

KPZ v EVROPĚ

Různorodost evropských hnutí KPZ je zcela zřejmá ze stále rostoucího počtu iniciativ:

- » *Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne (AMAP) ve Francii*
- » *Groupes d'achats solidaires de l'agriculture paysanne (GASAP) a Voedselteams v Belgii*
- » *Solidarische Landwirtschaft v Německu a Rakousku*
- » *Kumppanuusmaatalous neboli „partnerské zemědělství“ ve Finsku*
- » *Gruppo di acquisto solidale v Itálii a Grupos de Consumo ve Španělsku*
- » *Grupe solidarne razmjene (GSR), Solidarne ekološke grupe (SEG) a Regionalni industrijski sindikat (RIS) v Chorvatsku*
- » *Agriculture contractuelle de proximité ve Švýcarsku*
- » *Asociația pentru Sustinerea Agriculturii Tara-nessi (ASAT) v Rumunsku*
- » *Komunitou podporované zemědělství (KPZ) v České republice*
- » *Közösségi mezőgazdálkodás v Maďarsku*

I přes různorodost přístupů a nedostatek pevných organizačních struktur lze na KPZ pohlížet jako na alternativní hnutí, charakterizované společným cílem – propojit producenty s místními komunitami. Mnozí členové a organizátoři iniciativ KPZ vyjadřují přání, aby se koncept KPZ za pomoci aktivní podpory již zavedených organizací dále šířil. Podle průzkumu provedeného ve 22 zemích fungovalo v Evropě v roce 2015 celkem 6300 iniciativ KPZ, produkujících potraviny pro půl milionu až jeden milion jedlíků podle toho, jak široké pojetí modelu KPZ bereme v úvahu.

Zdroje

1. **A Consensus Handbook. Cooperative decision-making for activists, coops and communities.** Seeds for Change Lancaster Cooperative Ltd, 2013. Získáno v srpnu 2019 z www.seedsforchange.org.uk/handbookweb.pdf
2. Armstrong, Rachel, et al. (2018). **Farmers Guide to Business Structures. Farm Commons, SARE.** Získáno v březnu 2019 z www.sare.org/Learning-Center/Books/Farmers-Guide-to-Business-Structures
3. **Authentic Community.** Community Research Project, 2016. Získáno v srpnu 2019 z <http://comresp.com/unity/authentic-community/>
4. **Basic group techniques.** Department of Conservation Te Papa Atawhai. Získáno v červenci 2019 z www.doc.govt.nz/get-involved/run-a-project/community-project-guidelines/basic-group-techniques
5. Bednarek, Dominik, et al. (2015). **Training in Alternative Food Distribution Systems (AFDS).** URGENCI. Získáno v listopadu 2018 z http://urgenci.net/wp-content/uploads/2015/01/Training-in-AFDS_final_print.pdf
6. Blake, Bennet, et al. (2005). **SWOT Analysis. Identifying Your Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.** Department of Agricultural Economics, Texas Cooperative Extension, Texas A&M University. Získáno v březnu 2019 z agecoext.tamu.edu/wp-content/uploads/2016/10/F-SWOT-Anlalysis.pdf
7. **Business plan. The A-Z to setting up a CSA: How to set up and run a successful community supported agriculture, Publicity and promotion.** Získáno v dubnu 2019 z communitysupportedagriculture.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/B.pdf
8. **Business Plan for the Biodynamic Land Trust 2017-2018.** Biodynamic Land Trust, 2017. Získáno v dubnu 2019 biodynamiclandtrust.org.uk/business-plan
9. **Bruce Tuckman.** Wikipedia. Získáno v srpnu 2019 en.wikipedia.org/wiki/Bruce_Tuckman
10. **Carrot Project Financial Calendar Tools.** New Entry Sustainable Farming Project, Tufts University. Získáno v srpnu 2019 nesfp.org/resources/carrot-projects-financial-calendar-tool
11. **Consensus Decision Making, Seeds for Change.** Získáno v srpnu 2019 www.seedsforchange.org.uk/consensus

12. **Crop Planning for Vegetable Growers** (webinar). ATTRA, 2016. Získáno v červnu 2019 <https://www.youtube.com/watch?v=EZwFm-oPp-w&feature=youtu.be>
13. **Cultivating Co-operatives, organizational structures for local food enterprises.** Soil Association, 2005. Získáno v lednu 2019 ldn.coop/wp-content/uploads/2015/01/Cultivating_Cooperatives-1.pdf
14. **Developing a Plan for Financial Sustainability.** Community Tool Box, Center for Community Health and Development at the University of Kansas. Získáno v červnu 2019 ctb.ku.edu/en/table-of-contents/finances/grants-and-financial-resources/financial-sustainability/main
15. DiGiacomo, Gigi, King, Robert, Dale, Nordquist (2003). **Building a Sustainable Business. A Guide to Developing a Business Plan for Farms and Rural Businesses.** The Minnesota Institute for Sustainable Agriculture & Center for Farm Financial Management, SARE. Získáno v únoru 2019 <https://www.sare.org/Learning-Center/Books/Building-a-Sustainable-Business>
16. **Facilitating Meetings, Seeds for Change.** Získáno v srpnu 2019 www.seedsforchange.org.uk/facilitationmeeting
17. **Facilitation tools for meetings and workshops. Seeds for Change.** Získáno v srpnu 2019 www.seedsforchange.org.uk/tools
18. **Farm Business Planning.** Beginning Farmers, Carbon Media Group Agriculture, 2017. Získáno v dubnu 2019 www.beginningfarmers.org/farm-business-planning
19. **Financial Sustainability of a CSA Farm.** URGENCI CSA Hub. Získáno v září 2019 hub.urgenci.net/module/module-5-financial-sustainability-of-a-csa-farm/
20. **Five whys.** Wikipedia. Získáno v srpnu 2019 en.wikipedia.org/wiki/Five_whys
21. **Giving and Receiving Feedback, Seeds for Change.** Získáno v srpnu 2019 www.seedsforchange.org.uk/feedback
22. **Group Planning.** Department of Conservation Te Papa Atawhai. Získáno v červenci 2019 www.doc.govt.nz/get-involved/run-a-project/community-project-guidelines/group-planning

23. **How to Make Your CSA Farm Financially Sustainable** (webinar). Urgenci CSA Hub, 2019. Získáno v květnu 2019 hub.urgenci.net/webinar/how-to-make-your-csa-farm-financially-sustainable
24. Lamb, John, et al. (1998). **How to Establish Goals: A Group Project for Farmers and their Families**. The Minnesota Institute for Sustainable Agriculture. Získáno v červnu 2019 http://misa-documents.info/Goal_Setting_Handbook.pdf
25. **Legal structures. The A-Z to setting up a CSA: How to set up and run a successful community supported agriculture**. Community Supported Agriculture, CSA Network UK. Získáno v dubnu 2019 communitysupportedagriculture.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/L.pdf
26. McCorkle, Dean & Bevers, Stan. **Business Plans for Agricultural Producers**. The Texas A&M AgriLife Extension. The Texas A&M University System, U.S. Department of Agriculture, County Commissioners Courts of Texas Cooperating. Získáno v červnu 2019 <https://www.agrilifebookstore.org/v/vspfiles/downloadables/E492.pdf>
27. McCorkle, Dean A., Klose, Steven L. & Klinefelter, Danny. **Managing a Family Budget**. AgriLife Communications, The Texas A&M System. Získáno v červenci 2019 agecoext.tamu.edu/wp-content/uploads/2013/10/rm3-17.pdf
28. Miller, Jen (2016). **Tips for Tracking Costs of Production**. Northeast Organic Farming Association. Získáno v červnu 2019 nofavt.org/sites/default/files/files/resources/tips-for-tracking-cop-factsheet_0_0.pdf
29. **Nine-stage of conflict escalation - Fridrich Glasl** (video). Flixabout.com, 2017. Získáno v srpnu 2019 www.youtube.com/watch?v=OBjOwPBxYgA
30. **Organising Successful Meetings. Seeds for Change**. Získáno v srpnu 2019 www.seedsforchange.org.uk/meeting
31. Parot, Jocelyn, et al. (2019): **Guide for trainers of the Solid Base training programme**. SolidBase Research Report on the Financial Sustainability of CSA. URGENCI. Získáno v listopadu 2019 <http://urgenci.net/wp-content/uploads/2019/11/Booklet31082018final.pdf>
32. Perényi, Zsófia, et al. (2016). **Be part of CSA! Supporting booklet for training on community supported agriculture**. TVE, CRIES, URGENCI, PRO-BIO LIGA. Získáno v prosinci 2018 urgenci.net/wp-content/uploads/2016/11/BPCSABooklet_2016_eng.pdf
33. **Plan to Succeed. The one page business plan**. Annies Project, Empowering women in agriculture. Získáno v srpnu 2019 www.anniesproject.org/home/media/One-page-BusinessPlan-filled-in.pdf

- 34. *Planning and Writing an Annual Budget.*** Community Tool Box, Center for Community Health and Development at the University of Kansas. Získáno v červenci 2019 ctb.ku.edu/en/table-of-contents/finances/managing-finances/annual-budget/main
- 35. *Positive Practice in Farm Labour Management: Keeping Your Employees Happy and Your Production Profitable.*** CIRS & NCAT, 2008. Získáno v únoru 2019 attra.ncat.org/attra-pub-summaries/?pub=278
- 36. *Price Building in Community Supported Agriculture*** (video). URGENCI, 2019. Získáno v červnu 2019 www.youtube.com/watch?v=bPCp5tkaBOs&feature=emb_logo
- 37. *Publicity and promotion. The A-Z to setting up a CSA: How to set up and run a successful community supported agriculture.*** Community Supported Agriculture, CSA Network UK. Získáno v dubnu 2019 communitysupportedagriculture.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/P.pdf
- 38. *Simply Legal. All you need to know about legal forms and organisational types. For co-operatives and community owned enterprises.*** Co-operatives UK, 2017. Získáno v červnu 2019 www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/simply-legal-final-september-2017.pdf
- 39.** Snellman, Thomas (2015). ***REKO – a winning concept in Finland! URGENCI.*** Získáno v srpnu 2019 urgenci.net/reko-a-winning-concept-in-finland
- 40. *Taking Minutes at Meetings. Seeds for Change.*** Získáno v srpnu 2019 www.seedsforchange.org.uk/minutes
- 41. *Venues and Accessibility. Seeds for Change.*** Získáno v srpnu 2019 www.seedsforchange.org.uk/access
- 42. *Volunteers. The A-Z to setting up a CSA: How to set up and run a successful community supported agriculture.*** Community Supported Agriculture, CSA Network UK. Získáno v dubnu 2019 communitysupportedagriculture.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/V.pdf
- 43.** Volz, Peter, et al. (2016). ***Overview of Community Supported Agriculture in Europe.*** URGENCI. Získáno v prosinci 2018 urgenci.net/wp-content/uploads/2016/05/Overview-of-Community-Supported-Agriculture-in-Europe-F.pdf
- 44. *Webinar: Capturing and Organizing Farm Data with Chris Blanchard.*** New Entry Sustainable Farming Project, Tufts University, 2016. Získáno v červnu 2019 nesfp.org/resources/webinar-capturing-and-organizing-farm-data-chris-blanchard

45. Whittle, Kate, **From conflict to cooperation. Booklet 1, Conflict – where it comes from and how to deal with it.** Co-operatives UK, 2019. Získáno v červenci 2019 www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/c2c-booklet1-final.pdf
46. **Working with conflict in our groups – a guide for grassroots activists.** Seeds for Change, 2013. Získáno v srpnu 2019 www.seedsforchange.org.uk/conflictbooklet.pdf
47. **8 tips to motivate volunteers. Markel direct.** Získáno v září 2019 www.markeluk.com/articles/8-tips-to-motivate-volunteers

Odkazy

- » AMPI - Asociace místních potravinových iniciativ: <http://www.asociaceampi.cz>
- » ATTRA Sustainable Agriculture, Publications: <https://attra.ncat.org/publications>
- » Buscheberghof: <http://buschberghof.de>
- » Community Supported Agriculture: <https://communitysupportedagriculture.org.uk>
- » Conflict Resolution Network: <http://www.crnhq.org>
- » CSA CoolAND: <http://www.cooland.cz>
- » Die Agronauten: <https://www.agronauten.net>
- » FRACP - La Fédération Romande d'Agriculture Contractuelle de Proximité: <https://www.fracp.ch>
- » GASAP, Belgium: <https://gasap.be>
- » Háromkaptár biogazdaság: <https://haromkaptar.hu/>
- » KöKiSz: <https://tudatosvasarlo.hu/cikk/kokisz>
- » Komunitou podporované zemědělství: <https://kpzinfo.cz>
- » L'Atelier paysan: <https://www.latelierpaysan.org>
- » Luzernenhof: <https://www.luzernenhof.de>
- » Miramap: <http://miramap.org>
- » Obživa: <https://obziva.cz>
- » Omamaa: <http://www.omamaa.fi/liity-mukaan>
- » Our love to landscapes goes through our tummies: <https://laskakekrajine.tumblr.com>
- » Sociocracy for all (SoFa) <http://sociocracyforall.org>
- » Solawi - Netzwerk Solidarische Landwirtschaft: <https://www.solidarische-landwirtschaft.org>
- » Svobodný statek: <https://www.svobodny-statek.cz>
- » The alliance for better food and farming: <https://www.sustainweb.org>
- » The Center for Nonviolent Communication: <https://www.cnvc.org>
- » Tudatos Vásárlók Egyesülete (TVE): <https://tudatosvasarlo.hu>
- » URGENCI: <http://urgenci.net>
- » URGENCI's Hub: <https://hub.urgenci.net>
- » Volunteer Centre Sheffield: <http://www.sheffieldvolunteercentre.org.uk>
- » WorldWide Opportunities on Organic Farms: <https://wooof.net>

Impressum

Publikováno v roce 2019 jako součást mezinárodního projektu Solid Base financovaného Evropskou unií pod záštitou programu Erasmus+ a realizováno v partnerství s těmito organizacemi:

TVE, www.tve.hu

Asociace místních potravinových iniciativ (AMPI), www.asociaceampi.cz

Die Agronauten, www.agronauten.net

Solidarische Landwirtschaft (Solawi), www.solidarische-landwirtschaft.org

URGENCI, www.urgenci.net

Autoři: Šárka Krčílková, Zsófia Perényi, Johannes Winter, Jan Valeška, Jocelyn Parot, Peter Volz, Anikó Haraszi, Klaus Strüber, Carolin Gruber

Překlad: Sabina Poláková, Jan Bružeňák

Jazykové úpravy textu: Šárka Krčílková, Jana Kožnarová

Grafický design a ilustrace: Anna Bárdy, György Szalay

Všechny obrázky v této publikaci jsou vlastnictvím výše uvedených partnerů, není-li uvedeno jinak..

Tato publikace vychází pod licencí Creative commons.



ISBN 978-80-270-7589-8



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Vyloučení odpovědnosti: Informace uvedené v této příručce jsou poskytnuty v dobré víře a jsou platné k prosinci 2019. Měly by však být používány výhradně jako vodítko při přípravě výukových materiálů a za žádných okolností na ně nelze spoléhat jako na závazné informace o platné legislativě či praxi. Projekt byl realizován za finanční podpory Evropské komise. Obsah tohoto dokumentu odráží výhradně názory autorů a Komise není za zde uvedené informace zodpovědná.



DIE AGRONAUTEN
Forschungsgesellschaft
für Agrar- und Ernährungskultur

 **Solidarische
Landwirtschaft**
sich die Ernte teilen



