

# AKO ROZVÍJAŤ SOLIDÁRNU EKONOMIKU

## Ako rozvíjať solidárnu ekonomiku

Táto publikácia vznikla v roku 2020 v rámci medzinárodného projektu Building Up Social Solidarity Economy (Ako rozvíjať solidárnu ekonomiku), ktorý podporila Európska únia z programu Erasmus+. Na jej prípravu spolupracovali organizácie:

Ekumenická akadémia, [www.ekumakad.cz](http://www.ekumakad.cz)

Stowarzyszenie Kooperatywa Spożywcza "Dobrze", [www.dobrze.waw.pl](http://www.dobrze.waw.pl)

Utopia, [www.utopia.sk](http://www.utopia.sk)

Katholische Sozialakademie Österreichs, [www.ksoe.at](http://www.ksoe.at)

RIPESS Europe, [www.ripess.eu](http://www.ripess.eu)

AUTORKY A AUTORI: **Nina Józefina Bąk, Markus Blümel, Wojtek Mejor, Jason Nardi, Maroš Prčina, Eva Riečanská, Karolína Silná, Dražen Šimleša, Peter Vittek**

Na prípravu textov spolupracovali: **Elena Tzamouranou, Luca Asperius, Vera Gjokaj, Isa Álvarez and Judith Hitchman**

PREKLAD A ÚPRAVA: **Eva Riečanská a Peter Vittek**

GRAFICKÁ ÚPRAVA: **Wojtek Mejor**

VYDAVATEL: **RIPESS Europe**, rue du Moulin 1, 3801 Schiffflange, Luxembourg v spolupráci so združením Utopia

Vyšlo v roku 2020.

ISBN 978-2 -9199651-1-3



Ak nie je uvedené inak, všetky fotografie a obrazový materiál sú majetkom vyššie zmienených organizácií. Táto publikácia a jej jednotlivé časti podliehajú licencií Creative Commons 4.0 a je ich možné použiť v nezmenenej podobe na nekomerčné účely, s uvedením autorstva a zachovaním licencie.



**Erasmus+**

Tento projekt bol financovaný s podporou Európskej Komisie. Táto publikácia reprezentuje výlučne názor autoriek a autorov a Komisia a ani národná agentúra nezodpovedajú za akékoľvek použitie informácií obsiahnutých v tejto publikácii.

# CONTENTS

ÚVOD . . . . .	2
AKO ZAČAŤ . . . . .	10
Inšpirujeme sa príkladmi dobrej praxe . . . . .	11
Nehierarchické sebaorganizovanie: demokratická správa a spoločné rozhodovanie . . . . .	12
Majetok a financovanie . . . . .	14
Ako začať s vašou vlastnou iniciatívou solidárnej ekonomiky . . . . .	17
Prihláste sa k svojmu snu: príprava vízie a poslania . . . . .	17
VYTVÁRANIE KOMUNÍT . . . . .	20
Učte sa spolupracovať . . . . .	21
Poznajte svoju komunitu . . . . .	25
Otvorte sa . . . . .	28
DRUŽSTVÁ A DRUŽSTEVNÍCTVO . . . . .	30
Čo je družstvo? . . . . .	31
Družstevníctvo ako súčasť solidárnej ekonomiky. . . . .	36
Ako založiť družstvo . . . . .	38
Príklady dobrej praxe. . . . .	40
POTRAVINOVÁ SUVERENITA . . . . .	44
Potravínová suverenita a solidárna ekonomika . . . . .	46
Problémy a riešenia . . . . .	46
Nie je to všetko iba „utópia“? . . . . .	50
Príklady dobrej praxe. . . . .	51
Globálne hnutie . . . . .	52
Ako sa zapojiť do hnutia za potravinovú suverenitu . . . . .	55
NA CESTE K TRANSFORMÁCII . . . . .	58

# ÚVOD

Solidarita a vzájomná pomoc sa objavujú vo všetkých ľudských spoločenstvách a všetkých historických obdobiach. Nie sú vlastné iba ľuďom, sú bežné aj u iných živočíšnych druhov a inšpirujú o k úvahám evolučnom pôvode morálky a etiky. Teraz nás však nebude zaujímať ich pôvod, ani ťažko zodpovedateľné metafyzické otázky, ale formy, v ktorých sa prejavujú v západnej industriálnej spoločnosti od 19. storočia. Vznik sociálnej a solidárnej ekonomiky je spojený s problémami, ktoré spôsobil vzostup moderných národných štátov a kapitalizmu. Odpovedajú na výzvy, ktoré so sebou priniesli koncentrácia moci a majetku, industrializácia, atomizácia spoločnosti, či bezohľadné drancovanie prírodných zdrojov. A práve hodnoty, na ktorých sú sociálna a solidárna ekonomika založené, môžu ukončiť neúspešný rozvojový model, neustálu reprodukciu autoritárstva a zásadné krízy ohrozujúce samotné prežitie ľudska a podstatnej časti biosféry.

Za počiatok sociálnej ekonomiky sa obvykle považuje vznik prvého moderného družstva, Spolku spravodlivých priekopníkov, v anglickom mestečku Rochdale v polovici 19. storočia. Podobné spolky vznikali v rozličných európskych krajinách aj predtým, no rochdaleský spolok sa stal pre vznik hnutia kľúčovým vďaka svojim stanovám. Začali ich preberať aj ďalšie družstvá a neskôr sa v modifikovanej podobe stali základom družstevných princípov, ktorými sa riadia družstvá dodnes. Za najtradičnejšie formy podnikov sociálnej ekonomiky sú obvykle považované takzvané CMAFs (Co-operatives, Mutual societies, Associations, Foundations): družstvá, vzájomné spoločnosti, združenia a nadácie. Slovo sociálny sa pôvodne vzťahovalo predovšetkým na formu vlastníctva<sup>1</sup>: sociálne podniky v ideálnom prípade vlastní osoby, ktoré sa na ich činnosti priamo podieľajú, alebo sú ich činnosťou dotknuté, Vnútorne rozhodovacie procesy sú demokratické a držia sa hesla: jeden človek, jeden hlas. Dosahovanie cieľov, ktoré považujú za spoločensky prospešné, uprednostňujú pred dosahovaním zisku. Neznamená to, že tieto podniky nemôžu byť ziskové, zisk by však mali použiť na investície do rozvoja organizácie alebo na aktivity, ktoré majú viesť k naplneniu ich cieľov. Otázky vlastníctva však nie sú v realite vždy v centre pozornosti a postupne sa rozšírila aj predstava, podľa ktorej je úlohou sociálnej ekonomiky predovšetkým odstraňovanie alebo zmierňovanie negatívnych dôsledkov kapitalizmu. Za sociálne podniky sa preto v súčasnosti považujú napríklad aj firmy s kapitalistickou vlastníckou štruktúrou a bez vnútornej demokracie, ktoré zamestnávajú rozličné skupiny znevýhodnených ľudí. Podľa niektorých definícií je sociálna ekonomika súčasťou tretieho sektora

---

<sup>1</sup> <http://www.ripess.org/wp-content/uploads/2017/09/Solidarity-Economy-and-other-Concepts-Poirier-July-2014.pdf>

alebo je s ním totožná. Medzi podniky sociálnej ekonomiky potom môžu byť zaradené aj mimovládne neziskové organizácie, či rozličné firemné nadácie.

Termín solidárna ekonomika je mladší. Po prvýkrát ho počas španielskej občianskej vojny použil Felipe Lorda Aliaz z anarchistického odborového zväzu CNT/FAI, keď navrhoval ekonomický model pre slobodnú časť krajiny. No bežne sa začal používať až v 80-tych rokoch 20. storočia, kedy ho spopularizovali čilský ekonóm Louis Razeto a francúzsky ekonóm Jean-Louis Lavige<sup>2</sup>. V 90-tych rokoch začali ich predstavy práve v Južnej Amerike a vo Francúzsku rýchlo prenikať do praxe a vo Francúzsku čoskoro vznikla aj prvá Sieťpre alternatívnu a solidárnu ekonomiku (REAS). Do roku 1997 sa hnutie rozrástlo po celom svete a jeho zástupkyne a zástupcovia s stretli v Lime, kde prijali deklaráciu, ktorá zhrnula ich spoločné ciele:

„Uvedomujeme si, že svetu vládne rozvojový model, ktorý aj na globálnom severe aj na globálnom juhu naráža na svoje limity. Ničí našu planétu, vytvára chudobu, sociálne vylúčenie a ignoruje mnohé ľudské aktivity, ktoré majú kľúčový význam pre naše komunity, čím ohrozuje budúcnosť ľudstva. V reakcii na túto situáciu sa zaväzujeme presadzovať rozvojový model založený na solidarite, ktorý spochybňuje takzvané ‚prírodné zákony‘ a predstavu, že uspokojovanie ľudských potrieb je možné zredukovať a obmedziť na bezohľadnú konkurenciu na trhu. Solidárna ekonomika znamená spoluprácu, kolektívnu akciu a zdieľanie a stavia ľudské bytosti do centra ekonomického a sociálneho rozvoja.“

Iniciatívy solidárnej ekonomiky sa usilujú o zmenu celého sociálneho a ekonomického systému a snažia sa dosiahnuť, aby rozvojové politiky rešpektovali ľudské práva, boli sociálne spravodlivé a solidárne a brali ohľad na mimoludskú prírodu. Presadzujú nové prístupy k výrobe a spotrebe a nové formy organizovania a rozhodovania, ktorých základom je participatívna demokracia. Pluralitný charakter solidárnej ekonomiky najlepšie demonštruje obrovské množstvo veľmi rozdielných formálnych či neformálnych skupín a aktivít, ktoré sú jej súčasťou. Nájdeme medzi nimi hnutia za férový obchod (fair trade) a potravinovú suverenitu, iniciatívy komunitou podporovaného poľnohospodárstva, etické banky, solidárne fondy, miestne doplnkové meny a časové banky, hnutia za zodpovedný turizmus a za právo na mesto, projekty komunitného a družstevného bývania, komunitné centrá a komunitné výrobné či opravárenské dielne, tzv. nové družstvá a podniky prevzaté zamestnancami a zamestnankyňami, energetické komunity a družstvá, solidárne trhy a zóny bez peňazí a mnohé ďalšie.

<sup>2</sup> Tamtiež.

Sociálna a solidárna ekonomika sú dva príbuzné koncepty, nie sú však totožné. Spoločne reprezentujú celé spektrum rozličných prístupov k ekonomike, demokracii, či spravodlivosti, ktoré spája snaha o odstraňovanie negatívnych sociálnych javov. Toto spektrum môžeme rozdeliť podľa postoja k reprodukcii podmienok, v ktorých sociálne patológie vznikajú. Na jednej strane nájdeme iniciatívy a organizácie, ktoré sa na reprodukcii týchto podmienok samotné podieľajú alebo prispievajú k ich legitimizácii, na druhej tie, ktoré k ich reprodukcii odmietajú akokoľvek prispievať. Termín sociálna ekonomika môže podľa niektorých definícií zahŕňať aj tie prvé. Nie je výnimočné, keď je za sociálny podnik označená korporácia, ktorá zamestnáva znevýhodnené skupiny obyvateľstva, no predmet a spôsob jej podnikania má negatívne sociálne alebo environmentálne dôsledky. Podobný príklad sú firemné nadácie veľkých znečisťovateľov, ktoré podporujú malé environmentálne projekty. Koncept solidárnej ekonomiky, ktorého integrálnou súčasťou je snaha o transformáciu deštruktívnych alebo autoritárskych inštitúcií a spoločenských vzťahov, takúto možnosť vylučuje. Medzi sociálnou a solidárnou ekonomikou však nevedie žiadna pevná hranica. Práve naopak – z veľkej časti sa prekrývajú. No vzhľadom k tomu, že nás zaujíma radikálna alebo inými slovami dôsledná transformácia neúspešného a vyčerpaného rozvojového modelu, odmietame sa podieľať na jeho pretrvávaní. Aby sme tento náš cieľ zdôraznili, pre jednoznačne transformatívne konotácie sme sa všetky organizácie, iniciatívy a aktivity, ktoré sa v teórii a praxi touto premenou zaoberajú, rozhodli zahrnúť pod termín solidárna ekonomika<sup>3</sup>.

## **KORENE EURÓPSKEJ SOLIDARITY A DRUŽSTEVNÍCTVA**

Európa je nesmierne rozmanitý kontinent s rôznorodými kultúrami, jazykmi a ekonomikami. Ak nás niečo spája, sú to sociálne a občianske hnutia, ktorých korene siahajú hlboko do 19. storočia, k počiatkom družstevníctva, vzájomných poisťovní, úverových družstiev a súkromných, či verejných komunitných bánk, spotrebiteľských skupín a sietí, odborov, umeleckých spolkov a združení zameraných na poskytovanie rozličných služieb sociálnej starostlivosti. Aj v reakcii na ne sa neskôr začal rozvíjať sociálny štát. Mnohé boje a nimi vynútené zmeny priniesli veľkej časti európskeho obyvateľstva v polovici 20. storočia relatívny

<sup>3</sup> Spojenie sociálna a solidárna ekonomika budeme používať, keď budeme mať na mysli aj iniciatívy, organizácie a aktivity, ktoré takúto premenu nemajú za cieľ alebo sa k nej nehlásia.

blahobyť a zabezpečiť naplnenie jeho individuálnych a kolektívnych práv. No z týchto vÝdobytkov sa netešili všetci. Časť populácie stále čelila sociálnemu vylúčeniu a blahobyť bol okrem iného aj výsledkom kolonializmu sa s ním spojeného násillia. Snahy o vytvorenie sociálne spravodlivej, demokratickej a inkluzívnej spoločnosti, v ktorej sú ľudské práva naozaj univerzálne, dodnes nie sú naplnené. Zostávajú veľkou výzvou aj poškvrnou na tvári spoločnosti, ktorá sa k nim na jednej strane demonštratívne hlási, no na strane druhej reprodukuje praktiky a inštitúcie, ktoré ich realizáciu sťažujú či priamo znemožňujú. Nezmišli ani autoritárske ideológie, ktoré hodnoty slobody, sociálnej spravodlivosti a demokracie pre všetkých bez rozdielu odmietajú. Od 70-tych rokov 20. storočia začali opäť naberať na sile a popularite. Na začiatku 21. storočia nás tento vývoj priviedol k zavádzaniu rôznych tzv. úsporných opatrení, potláčaniu práv pracujúcich, privatizácii a okliešťovaniu verejných služieb, ktoré sociálny štát poskytoval svojim občanom a občaniam a k presadzovaniu ďalších neoliberálnych politik. Ku krízam, ktorým čelíme, sa nedávno pridala ďalšia, „globalizovaná“ pandémia Covid-19, a ešte o čosi viac zvýraznila základné príčiny spoločenských rozdielov a krehkosť zastaraného ekonomického systému založeného na raste, zisku, konkurencii a vykorisťovaní ľudí aj prírody. Ukázala nám, že verejné inštitúcie a politiky nie sú schopné poskytnúť ľuďom konkrétne a zmysluplné riešenia.

Zároveň však v mnohých európskych štátoch postupne získavajú uznanie koncepty sociálnej a solidárnej ekonomiky (SSE) a vzniká legislatíva, ktorá má podporiť ich rozvoj. Platné a pripravované zákonné úpravy v rozličných členských štátoch Európskej únie sa v mnohom odlišujú. Vzniká tak otázka, či by nebolo vhodné pripraviť zastrešujúce legislatívne rámce na európskej úrovni. Nebude to však jednoduchá úloha, keďže politiky Európskej únie a aj jej členských štátov si často navzájom odporujú. Niektoré krajiny majú vlastný legislatívny rámec, alebo ho pripravujú (Belgicko, Portugalsko, Grécko, Rumunsko a Slovensko), v iných podporu pre rozvoj SSE zabezpečuje ministerstvo sociálnej a solidárnej ekonomiky (Luxembursko a Španielsko). Vo Francúzsku napomáha rozvoju SSE legislatíva aj ministerstvo. V ďalších krajinách je rozvoj SSE upravený regionálnymi normami (platí to napríklad v Taliansku, kde má každý z 10-tich regiónov iný zákon na podporu solidárnej a udržateľnej ekonomiky).

## **SOLIDÁRNA EKONOMIKA: VEKTOR SOCIÁLNEJ ZMENY**

*... „solidarita“ je omnoho viac, než len koncept. Po prvé: je to rámec, ktorý umožňuje vytvoriť a realizovať stratégie posilňujúce odolnosť komunit, regiónov a spoločností. Po druhé: je to prestava, ktorá zdôrazňuje, že rozvoj všeobecného blaha by mal byť výsledkom širokej spolupráce a nie úsilia osamoteného jednotlivca. Po tretie: je to životodarný zdroj motivácie, ktorý je obnoviteľný. Je to zdroj, ktorý jeden od druhého potrebujeme, aby sme sa dopracovali k potrebnej transformácii.<sup>4</sup>*

Solidárna ekonomika je pluralitné hnutie, ktorého súčasťou sú rozliční aktéri (súkromní, komunitní a verejní, formálni a neformálni). Vytvára aktívne vzťahy medzi občianskou spoločnosťou, politickou sférou a sférou výroby a služieb, aby naplnilo potreby, túžby a očakávania ľudí. Karl Polanyi vo svojej práci Veľká transformácia výstižne popísal cieľ, ku ktorému by sme mali smerovať: musíme sa dopracovať k širšej definícii ekonomiky, ktorá ju nebude stotožňovať s „trhom“. Nové formy ekonomiky nevzniknú v rámci dominantných finančných a ekonomických vzťahov. Vzniknú v praxi, v ktorej bude oslobodená ľudská imaginácia tvorivo hľadať spôsoby, ako naplniť túžby a potreby všetkých ľudí a mimoludskej prírody. Preto nie je možné redukovať solidárnu ekonomiku len na inštitúcie tretieho sektora (t.j. neziskový alebo sociálny sektor). Musíme ju vnímať ako vektor ukazujúci k praxi a hodnotám, ktoré nám umožnia vidieť a utvárať svet inak.

Keďže solidárna ekonomika nie je sektor ekonomiky, ale vektor transformácie ekonomického systému, konvenčné indikátory a oficiálne štatistiky ju nedokážu plne rozpoznať a zachytiť. Aj preto zostáva z veľkej časti „neviditeľná“ a jej rozsah môžeme iba odhadovať. Podľa rôznych štatistických zdrojov vzrástol v EÚ za prvých 15 rokov 21. storočia počet ľudí pracujúcich v treťom sektore z 11 na 16 miliónov. To je 6,5% z počtu všetkých pracujúcich v EÚ. V niektorých krajinách tento podiel dosahuje až 15%. Tieto údaje nezahŕňajú neformálne a čiastočne formalizované aktivity a iniciatívy ako napríklad alternatívne spôsoby výroby, barter, sociálne meny, či časové banky. Nereflektujú ani aktivity mnohých inštitúcií verejnej správy, ktoré SSE podporujú a propagujú. Od 90.-tych rokov do roku 2020 sa navyše veľmi rýchlo rozšírili rozličné solidárne skupiny spotrebiteľov alebo výrobcov a narástol počet iniciatív komunitou podporovaného poľnohospodárstva. Na konci 90.-tych rokov ich bolo len niekoľko stoviek v zopár krajinách, v roku 2020 ich boli desaťtisíce po

<sup>4</sup> Lewis, Michael T.: Navigating System Transition in a Volatile Century. s. 10. dostupné na <https://thenextsystem.org/sites/default/files/2017-08/MichaelLewis.pdf>



celom kontinente. V roku 2015 bolo do iniciatív komunitou podporovaného poľnohospodárstva zapojených viac ako milión ľudí.

## **SOCIÁLNA A SOLIDÁRNA EKONOMIKA V**

### **STREDNEJ A VÝCHODNEJ EURÓPE**

Podobný príklad nám poskytuje aj rozvoj družstevného hnutia a sociálnej ekonomiky v strednej a východnej Európe, na území ktorej majú bohatú a turbulentnú históriu. Ozvlášť sa to týka krajín Vyšehradskej štvorky, ktoré majú spoločnú historickú skúsenosť a nedávno prešli obdobným procesom ekonomickej transformácie. V tomto špecifickom priestore čelila kultúra spolupráce, rovnosti a solidarity ohromnej historickej výzve. V dôsledku násilnej kolektivizácie, počas ktorej „komunistický“ režim nútil ľudí vstupovať do družstiev, získalo slovo družstvo negatívne konotácie, ktoré si so sebou nesie dodnes. Negatívny podtón sa vzťahuje na celé družstevné hnutie napriek tomu, že v rôznych krajinách po celom svete, a obzvlášť v krajinách južnej a západnej Európy, je družstevníctvo veľmi progresívny a moderný ekonomický a sociálny model, ktorý prešiel organickým vývojom. Nástup kapitalistickej „trhovej“ ekonomiky bol v krajinách strednej a východnej Európy spojený s ideológiou, ktorá negatívne vníma kolektívne formy riadenia a vlastníctva podnikov, čo viedlo k rozsiahlej privatizácii družstiev alebo ich „začleneniu“ do kapitalistickej ekonomiky.

Podľa viacerých štatistických zdrojov zhruba 70% práce v treťom sektore v strednej a východnej Európe v súčasnosti vykonávajú dobrovoľníčky a dobrovoľníci. V neziskových organizáciách je platených pozícií veľmi málo, len 23.7%. V porovnaní so severnou Európou, kde 73% pracovných pomerov v celom treťom sektore vzniklo v neziskových organizáciách a o čosi menej ako 6 % v družstevníctve, je to priepastný rozdiel. Podiel dobrovoľníckej práce je relatívne malý, len 21,5%. Situácia sa však vďaka konkrétnym iniciatívam SSE postupne mení. Na národnej úrovni aj na úrovni EÚ vznikajú nové zákony a investičné schémy na jej podporu. Na Slovensku bol nový zákon o sociálnej ekonomike a sociálnom podnikaní schválený v roku 2018. Príklady z krajín, kde nebolo družstevné hnutie zneužitá na kontrolu populácie a zbavené demokratických hodnôt, zároveň ukazujú, že negatívne významy, ktoré sú s ním spojené, slúžia dnes hlavne na ideologické ciele. Slobodné družstevníctvo nie je hrozbou pre demokraciu, ale naopak – je a vždy bolo školou demokratickej diskusie a demokratického riadenia. Tam, kde jeho

tradícia nebola prerušená, sa stále úspešne rozvíja. V krajinách južnej Európy tvoria pracovné miesta v družstevníctve 14,5% zo všetkých pracovných miest v treťom sektore.

## **NOVÁ SPOLOČENSKÁ ZMLUVA**

„Ekonomika je politický konštrukt, ktorý sa týka každého z nás. Nechceme sa zaoberať ‚neviditeľnou rukou trhu‘. Chceme sa sústrediť na demokratický proces utvárania novej spoločenskej zmluvy, ktorá prizná nezastupiteľnú úlohu občinám<sup>5</sup>, jej základným východiskom bude solidarita... a cieľom naše individuálne a spoločné blaho. Drancujúcu a deštruktívnu ekonomiku chceme zmeniť na odolnú a regeneratívnu ekonomiku, ktorá bude rešpektovať prírodu a jej limity.“<sup>6</sup>

Dosiahnutie týchto cieľov si vyžaduje hlbokú spoločenskú zmenu, ktorá by mala začať šírením kultúry spolupráce do všetkých oblastí života. V školách, na pracovisku a aj v každodennom živote. Vzájomné a kolaboratívne učenie by sa mali stať základom vdelávacích stratégií od najútlejšieho veku. Dobré si však uvedomujeme, že solidarita ani spolupráca nemôžu a ani nesmú byť výsledkom donútenia.

Kľúčovou zložkou tejto zmeny je demokratizácia ekonomiky. Moc získame, keď budeme aktívni a nebudeme čakať na to, že sa „niečo“ stane. Musíme začať konať, no nie osamotene, alebo iba sami pre seba. Spolupracujme a rozhodujme spoločne s ostatnými v demokratickej diskusii. Takýmto spôsobom do hĺbky zmeníme aj politickú kultúru. Jej zmena nás dovedie k otázke, aké verejné inštitúcie potrebujeme, a pre ktoré v novej kultúre nezostane miesto.

A nakoniec: ak chceme, aby ľudia mohli získať pocit, že sú súčasťou komunity, musíme vytvárať spoločnosť, ktorá je pohodová a priateľská alebo „konviviálna“<sup>7</sup>. Ako píše Ivan Illich: „Ak chceme vytvoriť predstavu budúcej spoločnosti, ktorá bude

<sup>5</sup> Občiny (v angličtine commons) sú obecne alebo spoločne zdieľané a spravované statky, ktoré sú prístupné všetkým členom spoločnosti. Tieto zdroje by mali vždy byť v spoločnom vlastníctve a nikdy by sa nemali privatizovať. Môže medzi ne patriť vzduch, voda, obývateľná planéta, semená rastlín, či poznanie.

<sup>6</sup> <https://thenextsystem.org/sites/default/files/2017-08/MichaelLewis.pdf>

<sup>7</sup> Anglické slovo „convivial“ sa prekladá ako priateľský, družný. Ivan Illich jeho význam rozšíril a konvivialitu definuje ako osobnú slobodu, ktorá sa realizuje pomocou väzieb vzájomnosti s ostatnými ľuďmi. Konviviálne formy organizovania alebo technológie neredukujú život na výrobu a spotrebu, ale posilňujú spoluprácu, aktivitu a vzájomnú komunikáciu. Príkladom ne-konviviálnej aktivity je priemyselná

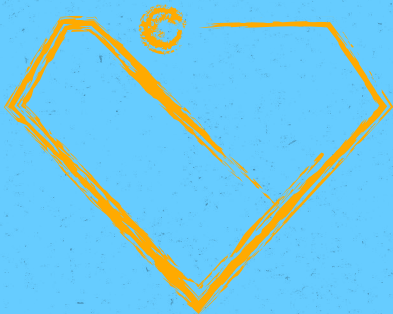
veľmi moderná a zároveň nebude ovládaná priemyslom, budeme musieť rešpektovať prirodzené mierky a limity. Musíme uznať, že jedine v rámci týchto hraníc môžu stroje nahradiť otrokov. Prekročenie týchto limitov vedie k novému poddanstvu... Až keď tieto limity uznáme, bude možné popísať triádu vzťahov medzi osobami, nástrojmi a novou kolektivitou. Spoločnosť, v ktorej moderné technológie slúžia politicky sa k sebe vzťahujúcim jednotlivcom a nie manažérom, budem nazývať „konviviálnou“.<sup>8</sup> Tento prístup je jednoznačne v rozpore s kultúrou „úsporných opatrení“ a nekonečného rastu, ktorá bola v priebehu posledných desaťročí vnútená ľuďom v mnohých európskych krajinách. V krajinách strednej a východnej Európy bola táto kultúra presadzovaná s veľkou razanciou a legitimizovaná príbehom o tom, že jej prijatie je nevyhnutné pre rozvoj demokracie a iná alternatíva nejestvuje, alebo nás privedie ku katastrofe. Hodnoty a prax „konviviálnosti“ v nej nenájdeme, v iniciatívach solidárnej ekonomiky sú však jedným z najdôležitejších stavebných kameňov. Inými slovami: kultúra, ktorú sa solidárna ekonomika usiluje vytvárať, plne uznáva jestvujúce spoločenské a prírodné limity a v jej rámci môžete prežívať pocity spolupatričnosti a pohodu.

Cesta, ktorá nás privedie k novej spoločenskej zmluve, môže byť dlhá a náročná, rozhodne však nie je a nebude nudná a nezaujímavá.

---

výroba, ktorá ľudí oberá o autonómiu, má negatívny vplyv na prírodu a vytvára nerovnosť.

<sup>8</sup> Ivan Illich: Tolls for Conviviality, viď napr. [https://en.wikipedia.org/wiki/Tools\\_for\\_Conviviality](https://en.wikipedia.org/wiki/Tools_for_Conviviality).



## AKO ZAČAŤ

Solidárna ekonomika predstavuje alternatívu k súčasnému ekonomickému systému a je reakciou na problémy spôsobené globalizáciou a prevládajúcimi ekonomickými vzťahmi zameranými výlučne na zisk a ekonomický rast. V období po ekonomickej a finančnej kríze v roku 2008 začali v Európe, ale aj inde vo svete, vznikať a rásť rôzne iniciatívy, ktoré sa riadia princípmi solidárnej ekonomiky. Táto odpoveď na krízu v praxi ukázala, že sú alternatívou, ktorá je reálne uskutočniteľná. Vlny solidarity sú obvyklou odpoveďou na krízy, no iniciatívy solidárnej ekonomiky nevznikajú len počas nich. Sú tu s nami neustále, i keď inokedy nie sú také viditeľné. Odhaľujú pred nami možnosti, ktoré nás môžu priviesť k udržateľnému spôsobu života, zmysluplnej práci a ku kolektívnym vzťahom a riešeniam, ktoré nie sú založené na konkurenčnom boji, ale na spolupráci.

Ak vás tieto alternatívy zaujímajú, uvažujete o založení iniciatívy riadiacej sa princípmi solidárnej ekonomiky, alebo ste súčasťou organizácie či kolektívu, ktorý by ste chceli transformovať na solidárnejší a demokratickejší, v tejto kapitole nájdete informácie a inšpirácie, ktoré vám môžu byť nápomocné.

## INŠPIRUJEME SA PRÍKLADMI DOBREJ PRAXE

Solidárna ekonomika nám ponúka príklady „reálnych utópií“ – ekonomických alternatív realizovaných v praxi. Začnime teda svoju cestu jej svetom pohľadom na inšpiratívny príklad dobrej praxe z Českej republiky.

### PRAŽIARENĽ KÁVY FAIR & BIO

Na Sokolovskej ulici, neďaleko od pražského centra, sa nachádza malý Fair&Bio obchod, ktorý prevádzkuje mimovládna organizácia *Ekumenická akademie*. V jeho sortimente nájdete okrem množstva iných Fairtrade<sup>1</sup> produktov aj rôzne druhy čerstvo praženej a organicky pestovanej (bio)kávy z pražiarnie, ktorá sídli asi 25 kilometrov od Prahy. *Fair&Bio pražiarna* je sociálnym družstvom, ktoré uvádza do praxe princípy sociálnej a ekonomickej spravodlivosti a environmentálnej udržateľnosti. Podnik je prvou družstevnou pražiarnou kávy v Českej republike a na lokálnej úrovni poskytuje dôstojnú prácu ľuďom s mentálnym a fyzickým znevýhodnením. Všetka káva, ktorá prichádza do pražiarnie na ďalšie spracovanie, pochádza z fariem s certifikátom Fairtrade a v drvivej väčšine prípadov je pestovaná ekologicky.



Fair & Bio pražiarenĽ kávy. Fotografia: Jakub Hrab

<sup>1</sup> Fair trade alebo spravodlivý obchod, je forma certifikácie, prostredníctvom ktorej dostanú producenti potravín a iných výrobkov z krajín tzv. globálneho juhu spravodlivú odmenu, nezávislú na výkyvoch cien na svetových trhoch. Certifikácia Fairtrade poskytuje ľuďom dôstojné živobytie, zaručuje spravodlivejšie obchodné podmienky, dodržiavanie ľudských práv a práv pracujúcich a zároveň podporuje šetrný prístup k životnému prostrediu. Časť zisku z Fairtrade ide do fondu, z ktorého sa financujú miestne projekty sociálneho rozvoja, ochrany životného prostredia, vzdelávacie projekty, ako aj projekty na podporu žien, prechod z intenzívneho na ekologické pestovanie, programy malých pôžičiek pre farmárov a pod. Viac informácií:

- v slovenčine <https://fairtrade-slovensko.sk/fairtrade-2/co-je-fairtrade/>
- v angličtine <https://www.fairtrade.org.uk/what-is-fairtrade/>

” Konečný zárobok sa rozdeľuje medzi všetkých ľudí, ktorí sa podieľali na výrobe. Berieme pri tom do úvahy ich potreby a životnú situáciu.

Andreas Exner a Christan Lauk o brazílskom textilnom družstve JUSTA TRAMA

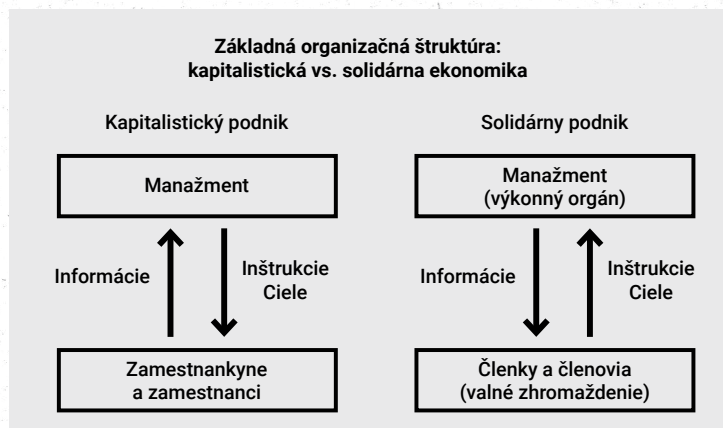


Ponorte sa hlbšie sami.

Ak sa chcete hlbšie oboznámiť s problematikou, odporúčame, aby ste si k téme urobili vlastný rešerš. Nižšie uvádzame zoznam otázok, ktoré vám môžu pomôcť pri hľadaní vhodných príkladov dobrej praxe. Zároveň však môže byť užitočné, ak sa zoznámite nielen s úspešnými príkladmi, ale aj s tými neúspešnými. Rovnako odporúčame, aby ste sa príklady dobrej praxe pokúsili nájsť vo vašom blízkom okolí a zorganizovali si exkurziu do „terénu“.

Fair & Bio pražírna vznikla ako súčasť aktivít *Ekumenickej akademie*, ktorá ako jedna z prvých začala propagovať koncept Fairtrade v Českej republike. Tento spolok mal od začiatku za cieľ zvyšovanie povedomia o rozvojových otázkach a ekonomických alternatívach a ich presadzovanie v praxi. Aj preto *Ekumenická akademie* založila prvý Fairtrade veľkoobchod v strednej Európe, ktorý sa po niekoľkých rokoch premenil na družstevný podnik. V roku 2013 vznikla v rámci družstva pražiareň kávy. Svoju činnosť začala vďaka dotáciám na zakúpenie vybavenia a spustenie prevádzky. Od roku 2018 je ale pražiareň zisková a žiadne granty už na svoju prevádzku nepotrebuje.

Podnik vznikol ako družstvo, aby do praxe uviedol príklad demokraticky organizovaného a spravovaného pracoviska a podporil šírenie myšlienky družstevníctva. To má v Českej republike dlhú tradíciu, ktorá siaha hlboko do 19. storočia. Režim vládnúci do roku 1989 ju však zneužil a prekrútil, keď ignoroval demokratické hodnoty, na ktorých bola založená.



Podľa P. Singer 2002, s. 16 a nasledujúce<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Singer, Paul: *Introdução a economia solidaria*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo. 2002

## Na čo sa zamerať pri hľadaní príkladov dobrej praxe a vytváraní prípadových štúdií

- Ako ste začínali? Čo vám najviac pomohlo?
- Aká je vaša organizačná štruktúra? Ako vyzerá demokratické riadenie vašej organizácie v praxi (Ako vyzerá rozhodovanie? Kto o čom rozhoduje?)
- Aká je právna forma vášho podniku/organizácie?
- V čom vidíte prínosy vašej organizácie pre jej členky a členov a pre spoločnosť?
- Čo pre vás znamená solidarita a solidárna ekonomika?
- Ako ste si budovali vzťahy s komunitou?
- S akými prekážkami ste sa stretávali (stretávate sa) a ako sa vám ich darilo (darí) prekonávať?

Ďalšie otázky sa môžu zamerať na financovanie, spoluprácu so širším spoločenstvom, komunikáciu a konflikty a pod.

## NEHIERARCHICKÉ SEBAORGANIZOVANIE: DEMOKRATICKÁ SPRÁVA A SPOLOČNÉ ROZHODOVANIE

Ako povedal Paul Singer, bývalý brazílsky štátny tajomník pre solidárnu ekonomiku: „Esenciou solidárnej ekonomiky je demokracia.“ V bežnej kapitalistickej firme sú rozhodovacie právomoci určené objemom kapitálu, ktorý do nej vložili jednotliví podielníci. Väčší podiel spravidla znamená väčšie právomoci.

V organizáciách solidárnej ekonomiky sa rozhoduje demokraticky, podľa princípu „jedna osoba-jeden hlas“. To samozrejme znamená, že každé rozhodnutie v organizácii musí schváliť valné zhromaždenie, alebo že každé rozhodnutie musí byť jednohlasné a konsenzuálne. V praxi jestvuje viacero rozličných možností demokratického a kolektívneho rozhodovania. Vždy však musíme mať na pamäti, že demokracia a participácia nejestvujú samé o sebe a nedajú sa nikomu vnútiť. Ich hĺbka a kvalita je výsledkom konkrétnej praxe.<sup>2</sup>

”  
Esenciou solidárnej  
ekonomiky je demokracia.  
Paul Singer

<sup>2</sup> O skúsenostiach s nehierarchicky riadenou organizáciou viď publikáciu brnenskej organizácie Neshnutí: Kto tady šéfuje? Aneb nehierarchické řízení v praxi. Na stiahnutie tu: <https://nesehnuti.cz/kdo-tady-sefuje-aneb-nehierarchicke-řízení-v-praxi/>

## DEMOKRATICKÉ ZHROMAŽDENIE JE JADROM SOLIDÁRNEJ EKONOMIKY

Nosným prvkom solidárnej ekonomiky a miestom, na ktorom sa prijímajú všetky zásadné rozhodnutia, je demokratické zhromaždenie. Jeho symbolickým zobrazením je kruh. Zodpovedá základným demokratickým princípom, podľa ktorých má hlas každého človeka rovnakú váhu a každý človek môže vyjadriť svoj názor. V praxi je vždy nevyhnutné dbať na to, aby každá členka či člen „kruhu“ mali rovnaké právo klásť otázky a zapájali sa do diskusie. Ak vždy dostávajú slovo iba tí, ktorí sa oň hlásia, alebo tí, ktorí sú naučení verejne vystupovať, princípy plnej demokratickej participácie nemusia byť naplnené.



Pouvažujte, kedy je zhromaždenie demokratické a efektívne. Aké sú vaše skúsenosti a nápady?

Na internete môžete k tejto téme nájsť množstvo informácií a „návodov“. Napríklad:

[https://www.uhab.org/sites/default/files/doc\\_library/Running\\_Effective\\_Meetings.pdf](https://www.uhab.org/sites/default/files/doc_library/Running_Effective_Meetings.pdf)

Demokratické zhromaždenie nevedie žiadny „predseda“ alebo „líder“. Dôležitú úlohu počas neho zohráva moderátor/ka či facilitátor/ka a spôsob, akým pripraví program stretnutia a ako ho moderuje. Túto rolu by na seba nemali brať stále tie isté osoby, hoci majú najviac skúseností. Pre spoluprácu a demokraciu je lepšie, ak si moderátorské a facilitátorské zručnosti osvojí čo najviac členov a členiek kolektívu. Aj takto sa dá decentralizovať moc a vytvoriť prostredie, v ktorom sú si ľudia rovní.

Viac informácií o demokraticky vedených stretnutiach a o metódach a technikách demokratického rozhodovania nájdete v kapitole 2 o budovaní komunít.

## MAJETOK A FINANCOVANIE

Právne rámce a zákony sú v rôznych krajinách a regiónoch odlišné a menia sa v čase. Tým vznikajú rôzne podmienky pre prístup k zdrojom a prevádzku solidárnej organizácie či podniku. Rôznorodé sú aj formy jednotlivých iniciatív a životné situácie či finančné možnosti ich zakladateľov a zakladateľiek. V niektorých krajinách pôsobia etické banky, inde podporujú zakladanie a prevádzku solidárnych a sociálnych iniciatív miestne alebo regionálne samosprávy, či národné vlády. Solidárne iniciatívy môžu vzniknúť s podporou grantových schém alebo bezúročných pôžičiek, v iných prípadoch financujú spustenie prevádzky svojho podniku priamo jeho členky a členovia.

Keďže úlohou a cieľom solidárnych iniciatív a podnikov nie je vytvárať investičné príležitosti s prísľubom maximalizácie zisku,



musia uvažovať nad alternatívnymi spôsobmi financovania. V praxi takýchto alternatív nájdeme mnoho. Jednou z nich je nasledujúci príklad dobrej praxe z Rakúska.

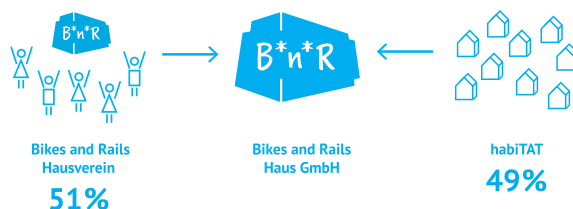
## HABITAT (RAKÚSKO)

HabiTAT je organizácia, ktorá zastrešuje demokraticky organizované projekty na podporu dostupného bývania. Jej cieľom je „skupovanie“ nehnuteľností z trhu. Vznikla podľa vzoru nemeckej siete Mietshäusersyndikat, ktorá v súčasnosti zahŕňa viac než 150 bytových projektov. Aktivity HabiTAT-u vychádzajú z presvedčenia, že bývanie nemá byť predmetom trhových špekulácií, ale má naplňať základné ľudské práva a potreby. Na bývanie sa nemá nazeráť ako na zdroj ziskov a predmet podnikania. HabiTAT a Mietshäusersyndikat vytvárajú štruktúry, ktoré garantujú, že s domami a bytmi v správe jednotlivých projektov nie je možné obchodovať na trhu s nehnuteľnosťami, pokiaľ s tým nebudú súhlasiť všetci obyvatelia a obyvateľky všetkých domov. Takto demokraticky organizované projekty na podporu dostupného bývania sú založené na solidárnych princípoch: ľudia, ktorí sú ich súčasťou, sa navzájom podporujú a staršie projekty podporujú novšie. Každý z projektov si vytvára vlastný mechanizmus demokratického rozhodovania.

### Príklad dobrej praxe: „Bikes and Rails Hausverein“

Obytné domy sú majetkom spoločnosti s ručením obmedzeným, ktorej 51% vlastní „Bikes and Rails Hausverein“ a 49% má vo vlastníctve „habiTAT“. Obyvatelia a obyvateľky sú členmi a členkami „Bikes and Rails Hausverein“.

Ilustrácia: Christina Leyerer



Nikto z obyvateľov a obyvateľiek týchto nehnuteľností žiadnu z nich nevlasťní. Projekt vychádza z princípu, podľa ktorého je bývanie ľudské právo a potreba. Aj preto sa dá bývanie v projekte získať bez toho, aby naň ľudia finančne prispeli.

Ako vlastne táto schéma fuguje? Niektorí užívatelia a užívatelky nehnuteľností podporujú projekt zo svojich vlastných zdrojov. Tieto zdroje sú spolu s tzv. „priamymi úvermi“ od ľudí, ktorí nie sú súčasťou projektu, základom fondov slúžiacich na nákup nehnuteľností. Tieto fondy zvyčajne dokážu získať ďalšie financie aj od (alternatívnych) bánk. „Priame úvery“ sa musia splatiť, niekedy je preto potrebné získať nových prispievateľov. Obvykle v situácii, keď sa viacero ľudí naraz rozhodne, že chce svoje peniaze späť. Nikdy však nie je možné vrátiť naraz toľko peňazí,

Hodnotové ukotvenie	Praktické otázky	Jedinečnosť	Koho chcete osloviť
<p><b>Demokracia a participácia</b> Aká bude demokratická štruktúra vašej iniciatívy/podniku? Ako bude vyzeráť rozhodovací proces? Ako zabezpečíte a udržíte participáciu (ako budete motivovať ľudí, aby sa do rozhodovania zapájali)?</p> <p><b>Sociálno-ekologická transformácia</b> Aký problém chcete vyriešiť? Ako vaše aktivity prispievajú k sociálno-ekologickej zmene spoločnosti a ekonomiky? Komu zmena prospeje? A ako?</p> <p><b>Solidarita</b> Ako sa bude prejavovať solidarita vo vašich vnútorných vzťahoch? Ako sa bude prejavovať vo vzťahu k externým organizáciám/iniciatívam/komunitám/ľuďom? (iné organizácie SE, ľudia dotknutí vašou činnosťou, globálny juh a podobne)</p> <p><b>Hodnota pre užívateľov/ky</b> Kto bude vaše služby využívať? Aký problém alebo potreby užívateľov/iek chcete riešiť? Prečo by si mali vybrať práve vašu iniciatívu/podnik SE?</p>	<p><b>Hlavné aktivity</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aké aktivity budete robiť, aby ste uviedli svoje hodnoty do praxe?</li> </ul> <p><b>Hlavné zdroje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Čo budete potrebovať, aby sa to podarilo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Čo je na vašom prístupe jedinečné?</li> <li>• Čo by mohlo ohroziť váš úspech? (vnútorné hrozby, trhové alebo externé riziká)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ako budete získavať členov/ky, alebo užívateľov/ky?</li> <li>• Kto sú vaši kľúčovi partneri?</li> </ul>
	<p><b>Finančná hodnota a príjmy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kto bude finančne prispievať?</li> <li>• Prečo bude prispievať?</li> <li>• Ako bude prispievať?</li> </ul>		<p><b>Štruktúra nákladov</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aké sú nevyhnutné náklady na zabezpečenie činnosti vašej iniciatívy/podniku? (fixné, variabilné)</li> </ul>

aby to ohrozilo prežitie projektu. Bankové a priame úvery projekty splácajú v pravidelných mesačných splátkach a všetci užívatelia a užívateľky nehnuteľností prispievajú do fondu údržby a opráv.

## **AKO ZAČAŤ S VAŠOU VLASTNOU INICIATÍVOU SOLIDÁRNEJ EKONOMIKY**

V súčasnosti je možné nájsť množstvo materiálov, návodov a príručiek, ktoré vám môžu pomôcť pri rozvíjaní vašich predstáv o budovaní solidárnej iniciatívy či podniku. Môžete sa inšpirovať aj skúsenosťami iných iniciatív, alebo postupmi z „bežných“ firiem a kreatívne ich prispôbiť vašej vízii a potrebám. Takouto metódou je napríklad „superhrdinský dotazník“ (super hero canvas)<sup>3</sup>. Zameria vašu pozornosť dôležité otázky, ktoré je potrebné zodpovedať pri zakladaní solidárneho podniku. Základný postup je nasledovný: spoločne s ďalšími ľuďmi, napríklad budúcimi členkami a členmi vášho solidárneho družstva, identifikujte podstatné otázky týkajúce sa vašej iniciatívy. Zapište si ich a vymedzte si dostatočný čas na ich zodpovedanie.

## **PRIHLÁSTE SA K SVOJMU SNU: PRÍPRAVA VÍZIE A POSLANIA**

Podrobne sformulovaná predstava (vízia) a poslanie (misia) vám pri zakladaní solidárnej iniciatívy pomôže presne určiť, čo robíte, alebo by ste chceli robiť, a čo sa snažíte dosiahnuť.

Členky sanfranciského družstva Home Green Home svoju víziu a poslanie popisujú nasledovne:

### **Poslanie**

Sme družstvo, ktoré vlastnia ženy hispánskeho pôvodu a poznáme potreby našej komunity. Chceme zlepšiť kvalitu svojich životov

---

<sup>3</sup> [https://medium.com/@kieron\\_75142/superhero-canvas-the-social-business-canvas-for-superheroes-62a101dd5c62](https://medium.com/@kieron_75142/superhero-canvas-the-social-business-canvas-for-superheroes-62a101dd5c62)

## tip

Vízia rozvoja solidárnej iniciatívy (v angličtine sa používa termín *vision statement*) presne definuje a v stručnosti popisuje, čo sa iniciatíva/organizácia snaží svojou činnosťou dosiahnuť a akú dlhodobú zmenu sa usiluje docieľiť.

Najlepšie vízie rozvoja solidárnej iniciatívy sú inšpiratívne, jasné, zapamätateľné a koncízne.

tým, že prispejeme k našej väčšej socio-ekonomickej stabilite. Poskytujeme upratovacie služby v San Franciscu a okolí. Používame ekologické produkty, pretože nám záleží na našom zdraví, zdraví našich klientov a na životnom prostredí.

### Vízia

Chceme aj ďalším ženám z našej komunity ponúknuť replikovateľný podnikateľský model, ktorý je výnimočný vysokou kvalitou svojich služieb, posilňuje budovanie demokratickej a inkluzívnej ekonomiky a zároveň je výrazom nášho záujmu o ochranu životného prostredia a starostlivosti o našu komunitu.



Iniciatíva komunitou podporovaného poľnohospodárstva „Ouverture“, Moosbrunn (Rakúsko)

Viac informácií o tom, ako sformulovať rozvojovú víziu a poslanie vašej iniciatívy nájdete na adrese: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/structure/strategic-planning/vision-mission-statements/main>

Pozrite si aj časť „DNA organizácie“ v druhej kapitole tejto publikácie.

### **Vízia a poslanie vašej organizácie**

Je dôležité, aby sa na formulovaní vízie aj poslania vašej iniciatívy zúčastnili a zhodli všetci ľudia, ktorí ju zakladajú. Tvoria ideový základ a ukazujú smer rozvoja vašej iniciatívy. Pozrime sa, aký je medzi nimi rozdiel.

### **Vízia sa zameriava na budúcnosť**

Venuje sa otázkam ako: Aký je cieľ našej iniciatívy? Ako by mala vyzerat' naša budúcnosť? Aké hodnoty a princípy chceme nasledovať? Vízia rozvoja má slúžiť ako inšpirácia.

### **Poslanie sa zameriava na prítomnosť**

Poslanie organizácie či iniciatívy hovorí o tom, kto ste a čo robíte. Popisuje a predstavuje vašu organizáciu.:

### **Ďalšie zdroje informácií:**

Možno už viete, čo by ste chceli začať robiť, a ako by mala vaša iniciatíva vyzerat' (možno je to družstvo, iniciatíva komunitou podporovaného poľnohospodárstva, alebo iná forma komunitnej organizácie). Na internete sa dá nájsť množstvo inšpirácie a konkrétnych návodov, ktoré vám môžu pomôcť aj v prípade, keď ešte presne neviete, aký cieľ by si mala vaša iniciatíva stanoviť.

5 otázok, ktoré si treba položiť pri plánovaní družstva:

<https://www.uk.coop/developing-co-ops/start-co-operative/plan-your-co-op>

10 vecí, ktoré treba zohľadniť pri zakladaní iniciatívy komunitou podporovaného poľnohospodárstva.:

<https://communitysupportedagriculture.org.uk/wp-content/uploads/2018/06/S.pdf>

7 kľúčových aspektov úspešného rozvíjania komunity:

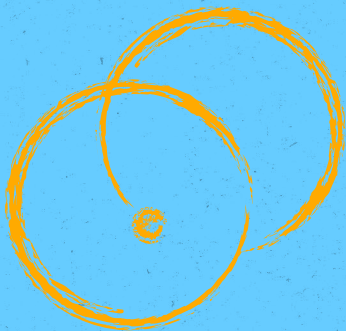
<https://www.gemeinschaftskompass.de/wp-content/uploads/2018/04/Compass-Short-Beta.pdf>



Tzv. Tuckmanov model dynamiky vývoja správania sa malých skupín vychádza z porozorovania, že každý spolupracujúci kolektív a tím prechádza štyrmi viacmenej totožnými vyvojovými štádiami: fáza formovania sa (forming), fáza „kvasu“ t.j. vyjasňovania vnútorných vzťahov a konfliktov (storming), fáza ustanovenia vnútorných noriem (norming) a fáza pracovnej kooperácie (performing).

Nie je na škodu poznať tieto fázy a premýšľať o tom, v ktorej z nich sa vaša iniciatíva práve nachádza. Môžu vám pomôcť lepšie porozumieť daniu vo vašej skupine, zmenám, ktorými prechádza, a pomôcť pri riešení tenzií a konfliktov.

<https://transitionnetwork.org/wp-content/uploads/2016/09/Overview-of-how-groups-develop.pdf>



## VYTVÁRANIE KOMUNÍT

Solidárne iniciatívy majú len výnimočne k dispozícii väčšie finančné zdroje alebo rozsiahlejšiu infraštruktúru. Ich hlavným „kapitálom“ a jadrom sú predovšetkým ľudia, ich vedomosti a zručnosti. Každý solidárny podnik a iniciatíva si preto potrebuje vytvoriť komunitu ľudí, ktorí ju budú podporovať a ktorí budú základom jej zdravého rozvoja a dlhodobej udržateľnosti.

Komunita sa môže utvárať okolo spoločnej témy a zdieľaných hodnôt, alebo môže vznikať na územnom základe ako je napr. mestská štvrť, alebo časť či celé mesto, no komunita môže byť aj čisto virtuálna – bez teritoriálneho ukotvenia. Psychiater Morgan Scott Peck hovorí o troch hlavných zložkách komunity, ktorými sú inkluzívnosť, angažovanosť (commitment) a konsenzus.<sup>1</sup> Vytváranie komunity napomáha aj rozvíjaniu trvalých vzťahov a väzieb medzi členmi a členkami solidárnej iniciatívy, ktoré zvyšujú ich motiváciu podieľať sa na jej aktivitách. Aktívne zapojenie sa ľudí je nevyhnutnou podmienkou rozvoja takého ekonomického modelu, ktorý slúži predovšetkým napĺňaniu potrieb ľudí a rozvoju spoločného dobra a nekopíruje prevládajúci ekonomický model založený primárne na finančnom zisku.

Jestvuje veľa druhov a foriem solidárnych iniciatív a s nimi spojených komunit. Niektoré z nich sú malé a tvoria ich iba malé susedské spoločenstvá, iné sú rozsiahlejšie a môžu sa zmeniť na hnutie. V tejto kapitole vychádzame primárne zo skúseností poľského potravinového družstva Dobrze<sup>2</sup> sídliaceho vo Vašave, ktoré sú doplnené o skúsenosti zo samosprávnej varšavskej štvrte Jazdów<sup>3</sup>.

Kapitola je určená tým, ktorí chcú zlepšiť prácu svojej solidárnej iniciatívy alebo uvažujú nad založením solidárneho podniku či neziskovej iniciatívy z komunitnej perspektívy. Nájdete v nej informácie o nástrojoch, ktoré pomáhajú pri vytváraní komunit. Patrí medzi ne mapovanie a plánovanie, spoločné akcie, integrácia, komunikácia a participatívne rozhodovanie. Príklady, ktoré uvádzame, zdôrazňujú, aké dôležité je utváranie

<sup>1</sup> Peck, M. S. (1987). *The different drum: Community Making and Peace*. New York: Simon & Schuster.

<sup>2</sup> <https://www.dobrze.waw.pl/>

<sup>3</sup> <https://jazdow.pl/en/>

vzťahov medzi súčasnými a potenciálnymi členkami a členmi solidárnej iniciatívy. Nie sú presným „receptom“, majú byť skôr inšpiráciou pri budovaní konkrétnych komunitných vzťahov v rôznych situáciách a v rozličných častiach sveta.

## UČTE SA SPOLUPRACOVAŤ

Vytváranie komunity je otvorený proces. Komunity nie sú nemenné, prebieha v nich ustavičná zmena a ich formovanie je skôr tokom každodenných činností než jednorázovou aktivitou. Jednou z aktivít, ktoré pomáhajú pri vytváraní komunity, môže byť napríklad „team-building“, no medzi komunitou a pracovným tímom je rozdiel. Tím je početne obmedzenou skupinou ľudí, ktorí spolupracujú na nejakej konkrétnej úlohe, či zadaní. Naproti tomu komunita je založená na autentických väzbách minimálne medzi niektorými jej členmi a členkami. Keďže základom udržateľnej a zdravo fungujúcej komunity sú pozitívne medziľudské vzťahy, najdôležitejšou úlohou pri jej rozvíjaní je vytvoriť také prostredie, v ktorom všetci jej členovia a členky majú možnosť vyjadriť svoj názor a artikulovať svoje potreby. Rovnako dôležité je zabezpečiť, aby poznali a využívali metódy, ktoré im umožnia konštruktívne a otvorene riešiť konflikty.<sup>4</sup> Takto sa zároveň formuje pevná a udržateľná členská základňa, ktorá vedie k rozvoju solidárnej iniciatívy, organizácie či podniku v časoch prosperity a pomáha ich udržať v krízových obdobiach.

” Komunikácia a komunita sú spojené nádoby. Kvalita jedného je podmienená kvalitou druhého.

*E.W. Rothenbuhler,*

## ROZHODOVANIE

Spôsob, akým sa prijímajú rozhodnutia, a jasná predstava o pravidlách rozhodovania, sú základným kameňom dobre fungujúcej komunity. Jestvuje množstvo metód a techník rozhodovania, ktoré ovplyvňujú vzťahy vo vnútri komunity a angažovanosť jej členiek a členov. Je dôležité mať na pamäti, že metódy, ktoré dávajú pri rozhodovaní priestor všetkým zúčastneným ľuďom, sú časovo náročnejšie než hierarchický, manažérsky prístup k rozhodovaniu. Participatívne metódy rozhodovania však majú mnoho výhod. Prijaté rozhodnutia sú lepšie, kreatívnejšie a trvalejšie. Sú inkluzívnejšie, lebo zohľadňujú

<sup>4</sup> Cottrell, L. (1976). The competent community. In B. H. Kaplan, R. N. Wilson & A. H. Leighton (Eds.), Further explorations in social psychiatry (pp. 195–209). New York: Basic Books.

vnútornú rôznorodosť komunity, nevylučujú niektorých jednotlivcov či skupiny a berú do úvahy reálne potreby zúčastnených ľudí.



Ak je rozhodnutie kontroverzné, môžete navrhnúť skúšobnú lehotu na jeho vyskúšanie v praxi.

Nehierarchický prístup, rovnomernejšie rozloženie moci a zapájanie ľudí do rozhodovania o ich vlastných potrebách zohráva kľúčovú rolu pri vytváraní a rozvíjaní komunity a pri formovaní podoby a činnosti solidárneho podniku podľa spoločných predstáv všetkých zainteresovaných. V relatívne malej skupine je možné rozhodovať konsenzuálne. Pri tejto metóde musia riešenie, na ktorom sa skupina dohodne, akceptovať všetci. Keď komunita narastie, vzniká potreba použiť prístupy, ktoré si nevyžadujú jednotné stanoviská, napríklad metódu nadpolovičnej väčšiny. Vo väčších organizáciách alebo iniciatívach sa veľa menších rozhodnutí prijíma napríklad na úrovni pracovných skupín alebo na stretnutiach užšieho vedenia. V zásade platí, že čím je organizácia väčšia a zložitejšia, tým musí byť jasnejšie, kto o čom rozhoduje a podľa akého kľúča.

Participatívne rozhodovanie je komplexný proces, pri ktorom netreba očakávať rýchle výsledky či všeobecný súhlas. Majte na pamäti, že ľudia sú rôzni a že nie každý musí zdieľať rovnaké nadšenie pre navrhované riešenia. Dôležité je, aby nik nemal pocit, že je z procesu vylúčený.

### Ďalšie informácie:

Materiály o konsenzuálnom rozhodovaní a ďalších relevantných témach nájdete na adrese: [seedsforchange.org.uk/consensus](https://seedsforchange.org.uk/consensus)

Online nástroj na inkluzívne rozhodovanie: [www.loomio.org](https://www.loomio.org)



Určite si pravidelný čas stretnutí, alebo využite online nástroje na stanovenie termínov, ktoré všetkým najlepšie vyhovujú (napr. Framadate).

### FACILITÁCIA STRETNUTÍ

Dobré stretnutie je dôležitým prvkom pozitívnej skupinovej dynamiky, lebo vplýva na motiváciu ľudí a na ich pocit príslušnosti ku skupine. Stretnutia a členské schôdze, ktoré sú málo efektívne a príliš dlhé, sú únavné a máťúce. Úspešné stretnutie v ideálnom prípade zvýši motiváciu ľudí zapájať sa a prinesie nové nápady a konkrétne výsledky. Zorganizovať ho však nemusí byť ľahké, preto je dobré mať na pamäti zopár základných pravidiel a tipov, ako sa vyhnúť niektorým problémom a nedostatkom.

Zabezpečte, aby bol termín stretnutia ohlásený s dostatočným predstihom. Pozvánku posielajte spolu s programom, ktorý bude jeho náplňou, najmä ak sa diskusia bude týkať dôležitých vecí a rozhodnutí. Zároveň si vyhradte dostatok priestoru na diskusiu



o nových nápadoch a témach. Ak je to možné, rozdeľte si prácu a úlohy – stanovte, kto bude stretnutie moderovať (facilitovať) a kto písať zápisnicu. Diskusia bude efektívnejšia, ak niekoho poveríte sledovaním času. Zoradte jednotlivé body programu podľa ich dôležitosti a pokúste sa dopredu odhadnúť, koľko času budete potrebovať na ich prebratie. Veci, ktoré sú predmetom diskusie a rozhodovania, si vyžadujú viac času. Je preto užitočné, ak sú o nich ľudia podrobne informovaní v dostatočnom predstihu. Na diskusiu sa pripravte vopred a na úvod predstavte publiku všetky témy, ktoré chcete na stretnutí prediskutovať.



**Robte pravidelné prestávky. Priestor, v ktorom sa stretnutie koná, by mal byť ľahko prístupný všetkým zúčastneným. Všetci by mali dobre počuť a vidieť a cítiť sa pohodlne.**

Pri demokratickej diskusii zohrávajú dôležitú rolu facilitátori alebo facilitátorky. Ich úlohou je starať sa o hladký priebeh diskusie, sledovať jej časové rámce (ešte lepšie je, keď sa tejto úlohy ujme ďalšia osoba), zabezpečiť, aby diskusia bola inkluzívna, t.j. aby z nej nikto nebol vylúčený (aj túto rolu môže na seba vziať niekto ďalší) a dávať pozor na to, aby sa diskusia neodkláňala od hlavnej témy. Facilitátorka či facilitátor by tiež mali sledovať logické smerovanie diskusie a viesť ju postupne k určitým záverom.

Facilitátorky a facilitátori by sa vždy mali držať niekoľkých kľúčových zásad:

- Dohodnúť sa vopred so zúčastnenými na pravidlách diskusie a sledovať ich dodržiavanie.
- Sledovať, aby stretnutie napĺňalo stanovený cieľ či program a aby sa diskusia zbytočne neodkláňala od témy.
- Vtiahnuť do diskusie čo najviac zúčastnených, nenechávať priestor stále tým istým ľuďom.
- Aktívne počúvať, čo ľudia v diskusii hovoria, vyjasňovať povedané a dbať na plynulý priebeh diskusie.
- Nechať ľuďom čas na rozmýšľanie a neurýchľovať priebeh diskusie. Keď sú ticho, môže to znamenať, že si potrebujú premyslieť, čo chcú povedať.

Dôležitú úlohu má aj zapisovateľ alebo zapisovateľka. Zápisy zo stretnutí by mali byť jasné a zrozumiteľné. Nemali by byť príliš dlhé alebo príliš detailné, no zároveň by mali zachytávať najdôležitejšie body diskusie – najmä zásadné návrhy a prijaté rozhodnutia. V záverečnej časti stretnutia by sa mali účastníčky a účastníci dozvedieť, aké budú ďalšie kroky – čo, kto a kedy bude robiť. Zápisy by mali byť prístupné všetkým zúčastneným, aby ich mohli skontrolovať a prípadne podľa potreby opraviť nepresnosti alebo doplniť chýbajúce informácie.

Ak sa stretnutie koná v online priestore, ktorý má svoje špecifiká, treba dávať pozor na niekoľko ďalších vecí:

- Dopredu si odskúšajte softvér, ktorý použijete, a kvalitu pripojenia. Ubezpečte sa, že viete, ako zvolený softvér funguje a že ho viete ovládať.
- Vyhradte si dostatok času na to, aby ste zúčastneným ľuďom dobre vysvetlili, ako ho majú používať.
- Inštruujte zúčastnených, aby si vždy keď nemajú slovo vypli mikrofón (funkcia „mute“) a aby používali slúchadlá pre lepšiu kvalitu zvuku.
- Online komunikácia obmedzuje škálu našich bežne používaných vyjadrovacích prostriedkov. Preto treba slovne komunikovať aj veci, ktoré sa v osobnom kontakte vyjadrujú prostredníctvom reči tela (gestami) a očným kontaktom.
- Používajte kolaboratívne online nástroje, ktoré podporujú participáciu a pomáhajú udržať pozornosť a záujem zúčastnených.

### Ďalšie informácie:

***Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making***, Sam Kaner with Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk and Duane Berger, Jossey-Bass, 2007, ISBN: 978-0-7879-8266-9

Praktické príručky o efektívnom vedení diskusie a facilitácii nájdete na adrese:

[seedsforchange.org.uk/meeting](https://seedsforchange.org.uk/meeting) a [seedsforchange.org.uk/facilitationmeeting](https://seedsforchange.org.uk/facilitationmeeting)

Online nástroj na štruktúrovanie komplexných diskusií, ktorý sa dá použiť na prípravu „pôdy“ pred prijímaním rozhodnutí alebo pred strategickou diskusiou, nájdete na adrese: [www.kialo.com](http://www.kialo.com)

## POSKYTOVANIE A PRIJÍMANIE SPÄTNEJ VÄZBY

Pri vytváraní a udržiavaní dobrých pracovných vzťahov je potrebné vedieť, ako konštruktívne reagovať na negatívne veci a emocionálne situácie. Pravidelné poskytovanie a prijímanie spätnej väzby je dobrý spôsob hodnotenia odvedenej práce. Je to najlepší spôsob, ako sa pravidelne navzájom informovať o dianí a ako identifikovať a odstrániť napätie skôr než sa premení na konflikt.

Aby spätná väzba pôsobila konštruktívne, mali by ste sa držať niekoľkých základných pravidiel:

- V prvom rade si vyberte správnu chvíľu. Osoba, ktorej spätnú väzbu dávate, musí byť v rozpolžení, v ktorom je pripravená a ochotná ju prijať, t.j. nesmie byť unavená, prepracovaná, rozrušená a pod.
- Buďte konkrétny a otvorený, prezentuje svoj názor jasne a presne popíšte, aký dopad mala záležitosť, o ktorej hovoríte, na vás.
- Dbajte na to, aby spätná väzba vyznela vecne. Hovorte iba o veciach, ktoré sa týkajú pracovných situácií, komunikácie a správania. Nepoukazujte na osobnostné charakteristiky ľudí, ktorým dávate

spätnú väzbu. Je oveľa užitočnejšie, ak sa zameriate iba na to, čo by sa dalo zlepšiť, než sporiť sa o tom, kto má akú povahu a pod.

- Pýtajte sa ľudí, ktorým dávate spätnú väzbu, na ich pohľad na vec a na možnosti riešenia.
- Nehovorte iba o negatívnych stránkach situácie, vyzdvihnite aj jej pozitívne aspekty.

Spätnú väzbu by ste sa mali naučiť aj prijímať. Sústreďte sa a počúvajte pozorne, neprerušujte – či už slovne lebo gestami – človeka, ktorý vám spätnú väzbu dáva a nestavajte sa hneď do obrannej pozície. Spätná väzba od iných ľudí je dôležitý zdroj informácií. Prijímanie spätnej väzby môže byť náročné, no zároveň vám poskytuje dobrú príležitosť, aby ste sa niečo (nielen) o sebe naučili a rozvíjali sa. Prijímanie spätnej väzby vám zároveň napovedá, čomu sa máte vyhnúť, keď ju iným poskytujete vy.

### Ďalšie informácie:

Stručnú príručku o poskytovaní a prijímaní spätnej väzby nájdete na adrese:

<https://seedsforchange.org.uk/feedback>



Vždy by ste mali mať na pamäti, že negatívnu spätnú väzbu nikdy nedávame nepripravenému človeku a už vôbec nie pred zrakmi iných ľudí.

## POZNAJTE SVOJU KOMUNITU

Pri vytváraní komunity je dobré poznať vašu východiskovú pozíciu a vedieť, kto sú členovia a členky formujúcej sa komunity a koho sa snažíte osloviť. V nasledujúcej časti sa pozrieme na to, čo vám môže pomôcť, aby ste sa lepšie oboznámili s vašou skupinou a ľuďmi okolo nej.

### ORGANIZAČNÁ DNA

Skôr než svoju víziu predstavíte svetu, a aj vašej vlastnej skupine, je dobré vedieť, kto ako organizácia či iniciatíva ste. Toto poznanie je dôležité pre utváranie vašej identity a skupinovej kultúry.

Nižšie uvádzame niekoľko otázok, ktoré vám pomôžu zistiť, aké sú základné hodnoty a ciele vášho projektu. Skúste na ne nájsť odpovede spoločne s ďalšími členkami a členmi vašej iniciatívy a sformulovať predstavu o jej vízii a poslaní (misii):

- Aký problém chcete vyriešiť?

## tip

Zorganizujte osobitné stretnutie (napr. jednodňové alebo víkendové „sústredenie“) úzkeho jadra či najaktívnejšej skupiny ľudí a spoločne sformulujte víziu a poslanie vašej iniciatívy.

- Aké je jeho riešenie (aké predstavy o riešení máte)?
- K akým hodnotám sa hlásite?
- Ako sa tieto hodnoty odrazia vo vašej činnosti?
- Akú rolu môže vaša iniciatíva zohrať pri riešení problému?
- Akú rolu v tom zohrávate vy osobne?
- Aké sú vaše konkrétne, merateľné ciele

Hľadanie spoločných odpovedí na základné otázky vám pomôže, aby ste si vyjasnili postoje a názory a vytvorili konzistentnú predstavu o povahe vašej iniciatívy. Jasne formulovaná vizia a poslanie organizácie sú základným vodidlom pri vytváraní rozvojovej stratégie a konkrétnych plánov a aktivít.

### Príklad dobrej praxe: Komunikácia cez výklady obchodu

Výklady oboch obchodov, ktoré prevádzkuje potravinové družstvo Dobrze, sú vyzdobené kresbami, krátkym nápismi a heslami. Stručne komunikujú fakty o družstve a o jeho hodnotách. Každý, kto ide okolo, môže ľahko zistiť, koľko má družstvo členov a členiek, aké produkty ponúka a že je založené na spolupráci s miestnymi farmami.



Výklad obchodu potravinového družstva Dobrze na ulici Andersa 27 vo Varšave.

## OKRUHY ANGAŽOVANOSTI

Je prirodzené, že sa ľudia do nejakého projektu či skupinovej spolupráce zapájajú rozličným spôsobom (napr. výrobkyňa, spotrebiteľ, koordinátorka). Rovnako sa rôznia aj ich motivácie, či možnosti a okolnosti zapájania sa. Vždy by ste mali pamätať na to, že pozície, ktoré ľudia v organizácii zastávajú, sa líšia, a preto sú odlišné aj ich potreby a očakávania. Pri uvažovaní o štruktúre vašej iniciatívy môže byť užitočné, ak si ju predstavíte v podobe sústredných kruhov. Najmenším, stredovým kruhom je najužšie jadro skupiny a do najvzdialenejšieho kruhu patria najnovší členovia a členky. Medzi týmito dvoma kruhmi môže byť

## Príklad dobrej praxe: pikniky a oslavy

Oslavy sú dôležitou súčasťou práce s komunitou a v komunite. Dobrze každý rok oslavuje svoje „narodeniny“ a pravidelne poriada komunitné pikniky, workshopy a menšie stretnutia. Na valnom zhromaždení majú ľudia vždy k dispozícii občerstvenie. Členovia a členky družstva organizujú aj integračné stretnutia.



6. narodeniny družstva Dobrze.

viacero ďalších: okruh najviac zapojených ľudí, skupina prispievajúcich, pracovné tímy, alebo dobrovoľnícke skupiny. Všetko závisí od typu vašej iniciatívy. Hlavným cieľom takejto analýzy je zistiť, ako sa môžu odlišovať potreby zapojených ľudí a ako k nim máte pristupovať pri plánovaní aktivít. Kým pre jadro skupiny môže byť najužitočnejšie napríklad špecifické vzdelávanie v oblasti manažmentu alebo komunikácie, pre skupinu prispievateľov a prispievateľiek bude lepšie zorganizovať integračné podujatie alebo otvorený seminár.

Rozmýšľajte aj nad tým, ako ľudí motivovať k väčšej účasti, aby sa stali súčasťou vnútorných okruhov angažovanosti. Premyslené zdieľanie informácií a rozdelenie zodpovednosti môže ľudí motivovať k väčšej aktivite.

### Ďalšie informácie:

Na tejto adrese nájdete príklad použitia tejto metodológie pri organizovaní kampaní: [www.thechangeagency.org/circles-of-commitment](http://www.thechangeagency.org/circles-of-commitment)  
**Purpose Driven Campaigning** (Ako pripraviť zmysluplnú kampaň), od marketingovej spoločnosti *Make Believe* – text, na základe ktorého bola spracovaná táto časť kapitoly, si môžete stiahnuť na adrese: [www.jrmyprtr.com/wp-content/uploads/2014/01/purpose-driven-campaigning.pdf](http://www.jrmyprtr.com/wp-content/uploads/2014/01/purpose-driven-campaigning.pdf)



Porozmýšľajte o tom, na aké skupiny môžete rozdeliť ľudí podieľajúcich sa na aktivitách vašej iniciatívy podľa miery ich angažovanosti.

## OTVORTE SA



*Musíte sa naučiť uvažovať a komunikovať ako ľudia, ktorých sa snažíte osloviť. Ako pripraviť zmysluplnú kampaň, Make Believe*

Vytváranie komunity je dvojsmerná cesta. Neprebíha len vo vnútri komunity, ale aj v komunikácii s okolím. Pre rozvíjanie komunity je dôležité, aby ste vedeli osloviť aj širšiu verejnosť: rozširovať vašu členskú základňu a hľadať nové spojenectvá medzi relevantným aktérmi a hnutiami.

### MAPOVANIE MOCENSKÝCH VZŤAHOV

Mapovanie mocenských vzťahov je vizuálna metóda, ktorá sa používa najmä pri sociálnych kampaniach. Dá sa však použiť aj pri iných aktivitách, ktoré si vyžadujú systematické oslovovanie širšej verejnosti a vytvorenie komunikačnej stratégie. V základnej podobe slúži na mapovanie vzťahov so všetkými spoločenskými aktérmi, ktorí majú nejaký vzťah k vášmu projektu. Môžu nimi byť samosprávy, médiá, susedská komunita, politici a političky, iné organizácie a ďalší aktéri, ktorí sú podľa vás pre vašu iniciatívu relevantní. Ich pozíciu si môžete zobraziť prostredníctvom jednoduchého „grafu“ s dvoma osami. Na jednej ich umiestnite podľa ich spoločenského vplyvu a na druhej podľa miery, do akej sa stožňujú s vašimi hodnotami a cieľmi. Vznikne mapa, na ktorej sú prehľadne vizualizované možnosti vašej iniciatívy. Mali by ste vidieť, s kým sa oplatí spolupracovať, o koho sa môže rozšíriť vaša členská základňa alebo ako zvýšiť povedomie o vašej iniciatíve.

Pri plánovaní ďalšieho postupu je dobré mať na pamäti zopár všeobecných východísk:

- Ak chcete presvedčiť nových ľudí, aby vás podporili, zamerajte sa na tých, ktorí sú uprostred obrázku. Je to (aspoň teoreticky) skupina nerozhodnutých a môžu sa z nich stať vaši podporovatelia a podporovateľky.
- Na pozitívnej strane mapy sú aktéri, ktorých netreba presvedčať. Hlásia sa k rovnakým hodnotám a môžu sa stať vašimi spojencami či spolupracovníkmi.
- Na opačnej strane osi sú aktéri, ktorí nezdediajú vaše hodnoty a môžu voči vám byť dokonca nepriateľsky naladení. Je zbytočné, aby ste na nich zameriavali pozornosť a venovali im čas, ale ak je to možné, pokúšajte sa obmedzovať ich vplyv.

V ďalších fázach mapovania sa môžete zamerať na konkrétne skupiny alebo individuálnych ľudí, aby ste zistili, koho a ako má význam oslovovať.



Zapojte do mapovania čo najrozmanitejšiu vzorku ľudí, aby ste dopracovali ku komplexnejším informáciám.



Ak chcete získať výsledky, ktoré sú pre vašu iniciatívu relevantné, zamerajte pri mapovaní pozornosť na konkrétnych aktérov alebo inštitúcie (napr. médiá).

## Ďalšie informácie:

[www.thechangeagency.org](http://www.thechangeagency.org) – na stránke nájdete detailné vysvetlenie, ako používať metódu mapovania mocenských pozícií a vplyvu.

[beautifulrising.org/tool/power-mapping](http://beautifulrising.org/tool/power-mapping) – iný popis tejto metódy.

<https://www.youtube.com/watch?v=jSS367drdQ0> – video vysvetľujúce túto metódu.

### Príklad dobrej praxe: členské iniciatívy

Bohatstvo komunity spočíva v jej rôznorodosti a kreativite ľudí, ktorí ju tvoria. Aktivity, ktoré vytvárajú priestor pre rozvíjanie talentu, schopností a nápadov jej členov a členiek, prospievajú k celkovému rozvoju komunitného „ducha“ a zvyšujú motiváciu a záujem ľudí o členstvo v iniciatíve a prácu v nej.

## MEDZINÁRODNÉ SPOLOČENSTVO

Pre iniciatívy solidárnej ekonomiky je dôležité udržiavať kontakty aj so širším, medzinárodným hnutím, ktoré môže podporiť a inšpirovať miestnych ľudí. Je dobré vedieť, že aj ľudia v iných krajinách riešia podobné problémy, majú podobné predstavy a dúfajú, že ich aktivity prispievajú k spoločenskej zmene. Keď ľudia vedia, že sú súčasťou väčšieho celku, uvedomujú si zároveň, že v tom nie sú sami. A hoci je potrebné, aby ste svoje idey rozvíjali na miestnej úrovni a brali pri tom ohľad na konkrétne okolnosti, veľa ľudí v iných častiach sveta sa venuje veciam, ktoré vás môžu inšpirovať. To, že sa podobne zamerané iniciatívy prepájajú a komunikujú na medzinárodnej úrovni, je úplne bežné. Skúste si aj vy nájsť príbuzné iniciatívy a hnutia, s ktorými by ste sa mohli spojiť.



Valné zhromaždenie v družstve Dobrze. Foto: Kasia Kalinowska



## DRUŽSTVÁ A DRUŽSTEVNÍCTVO

Pod pojmom družstevníctvo sa skrýva pestrá paleta hodnôt a aktivít, ktoré predstavujú ekonomickú, kultúrnu, sociálnu aj politickú alternatívu k centrálne plánovanej ekonomike, aj ku kapitalistickému spôsobu výroby, distribúcie a spotreby tovarov či služieb. Družstevná forma organizácie spoločenského, kultúrneho a hospodárskeho života preukázala v priebehu 20. storočia svoju životaschopnosť a v súčasnosti prežíva renesanciu.<sup>1</sup> Družstevné hnutie sa usiluje o napĺňanie sociálnych a ekonomických ľudských práv a pri svojej činnosti berie ohľad na záujmy komunit, v ktorých vyvíja svoju činnosť a na mimoludskú prírodu.

---

<sup>1</sup> See: Vieta, Marcelo: The New Cooperativism. Affinities Journal, Vol 4, No 1 (2010): The New Cooperativism. <https://ojs.library.queensu.ca/index.php/affinities/issue/view/574>



## ČO JE DRUŽSTVO?

Hoci sa príklady rôznych foriem svojpomocných organizácií a spôsobov ekonomickej spolupráce dajú nájsť v rôznych historických obdobiach, korene súčasného družstevného hnutia siahajú do konca 18. a začiatku 19. storočia, kedy sa v dôsledku expanzie industriálneho kapitalizmu rapídne zhoršovali životné podmienky mnohých ľudí. Družstevné hnutie bolo odpoveďou na negatívne sociálne a ekonomické dopady kapitalistického hospodárstva. Družstvá sa v priebehu 19. a 20. storočia rozšírili do mnohých oblastí ľudskej činnosti a rozvinuli sa ako špecifická organizačná forma s vlastnou tradíciou, unikátnymi črtami, hodnotami a princípmi. V súčasnosti najpoužívanejšiu definíciu družstva sformuloval Medzinárodný družstevný zväz (International Co-operative Alliance, skratka ICA), ktorý je najväčšou strešnou organizáciou družstiev a družstevných zväzov na svete.

S družstvami sa môžeme stretnúť vo všetkých sektoroch ekonomiky a majú rôzne podoby. V našich podmienkach sú z minulosti zrejme najznámejšie roľnícke družstvá<sup>2</sup>. Medzi najrozšírenejšie typy družstiev patria:

- výrobné družstvá – zaoberajú sa rôznymi druhmi výroby a poskytovaním služieb
- spotrebné družstvá - napríklad družstevné obchody, ktoré často vznikajú ako alternatíva k veľkým obchodným reťazcom
- úverové družstvá – poskytujú finančné služby a predstavujú alternatívu k bežným komerčným bankám

Ďalšími typmi družstiev sú napríklad družstvá odbytové (predajné), ktoré vznikajú za účelom spoločného predaja výrobkov, alebo stavebné a bytové družstvá, ktorých úlohou je zabezpečiť bývanie pre ich členov a členky (viď tiež kapitolu 1 „Ako začať“, príklad dobrej praxe HabiTAT v Rakúsku).

---

<sup>2</sup> Poľnohospodárske družstvá na území Slovenska majú za sebou komplikovanú históriu. V druhej polovici 20. storočia ich autoritársky štát zneužil na získanie kontroly nad ľuďmi. Násilná kolektivizácia a podriadenie družstiev centrálnemu riadeniu však boli v príkrom rozpore s družstevnými hodnotami a princípmi. Napriek tomu, že bývalý režim tieto zásady porušoval, má v očiach niektorých ľudí družstevníctvo dodnes pošramotenú povesť. Demokratická družstevná tradícia je však omnoho staršia a akékoľvek autoritárstvo jednoznačne odmieta.

## Definícia družstva

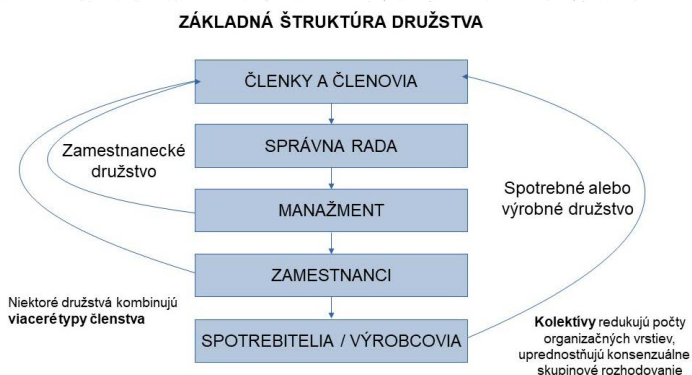
Družstvo je nezávislým združením osôb, ktoré sa dobrovoľne spojili s cieľom uspokojiť svoje spoločné ekonomické, sociálne a kultúrne potreby a očakávania prostredníctvom organizácie, ktorú spoločne vlastní a demokraticky riadia.



Inšpirujte sa príkladmi družstevných stanov, ktoré môžete získať buď od jestvujúceho družstva, od inštitúcie, ktorá podporuje zakladanie družstiev, alebo si ich jednoducho vyhľadajte na internete.

## ZÁKLADNÁ ŠTRUKTÚRA DRUŽSTVA

Družstvá sú demokraticky riadené organizácie. Znamená to, že v ideálnom prípade má každá jeho členka či člen jeden hlas. Tento princíp patril v celej histórii hnutia medzi jeho základné zásady. Najdôležitejšie rozhodnutia prijíma celá členská základňa na valnom zhromaždení. Členovia a členky družstva tiež rozhodujú o tom, ako sa nakladá so ziskom. Preto je dôležité poznať a naučiť sa používať metódy demokratického rozhodovania (viď kapitola 2, časť „Rozhodovanie“). No aj v takomto type organizácie jestuje deľba práce a spôsoby delegovania moci. Štruktúra družstva závisí od jeho veľkosti a podoby. Vo väčších družstvách s väčším počtom členov a členiek sú z praktických dôvodov právomoci delegované na správnu radu, ktorú volí valné zhromaždenie. Správna rada riadi každodenné fungovanie družstva a v prípade potreby najíma zamestnancov. Štruktúra družstva je špecifikovaná v jeho stanovách.



Základná štruktúra družstva

## AKO TO ZAČALO

V roku 1844 vznikol v anglickom meste Rochdale Spolok spravodlivých priekopníkov (Society of Equitable Pioneers). Považuje sa za prvé moderné družstvo najmä kvôli stanovám, v ktorých sú sformulované tzv. rochdaleské princípy spolupráce. Tie neskôr

inšpirovali vznik moderného družstevného hnutia a do súčasnosti sú považované za základ družstevných hodnôt a princípov. V modifikovanej podobe ich prevzala aj strešná organizácia družstiev a družstevných zväzov ICA.

Krátko po založení rochdaleského spolku začali vnikat družstvá aj v iných európskych krajinách. Medzi krajiny, v ktorých sa družstevné hnutie začalo rozvíjať veľmi skoro, patrí aj Slovensko. Jeho korene na našom území siahajú až do roku 1845, keď v západoslovenskej obci Sobotište vznikol zásluhou Samuela Jurkoviča družstevný úverový ústav Spolok gazdovský v Sobotišti, ktorý mal za cieľ poskytovať finančné služby svojim členom. Patrili medzi nich predovšetkým drobní roľníci a remeselníci, ktorí nemali prístup k bankovým pôžičkám. Udialo sa tak len 50 dní po založení družstva v Rochdale. Spolok gazdovský bol teda historicky prvým moderným úverovým družstvom v kontinentálnej Európe.<sup>3</sup>

## **DRUŽSTEVNÉ HODNOTY A PRINCÍPY<sup>4</sup>**

### **Hodnoty**

Družstvá sú založené na hodnotách svojpomoci, zodpovednosti, demokracie, rovnosti, spravodlivosti a solidarity. V súlade s tradíciami zakladateľov družstevníctva veria členovia a členky družstiev v etické hodnoty čestnosti, otvorenosti, sociálnej zodpovednosti a starostlivosti o iných.

### **Princípy**

Prostredníctvom družstevných princípov uvádzajú družstvá svoje hodnoty do praxe.

---

<sup>3</sup> Viac o histórii družstevníctva na Slovensku viď napr. Dudeková, Gabriela: Dobrovoľné združovanie na Slovensku v minulosti. Dostupné na: <http://www.dejiny.sk/eknihy/gd.htm>,

<sup>o</sup> súčasnosti družstevníctva na slovensku viď Riečanská, Eva: Možnosti a príležitosti rozvoja družstevníctva na Slovensku. In: Lokálni a družstevní spôsoby hospodárení jako progresivní vize. Rosa Luxemburg Stiftung e. V., zastoupení v České republice, 2018. Dostupné na: [www.utopia.sk](http://www.utopia.sk). Viac o družstevníctve v súčasnom stredoeurópskom kontexte viď Riečanská, Eva et. al.: A Volatile Present and an Uncertain Future. Mapping cooperative and social economies in the Visegrad countries. Dostupné na: [www.utopia.sk](http://www.utopia.sk)

<sup>4</sup> Spracované podľa: Cooperative identity, values and principles (Družstevná identita, hodnoty a princípy), uverejnené na stránke International Co-operative Alliance: <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>

## **1. Dobrovoľné a otvorené členstvo**

Družstvá sú dobrovoľné organizácie otvorené všetkým osobám, ktoré sú schopné používať ich služby a ochotné akceptovať zodpovednosť členskej základne, bez rodovej, sociálnej, rasovej, politickej a náboženskej diskriminácie.

## **2. Demokratické riadenie**

Družstvá sú demokratické organizácie riadené svojimi členmi a členkami aktívne sa podieľajúcimi na ovplyvňovaní ich smerovania a na rozhodovaní. Osoby, ktoré si družstvá zvolia do vedenia, sa zodpovedajú členskej základni družstva. V družstvách na základnej úrovni majú ich členovia a členky rovnaké hlasovacie práva (pravidlo „jeden člen, jeden hlas“) a aj na ďalších úrovniach sú družstvá organizované demokratickým spôsobom.

## **3. Ekonomická účasť**

Členovia a členky prispievajú rovnakým dielom ku kapitálu svojho družstva a o narabaní s ním rozhodujú demokraticky. Aspoň časť z tohto kapitálu je obvykle spoločným vlastníctvom družstva. Za kapitál, ktorý je upísaný ako podmienka získania členstva, zvyčajne dostávajú len obmedzené kompenzácie, alebo nedostávajú vôbec žiadne. Zisk sa obvykle používa na: rozvoj družstva s možnosťou vytvorenia rezerv, pričom aspoň časť z nich by mala byť nedeliteľná, poskytovanie odmien členom a členkám proporčne podľa vykonanej práce v prospech družstva a podporu ďalších aktivít schválených členskou základňou.

## **4. Autonómia a nezávislosť**

Družstvá sú nezávislé, svojpomocné organizácie riadené členkami a členmi. Ak uzatvárajú dohody s inými organizáciami, vrátane vládnych, alebo získavajú kapitál z externých zdrojov, deje sa to za podmienok zaručujúcich demokratickú kontrolu a zachovávajú si družstevnú autonómiu.

## **5. Vzdelávanie, odborná príprava a informovanosť**

Družstvá poskytujú vzdelávanie a odbornú prípravu svojim členom a členkám, voleným zástupcom a zástupkyniam, manažérom a manažérkam a tiež zamestnancom a zamestnankyniam, aby všetci efektívne prispievali k rozvoju svojich družstiev. Informujú verejnosť – zvlášť mladých a mienkotvorných ľudí – o podstate a prínose družstevníctva.

## 6. Spolupráca medzi družstvami

Družstvá poskytujú služby svojim členom a členkám čo najefektívnejšie a posilňujú družstevné hnutie spoluprácou prostredníctvom miestnych, národných, regionálnych a medzinárodných štruktúr.

## 7. Záujem o spoločenstvo

Družstvá vyvíjajú činnosť v prospech udržateľného rozvoja svojich spoločenstiev prostredníctvom stratégií schvalených svojimi členmi a členkami.

## DRUŽSTEVNÉ HNU Tie

Už vo svojich počiatkoch v 19. storočí začali moderné družstvá navzájom spolupracovať. Ich strešná organizácia ICA vznikla v Londýne počas prvého družstevného kongresu v roku 1895. Do súčasnosti sa ICA stará najmä o zavádzanie 6. družstevného princípu (spolupráca medzi družstvami) do praxe. Pomáha nadväzovať vzťahy medzi svojimi členskými organizáciami, poriada regionálne a celosvetové stretnutia, šíri informácie a know-how, zostavuje vzdelávacie programy a vydáva publikácie. Snaží sa tiež o ochranu a propagáciu družstevnej identity, ktorá odlišuje družstvá od iných typov podnikov a obchodných spoločností.

Jednou z celosvetových udalostí propagujúcich idey družstevného hnutia je Medzinárodný deň družstiev, ktorý sa každý rok koná prvú júlovú sobotu.

### Fakty a čísla <sup>1</sup>

Družstevné hnutie je globálnym hnutím:

- Na všetkých obývaných kontinentoch sveta sú viac než 3 milióny družstiev.
- Viac než 12 percent svetovej populácie má skúsenosť s členstvom v družstve.
- Celosvetovo zamestnávajú družstvá okolo 280 miliónov ľudí, čo je zhruba 10 percent pracujúcich ľudí.

<sup>1</sup> Spracované podľa údajov uvedených na stránke ICA.



Logo, ktoré reprezentuje spoločnú identitu družstevného hnutia <https://identity.coop>

## DRUŽSTEVNÍCTVO AKO SÚČASŤ SOLIDÁRNEJ EKONOMIKY

Družstevné hnutie a solidárna ekonomika vznikli z podobných dôvodov, sledujú podobné ciele a riadia sa podobnými hodnotami a princípmi. Hlavným cieľom družstevného hnutia v časech jeho vzniku bol boj proti chudobe a sociálnemu vylúčeniu. Družstevníctvo bolo odpoveďou na čoraz horšie životné podmienky pracujúcich a ľudí, ktorí z rôznych dôvodov nemohli nájsť uplatnenie v „bežnej“ ekonomike. Na rozdiel od kapitalistických podnikov orientovaných na maximalizáciu ziskov sa družstvá vždy zameriavali na rozvíjanie princípov vzájomnej pomoci a budovanie priateľských vzťahov medzi ľuďmi.

Aj v súčasnosti sú prevládajúce ekonomické vzťahy zamerané najmä na efektívnu akumuláciu kapitálu a slúžia záujmom podnikateľskej triedy. Dominantný ekonomický model nás priviedol na pokraj sociálnej, ekonomickej a environmentálnej katastrofy. Potreba zmeniť prevládajúce ekonomické a sociálne vzťahy je preto veľmi naliehavá. Jedným z cieľov solidárnej ekonomiky je vytváranie lepších podmienok pre pracujúcich prostredníctvom demokratizácie rozhodovacích procesov na pracoviskách tak, aby hlas každého človeka mal rovnakú váhu. Zameriava sa tiež na spravodlivé rozdeľovanie ziskov a berie ohľad na potreby pracujúcich a miestnych komunití. Družstvá, ktoré dodržiavajú základný princíp „jeden člen, jeden hlas“ a ktoré slúžia potrebám svojich komunití, sú veľmi dobrým organizačným nástrojom na napĺňanie cieľov solidárnej ekonomiky. Družstvá riadiace sa v praxi družstevnými hodnotami a princípmi sú zároveň „školami demokracie“.

Demokratické rozhodovanie môže slúžiť ako príklad pre celé hnutie solidárnej ekonomiky, ktoré sa usiluje o demokratizáciu spoločnosti v najširšom slova zmysle. Družstvá sú jednou z najpopulárnejších a najrozšírenejších organizačných foriem solidárnej ekonomiky, aj keď sa situácia v jednotlivých krajinách líši v závislosti od konkrétneho kontextu a histórie družstevníctva. Nie je to len historická zhoda okolností, keďže – ako sme už uviedli – družstevné hodnoty a princípy veľmi dobre vyjadrujú ducha solidarity a vzájomnej pomoci a napomáhajú budovaniu pozitívnych vzťahov, o ktoré sa usilujú aj iné solidárne organizácie a iniciatívy.

V súčasnosti oživilo idey družstevníctva tzv. nové družstevné hnutie, ktoré je súčasťou hnutia za rozvoj solidárnej ekonomiky. Usiluje sa o vytváranie environmentálne udržateľných alternatív k súčasnému globálnemu kapitalizmu, ktorý ničí planetárny ekosystém a pre prežitie mnohých druhov života sa stal existenčnou hrozbou. Aj preto mnohé solidárne iniciatívy, napr. iniciatívy komunitou podporovaného poľnohospodárstva, buď rovno vznikajú ako družstvá, alebo sa po čase na družstvo premenia. Nové družstvá sú zväčša menšie podniky, ktoré dbajú na dôsledné napĺňanie družstevných princípov a kultiváciu hodnôt solidarity, sociálnej spravodlivosti, dôstojnej práce a starostlivosti o komunitu. Dôležitou témou je pre ne vytváranie nehierarchických vzťahov, ktoré predstavujú alternatívu k všadeprítomným mocenským pyramídam založeným na dominancii a útlaku.<sup>5</sup>

Nové družstevné hnutie môžeme vnímať ako laboratórium zmeny, ktoré skúma a vytvára nové a udržateľné sociálne reality pomocou rozličných demokratických a environmentálne citlivých postupov. Členovia a členky družstiev získavajú vedomosti o politike, ekonomike, sociálnych hnutiach, bezraste<sup>6</sup> a iných témach a majú možnosť zažiť „na vlastnej koži“ nenásilnú komunikáciu. Nové družstvá vytvárajú bezpečné priestory a sociálne siete, rozvíjajú hodnoty vzájomnej pomoci a podpory a uvádzajú do praxe koncept spoločne zdieľaného vlastníctva. Väčšina nových družstiev poskytuje služby lokálnym alebo (sub)regionálnym komunitám, čo znižuje ich uhlíkovú stopu a obmedzuje negatívne dopady ľudských aktivít na životné prostredie. V súčasnom družstevnom hnutí silnie záujem o environmentálne otázky a mnoho družstiev sa vedome snaží podniknúť kroky, ktoré by mohli zastaviť alebo zmierniť prebiehajúcu klimatickú krízu.

---

<sup>5</sup> Viď napr. <https://blog.p2pfoundation.net/the-new-cooperativism/2010/09/21>, alebo <https://neweconomy.net/>.

<sup>6</sup> K pojmu „bezrasta“ a hnutiu, ktoré je s ním spojené viď napr. <https://sedmagenerace.cz/rust-ci-nerust/>.

Aj v stredoeurópskych krajinách, v ktorých časť verejnosti družstevníctvo stále vníma negatívne ako dedičstvo „komunistickej“ minulosti, sa pohľad na družstvá a družstevné hnutie postupne mení.



V mnohých krajinách sa môžete obrátiť na podporné štruktúry alebo inštitúcie, ktoré vám pomôžu družstvo založiť. Obvykle sú to verejné inštitúcie, mimovládne organizácie, družstevné zväzy alebo iné družstvá. Na začiatku sa pokúste zistiť, či sa nachádzajú aj vo vašej krajine alebo vo vašom okolí. Môžu vám veľmi uľahčiť život.

Príklad podpornej organizácie nájdete na adrese: <https://www.uk.coop/developing-co-ops>

## AKO ZALOŽIŤ DRUŽSTVO

Postup pri zakladaní družstva závisí od lokálnych podmienok. O detailoch rozhodujú konkrétne zákony o sociálnej a solidárnej ekonomike alebo o družstvách. Celý postup však má obvykle niekoľko fáz, ktorými musíte prejsť, ak chcete družstvo naozaj založiť a sprevádzkovať.

### **AKO ZALOŽIŤ (KOMUNITNÉ) DRUŽSTVO<sup>7</sup>**

#### **Kontaktujte organizáciu, ktorá by vám mohla na pomôcť**

Pri zakladaní družstva sa najskôr pokúste vyhľadať a skontaktovať inštitúciu, ktorá podporuje rozvoj solidárnej ekonomiky a družstevníctva. Môže zodpovedať všetky vaše otázky, previesť vás celým procesom, poskytnúť vám potrebné dokumenty a poradiť, kde hľadať zdroje na spustenie prevádzky. (Vid' aj TIP 2)

#### **Vytvorte prípravný výbor**

Úlohou prípravného výboru je aktívne riadiť zakladanie družstva a prevziať na seba zodpovednosť za priebeh procesu v jeho počiatočnej fáze.

#### **Uvažujte nad svojou víziou a nad tým, ako čo najlepšie ľuďom ozrejmite, čo sa snažíte dosiahnuť**

Prípravný výbor musí mať hneď od počiatku jasné ciele a zámery. Všetci členovia a členky výboru musia presne vedieť, aké sú ich úlohy a za čo nesú zodpovednosť.

#### **Poradte sa s ľuďmi z komunity**

Identifikujte ľudí z vašej komunity či z blízkeho okolia, ktorí by vás mohli podporiť. Zistíte tak, aký je o váš projekt v komunite záujem a kto by bol ochotný sa k nemu pridať, alebo naň prispieť. Ľudia vám poskytnú spätnú väzbu a často aj nové nápady, o ktorých ste zatiaľ neuvažovali. Dobrý spôsob získavania informácií sú

<sup>7</sup> Upravené podľa <https://www.stirtoaction.com/magazine-issues/issue-17>



dotazníky a diskusie na verejných stretnutiach. Nezabudnite o ich výsledkoch informovať všetkých zúčastnených a aj ďalších ľudí z komunity

### **Navštívte iné družstvo a inšpirujte sa**

Prozprávajte sa ľuďmi, ktorí už so zakladaním družstva majú skúsenosť a poinformujte sa, čo treba robiť a čomu sa radšej vyhnúť.

### **Zrevidujte svoj pôvodný plán a rozhodnite sa, ako chcete postupovať ďalej**

#### **Formalizujte prípravný proces**

Podľa potreby a na základe skúseností prípravného výboru vytvorte zakladajúci výbor. Výbor by mal byť minimálne trojčlenný, no nie viac než dvanásťčlenný. V trojčlennom výbore sú úlohy väčšinou rozdelené medzi predsedu/predsedníčku, ktorý/á pripravuje a vedie jeho stretnutia, tajomníka/tajomníčku a pokladníka/pokladníčku. Proces prípravy bude jednoduchší, ak budete mať vo výbore aj ďalších ľudí so špecifickými úlohami a skúsenosťami napr. v oblasti marketingu, plánovania, či získavania financií (fundraisingu). Tieto expertky alebo experti môžu byť budúce členky a členovia družstva, alebo to môžu byť napríklad externé konzultantky z niektorej podpornej alebo spolupracujúcej organizácie.

#### **Oboznámte sa s platnou legislatívou**

Oboznámte sa so všetkými právnymi predpismi, ktoré sa týkajú organizácií sociálnej alebo solidárnej ekonomiky a ktoré upravujú založenie družstva a jeho prevádzku.

#### **Zrátajte si počiatkové náklady na založenie družstva a vytvorte biznis plán**

Biznis plán vám pomôže konkretizovať zámery a ujasniť si, aké činnosti budete vyvíjať. Na jeho základe zistíte, aké budú náklady na založenie a otvorenie družstva a na jeho následnú každodennú prevádzku. Ukáže vám, ako zabezpečiť jeho udržateľnosť aj v budúcnosti.

#### **Zistite, aké možnosti financovania sa vám núkajú a začnite získavať finančné zdroje**

Financovanie pomocou príspevkov od individuálnych darcov a dary z komunity (komunitný fundraising) je tradičný a efektívny spôsob získavania zdrojov. Zároveň vám umožní intenzívnejšie zapojiť členov a členky komunity, s ktorou sa chystáte spolupracovať, do aktivít vášho družstva. Zdroje na založenie a

uviedenie družstva do prevádzky môžete získať aj z rozličných grantových schém..

### **Zabepečte si priestory a začnite plánovať otváraciu slávnosť**

#### **Zorganizujte otváraciu slávnosť a oslávte svoj úspech**

Oficiálne otvorenie družstva je dobrým dôvodom na verejnú oslavu. Venujte ju vašej komunite a zapojte jej členky a členov do prípravy. Oslava vám zároveň poskytne dobrú príležitosť na oboznámenie verejnosti s vašimi plánmi a na predstavenie vašich produktov či služieb.

**Nezabúdajte na priebežné hodnotenie a prípadnú revíziu vašej činnosti a buďte v stálom kontakte so svojimi členkami a členmi a vašou klientelou!**<sup>8</sup>

## **PRÍKLADY DOBREJ PRAXE**

Družstiev sú dnes na svete milióny. Pôsobia v nespočetných sférach ľudskej činnosti a nájdeme ich v rôznych sektoroch ekonomiky. Zaoberajú sa výrobou a predajom produktov, poľnohospodárstvom alebo ponúkajú rozličné druhy služieb – od zdravotných a sociálnych až po opravu áut. V tejto časti nájdete zopár ilustračných príkladov družstiev rôzneho zamerania z rozličných krajín sveta.

### **Home Green Home, USA**

Sanfranciské družstvo *Home Green Home* založili a vlastnia ženy, ktoré sa hlásia k hispánskej menšine. Poslaním družstva je poskytovať zamestnanie ženám z komunity a prisťahovalkyniam. Členky družstva chcú zlepšiť kvalitu ich života a poskytnúť im možnosť, aby dosiahli ekonomickú stabilitu a získali sociálne istoty. Družstvo ponúka upratovacie služby a pracuje s ekologickými produktami. Činnosť začalo pred 10 rokmi a jeho členky ho založili s víziou inšpirovať aj ďalšie ženy z hispánskej komunity k založeniu podobného podniku. Jedným z cieľov, ktoré si zakladateľky stanovili, je aj podpora demokratickej a inkluzívnej lokálnej ekonomiky a starostlivosť o životné prostredie..

[www.homegreenhomesf.com](http://www.homegreenhomesf.com)

---

<sup>8</sup> Vid' tiež Kapitola 1 „Ako začať“, časť Ďalšie informácie a Kapitola 2 „Vytváranie komunity“.

## **Humana Nova, Chorvátsko**

Sociálne družstvo *Humana Nova* v Čakovci sa zameriava na výrobu a predaj textilných výrobkov z ekologických a recyklovaných látok. Zamestnáva telesne znevýhodnených a inak sociálne vylúčených ľudí. Poslaním družstva je ekonomicky a sociálne posilniť chudobných a sociálne marginalizovaných ľudí a poskytovať enviromentálne udržateľnú alternatívu k masovo produkovaným textilným výrobkom, a tým prispieť k znižovaniu negatívnych environmentálnych dopadov textilnej výroby, ktorá je jedným z najviac znečisťujúcich odvetví globálneho priemyslu.

<http://www.humananova.org>

## **Cooperation Jackson, Spojené štáty americké**

Cieľom organizácie *Cooperation Jackson* je rozvoj demokratickej a solidarnej ekonomiky v meste Jackson v štáte Mississippi. Snaží sa vybudovať sieť nezávislých, ale vzájomne prepojených inštitúcií a podnikov, ktoré budú slúžiť chudobným a nezamestnaným ľuďom. Špeciálnu pozornosť venuje černošskej a hispánskej menšine, ktoré sú sociálnym vylúčením ohrozené najviac. Víziou organizácie je vytvorenie radikálne demokratického mesta, ktoré bude založené na rasovej rovnosti a ekonomickej demokracii. Jednou z ciest k jej dosiahnutiu je budovanie siete družstiev a ďalších navzájom spolupracujúcich organizácií, ktoré ekonomicky posilnia miestne komunity a zabezpečia pre ne dostatok zdrojov a stabilitu. V súčasnosti do siete patrí napríklad družstvo *The Green Team*, ktoré poskytuje záhradnícke služby, zeleninová biofarma *Freedom Farms* a tlačiareň *The Center for Community Production*, ktorá prevádzkuje aj 3D tlačiareň. Všetky družstvá sa usilujú o odstraňovanie príčin chudoby a diskriminácie a zároveň dbajú na ekologickú udržateľnosť. Zvláštnu podporu majú začínajúce družstvá, organizácia *Cooperation Jackson* za týmto účelom založila družstevný inkubátor *Balagoon Center*.

<https://cooperationjackson.org>

## **Zelena energetska zadruga, Chorvátsko**

Hlavným cieľom družstva *Zelena energetska zadruga* (ZEZ), ktoré vzniklo v roku 2013, je demokratizácia výroby elektrickej energie. Podľa ZEZ by ľudia mali mať možnosť rozhodovať o tom, ako sa vyrába energia, ktorú používajú. Družstvo podporuje zakladanie ďalších energetických družstiev a zaoberá sa manažmentom a financovaním energeticky efektívnych projektov z obnoviteľných zdrojov. Spolupracuje s lokálnymi komunitami aj s partnerskými organizáciami na európskej úrovni.

<http://www.zez.coop>

### **Tři ocásci, Česká republika**

Táto družstevná kaviareň, reštaurácia a cukráreň, ktorá sa nachádza v Brne, ponúka vegánske jedlo a Fair trade kávu. Riadi sa princípmi „slow food“, prevádzkuje „Podzemnú univerzitu“, v rámci ktorej sa organizujú rozličné vzdelávacie podujatia a knižnicu, kde si ľudia môžu vymieňať knihy. Cieľom dužstva je podpora ľudských práv, nenásilie a hľadanie ekonomických alternatív, ktoré slúžia ľuďom, nie peniazom.

<https://triocasci.cz/en/>

### **KKFU Cooperative, Ghana**

*Kuapa Kokoo Cooperative Cocoa Farmers and Marketing Union Limited* (KKFU) je družstevná únia producentov etického kakaa. Združuje viac než 100,000 prevažne menších kakaových fariem zo šiestich regiónov. Cieľom združenia a jej členských podnikov je mať priamy dosah na predaj a marketing svojich produktov. KKFU získala v roku 1995 certifikát Fair trade a stala sa tak prvým združením malopestovateľov kakaa v západnej Afrike, ktoré je držiteľom tejto certifikácie. Organizácia má aj certifikáty UTZ a Rainforest Alliance. Poslaním únie je dbať na to, aby jej členovia mali dôstojné pracovné podmienky. Usiluje sa o ekonomické posilnenie malopestovateľov a malopestovateľiek, o zvýšenie



Družstvo Fair & Bio pražiareň kávy. Foto: Jakub Hrab

participácie žien na rozhodovaní a o podporu environmentálne udržateľnej produkcie.

<https://www.kuapakokoo.com>

### **Ďalšie informácie:**

**Družstevníctví a důstojná práce** – zborník príspevkov o rôznych podobách družstevníctva v ČR v súčasnosti

[http://skolaalternativ.cz/wp-content/uploads/2019/12/Druzstevnictvi\\_a\\_dustojna\\_prace.pdf](http://skolaalternativ.cz/wp-content/uploads/2019/12/Druzstevnictvi_a_dustojna_prace.pdf)

**Kdo tady šéfuje?** – publikácia organizácie Neshnutí o skúsenostiach s horizontálnym (nehierarchickým) riadením a rozhodovaním

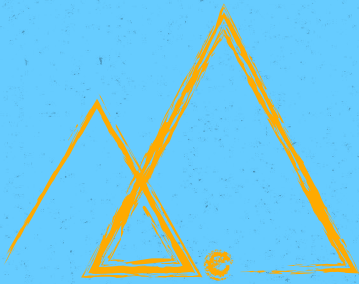
<https://nesehnuti.cz/kdo-tady-sefuje-aneb-nehierarchicke-rizeni-v-praxi/>

**Handbook on Cooperatives for use by Workers' Organizations** – príručka Medzinárodnej organizácie práce (ILO) sa podrobne venuje problematike zakladania a fungovania zamestnaneckých družstiev

[http://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-outil-244\\_en.html](http://www.socioeco.org/bdf_fiche-outil-244_en.html)

**Democracy at Work Institute** – stránka hnutia zamestnaneckých družstiev v Spojených štátoch amerických

<https://institute.coop/>



## POTRAVINOVÁ SUVERENITA

Medzi najdôležitejšie ciele, ktoré sa ľudstvo už niekoľko desaťročí snaží dosiahnuť, patrí potravinová bezpečnosť. Podľa definície OSN potravinovú bezpečnosť dosiahneme, keď budú mať všetci ľudia stály prístup k dostatočnému množstvu bezpečných a výživných potravín pre aktívny a zdravý život. Dnes je však už zrejmé, že spôsob, akým ľudia k naplneniu tohto cieľa pristupujú, nerieši základné príčiny nedostatku potravín. Veľká väčšina hladomorov v moderných dejinách nebola spôsobená nedostatkom potravín, ale ich nerovnomernou a nespravodlivou distribúciou, chudobou a vykorisťovaním. Koncept potravinovej bezpečnosti navyše nereflektuje problémy, ktoré súvisia so súčasnou industriálnou veľkoprodukciou potravín. Tá je veľmi úzko previazaná s chemickým priemyslom a priamo závislá na fosílnych palivách. „Potravinový systém“ ovládajú veľké korporácie, pre ktoré sú potraviny len jednou z množstva komodít a nie základnou ľudskou potrebou. Títo „veľkí hráči“ bojujú predovšetkým o dominanciu na trhu a maximalizáciu svojich ziskov. Produkciu a distribúciu potravín a regulácie, ktorými sa má riadiť, sa snažia podriadiť svojim záujmom. Koncept potravinovej bezpečnosti sa v súčasnosti používa aj na legitimizáciu politík, ktoré zvýhodňujú globálne korporácie a stály prístup k dostatočnému množstvu potravín pre všetkých nezabezpečujú.

Spôsob produkcie potravín dnes viac problémov spôsobuje než rieši. Koncept potravinovej bezpečnosti mnohé z nich prehliada. Zodpovedné inštitúcie neberú do úvahy ani to, že podstatná časť mechanizmov a politík, ktoré sa pod jeho hlavičkou zaviedli či zavádzajú, má negatívne dopady na státisíce ľudí: oberajú ich o prístup k pôde a doslova o plody ich vlastnej práce.<sup>1</sup> V mnohých častiach sveta neprináša ľuďom bezpečnosť, ale prispieva k chudobe a podvýžive. V súčasnosti sa na svete vyprodukuje dostatočné množstvo potravín. Veľká časť z nich sa ako „nadprodukcía“ dokonca vyhadzuje. Nik by nemusel hladovať, bolo by však potrebné reorganizovať ich distribúciu.

Koncept potravinovej suverenity na rozdiel od potravinovej bezpečnosti zameriava našu pozornosť na príčiny problémov. Ľudia podľa neho majú právo na zdravé jedlo, ktorého produkcia je environmentálne šetrná a udržateľná, rešpektuje ľudí aj mimol'udskú prírodu a podporuje biologickú a kultúrnu diverzitu. Neignoruje otázky mocenských vzťahov a demokracie. Naopak, podporuje právo ľudí demokraticky rozhodovať o vlastných potravinových a poľnohospodárskych systémoch a odmieta diktát veľkých poľnohospodárskych korporácií.

Profesorka Nettie Webb z hnutia *La Via Campesina* objasňuje, čo pre ňu potravinová suverenita znamená: „Položme si otázku, kto a za akým účelom ovláda zdroje potravinovej produkcie ako sú pôda, voda, semená, osivá a ďalší genetický materiál? Kto rozhoduje o tom, čo sa pestuje, ako, kde a pre koho?... Potravinová suverenita sa nevyhnutne zaoberá otázkami moci, slobody, demokracie, rovnosti, spravodlivosti, udržateľnosti a kultúry. Tento koncept vyčleňuje potraviny spomedzi komodít, s ktorými by sa v prvom rade malo obchodovať na trhu a ako zdroj výživy, živobytia, významov a vzťahov ich opätovne zasadzujú do sociálnych, environmentálnych, kultúrnych a lokálnych kontextov.“<sup>2</sup>

## Ďalšie informácie:

Podrobný materiál o potravinovej suverenite od organizácie *La Via Campesina*:

[www.eurovia.org/food-sovereignty-now-an-in-depth-guide/](https://www.eurovia.org/food-sovereignty-now-an-in-depth-guide/)

---

<sup>1</sup> Vid' napr. <https://waronwant.org/news-analysis/food-security-vs-food-sovereignty-north-africa>

<sup>2</sup> *Food Sovereignty Now - a guide to food sovereignty*, 2018 [online]. European Coordination Via Campesina. <https://www.eurovia.org/wp-content/uploads/2018/01/FINAL-EN-FoodSov-A5-rev6.pdf>

## POTRAVINOVÁ SUVERENITA A SOLIDÁRNA EKONOMIKA

„  
Potravínová suverenita  
je základným ľudským právom,  
ktoré komunity, ľudia, štáty  
a medzinárodné inštitúcie  
uznávajú a naplňajú.

*Deklarácia siete Nyéléni o  
potravínovej suverenite, 2007*

Princípy potravinovej suverenity <sup>3</sup> sa prekrývajú so základnými cieľmi a hodnotami solidárnej ekonomiky. Obe hnutia sa vo svojich deklaráciách <sup>4</sup> hlásia k spolupráci, participácii, solidarite, environmentálnej udržateľnosti a radikálnej demokracii. Nesnažia sa zmierňovať deštruktívne dôsledky súčasnej ekonomiky, či produkcie potravín. Ich cieľom je identifikovať a odstrániť príčiny problémov. Siete a iniciatívy solidárnej ekonomiky a hnutie za potravinovú suverenitu sú prirodzenými partnermi a dlhodobozvíjajú vzájomnú spoluprácu.

## PROBLÉMY A RIEŠENIA

### PROBLÉM:

### **JEDEN Z DEVIATICH ĽUDÍ VO SVETE HLADUJE**

Takzvaná „zelená revolúcia“ v priebehu 20. storočia pomohla globalizovať priemyselné poľnohospodárstvo a dosiahnuť niekoľkonásobne vyššie výnosy. Daňou za ich krátkodobé zvýšenie bolo zamorenie životného prostredia chemickými pesticídmi a umelými hnojivami a rozšírenie hybridných a geneticky modifikovaných organizmov (GMO). Hlad sa však napriek tomu odstrániť nepodarilo. Dnes máme navyše dosť informácií, z ktorých jednoznačne vyplýva, že priemyselné poľnohospodárstvo vyčerpáva a degraduje pôdu, znižuje biodiverzitu a prispieva k zhoršovaniu klimatickej krízy. Pri priemyselnom chove zvierat sa zvyšuje aj riziko prenosu infekcií na ľudí. <sup>5</sup> V mnohých oblastiach malo zavádzanie priemyselného poľnohospodárstva katastrofálne sociálne dôsledky, stalo sa spúšťačom migrácie miliónov ľudí

<sup>3</sup> Podľa *La Via Campesina* medzi základné princípy potravinovej suverenity patria napr.

- právo ľudí rozhodovať o formách produkcie, distribúcie a spotreby potravín,
- demokratizácia systému produkcie a narábania s potravinami,
- právo ľudí na prístup k lokálnym zdrojom,
- klimatická spravodlivosť a šetrnosť k prírode a životnému prostrediu.

<sup>4</sup> Napríklad *Deklarácia z Limy* (pozri Úvod) a *Deklarácia o agroekológii siete pre potravinovú suverenitu Nyéléni*.

<sup>5</sup> Vid. napr. <https://www.unep.org/news-and-stories/story/10-things-you-should-know-about-industrial-farming>, <http://www.environmentreports.com/how-does-agriculture-change/>



z vidieka do miest a viedlo k prehĺbeniu sociálnych nerovností. Medzi negatívne dôsledky priemyselného poľnohospodárstva môžeme zaradiť aj „epidémiu“ obezity či tzv. civilizačných chorôb (srdcové a cievne ochorenia, cukrovka), ku ktorej šíreniu prispieva nízka kvalita mnohých potravín. Zároveň sa opäť zvyšuje počet ľudí trpiacich podvýživou.<sup>6</sup> Globalizovaný obchod s potravinami neberie ohľad na ľudské potreby: aj z oblastí ohrozených hladom sa potraviny vyvážajú a lokálne udržateľné poľnohospodárstvo chradne. Jednou z mála výnimiek je Fairtrade.<sup>7</sup>

## RIEŠENIE: **POTRAVINY PRE ĽUDÍ, NIE PLODINY PRE ZISKY**

Súčasná produkcia a distribúcia potravín pripomína veľmi smutné absurdné divadlo. 2 miliardy ľudí trpia nadváhou a obezitou<sup>8</sup>, 850 miliónov podvýživou. Zhruba jedna tretina všetkých vyrobených potravín sa vyhadzuje. Pri detailnejšom pohľade zistíme, že aj v tomto prípade je hlavnou príčinou priemyselná produkcia: z industriálne vyrábaných potravín sa vyhodí až 56 percent, pri komunitou podporovanom poľnohospodárstve je to iba 6 percent.<sup>9</sup>

Ďalším zdrojom plytvania je pestovanie plodín pre priemyselný veľkochof dobytky. Živočíšna výroba je navyše výrazným zdrojom emisií skleníkových plynov.<sup>10</sup> Problémy môže spôsobiť aj výroba tzv. biopalív, najmä ak dostane prednosť pred pestovaním potravín pre miestnych ľudí.

Potravín sa dnes vyrobí dosť na to, aby sa nasýtili všetci ľudia. Napriek tomu k nim mnohí nemajú prístup. Aj preto je dôležité

<sup>6</sup> *The state of food security and nutrition in the world, 2019* [online]. FAO, 2019. <http://www.fao.org/state-of-food-security-nutrition/en/>

<sup>7</sup> Medzi základné princípy Fairtrade patria: výkupná cena zodpovedajúca nákladom udržateľnej produkcie a dôstojného živobytia, dlhodobé obchodné vzťahy, dodržiavanie dohôd Medzinárodnej organizácie práce (ILO), zákaz nútenej a detskej práce, dlhodobý udržateľný rozvoj miestnych komunít, kontrolované využívanie pesticídov a ďalšej poľnohospodárskej chémie, zákaz využívania GMO a šetrnejší prístup k využívaniu prírodných zdrojov.

<sup>8</sup> *Obesity and overweight, 2020* [online]. WHO, 2020. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>

<sup>9</sup> *A comparative analysis of community supported agriculture and UK supermarkets as food systems with specific reference to food waste, 2014* [online]. Nigel Baker, CAWR, 2014. <https://www.canalsidecommunityfood.org.uk/wp-content/uploads/2020/04/CSA-and-UK-supermarkets-as-food-systems-with-specific-reference-to-food-waste-Nigel-Baker-2014.pdf>

<sup>10</sup> Viď napr. <http://www.fao.org/news/story/en/item/197623/icode/>, tiež <https://www.greenpeace.org/eu-unit/issues/nature-food/45051/animal-farming-in-eu-worse-for-climate-than-all-cars/>, <https://climatenexus.org/climate-issues/food/animal-agricultures-impact-on-climate-change/>

podporovať lokálne potravinové systémy a produkciu pre lokálnu potrebu. Nesmieme však zabúdať na to, že problémy nespôsobuje len nespravodlivá distribúcia potravín. O potravinách, ich výrobe a distribúcii by sme mali začať premýšľať celkom inak ako doteraz. Musíme ich prestať vnímať ako komoditu. Poľnohospodárstvo je nutné vyňať spod pôsobnosti Svetovej obchodnej organizácie (WTO) a jedlo opäť zaradiť medzi verejne zdieľané statky alebo občiny (commons).



Foto: Ekumenická akadémia

## **PROBLÉM: ZNIŽOVANIE KVALITY PÔDY A BIODIVERZITY**

Erózia pôdy a degradácia jej kvality je nesmierne závažný problém. „V mene našej budúcnosti musíme zastaviť pôdnu eróziu,“ zdôrazňuje Eduardo Mansur z Organizácie pre výživu a poľnohospodárstvo (FAO). „Jeden centimeter ornice vzniká 1000 rokov. Ak pôda nie je chránená, silný dážď tento centimeter zničí za krátky okamih.“<sup>11</sup> Industriálne poľnohospodárstvo mení poľia na púšte bez života. Prežijú na nich len špeciálne vyšľachtené druhy plodín, ktorých rast závisí od používania podporných chemických látok. Strata biodiverzity zároveň narúša stabilitu našich ekosystémov.

## **RIEŠENIE: AGROEKOLÓGIA PRE UDRŽATEĽNOSŤ**

Ľudstvo je súčasťou prírody, a preto musí k iným živým bytostiam pristupovať s rešpektom a úctou. Musíme sa naučiť využívať dynamiku prírodných systémov a zabezpečiť ochranu biodiverzity, ktorá je základom environmentálnej stability a udržateľnosti. Miguel Altieri verí, že pre rozvoj agroekológie je kľúčové, aby ľudia z akademického prostredia spolupracovali s roľníckymi organizáciami. Agroekologická prax podľa neho stojí na troch pilieroch: je to zároveň vedecká disciplína, súbor praktických metód a postupov a sociálne hnutie. FAO ich zaradila medzi 10 *elementov agroekológie* a jednoznačne ich spája s hodnotami solidarnej ekonomiky. Agroekologické metódy eliminujú používanie umelých hnojív a pesticídov a prispievajú k zmierneniu klimatickej krízy, keďže znižujú objem používaných fosílnych palív pri výrobe potravín. Zabezpečujú aj zvyšovanie biodiverzity a stability ekosystémov.

---

<sup>11</sup> *Soil erosion must be stopped 'to save our future', says UN agriculture agency*, 2019 [online]. UN, 2019. <https://news.un.org/en/story/2019/12/1052831>

## Ďalšie informácie:

Publikácia *La Via Campesina in Action for Climate Justice*

[www.boell.de/sites/default/files/radical\\_realism\\_for\\_climate\\_justice\\_volume\\_44\\_6\\_1.pdf?dimension1=ds\\_radicalrealism](http://www.boell.de/sites/default/files/radical_realism_for_climate_justice_volume_44_6_1.pdf?dimension1=ds_radicalrealism)

Deklarácia o agroekológii hnutia Nyéléni

<http://www.foodsovereignty.org/wp-content/uploads/2015/02/Download-declaration-Agroecology-Nyeleni-2015.pdf>

10 prvkov agroekológie: sprievodca prechodom na udržateľné potravinové a poľnohospodárske systémy, publikácia FAO <http://www.fao.org/3/i9037EN/i9037en.pdf>

Správy z Medzinárodného expertného panelu o udržateľných potravinových systémoch (IPES-Food) <http://www.ipes-food.org/reports/>

*Ekologické poľnohospodárstvo. Sedem princípov potravinového systému, ktorého základom sú ľudia.* (publikácia organizácie Greenpeace v slovenčine)

<https://www.greenpeace.org/static/planet4-slovakia-stateless/2019/11/bd223508-bd223508-eko-polnohospodarstvo.pdf>

Záznam diskusie „Budoucnost zemědělství v ČR“, ktorú usporiadal časopis *Sedmá generace* 25. 11. 2020: <https://sedmagenerace.cz/online-debata-zemedelstvi-v-cr-jakou-budoucnost-si-zvolime/>

## PROBLÉM:

### **NESPRAVODLIVÁ DISTRIBÚCIA MOCI**

Dominantná ekonomická paradigma, ktorá legitimizuje maximalizáciu ziskov, hromadenie majetku a moci a nekonečný rast, vykorisťuje nielen prírodné zdroje, ale aj ľudí a porušuje ich práva. Slabo platená práca sa stala normou. Ani otrocká práca alebo nezákonné zaberanie pôdy (tzv. land grabbing) nie sú výnimočné. Verejné politiky často zvýhodňujú veľké agrokombináty pred menšími a rodinnými farmami: v Európskej únii ide okolo 70 percent priamych platieb do rúk iba 20-tim percentám poľnohospodárskych podnikov. V dôsledku takto nastavenej Spoločnej poľnohospodárskej politiky miznú s alarmujúcou rýchlosťou malé hospodárstva: medzi rokmi 2003 a 2013 zanikli v EÚ viac než 4 milióny malých fariem (čo je jedna štvrtina všetkých fariem), zatiaľ čo celková výmera poľnohospodárskej pôdy sa takmer nezmenila. Znamená to, že sa zvýšila koncentrácia poľnohospodárskej pôdy v rukách malej skupiny producentov.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> *Farm structure survey 2013 – While area used for agriculture remained stable, over 1 out of 4 farms disappeared between 2003 and 2013 in the EU – Almost a third of holding managers aged 65 or over, 2015* [online]. Eurostat, 2015. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/STAT\\_15\\_6175](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/STAT_15_6175)

## RIEŠENIE

### **DECENTRALIZÁCIA, RADIKÁLNA DEMOKRACIA A ĽUDSKÉ PRÁVA**

Kapitalizmus a hierarchické usporiadanie spoločnosti sú v rozpore s udržateľnosťou nášho poľnohospodárstva. Ak chceme dosiahnuť zmenu paradigmy, musíme podporovať, propagovať a kultivovať alternatívne prístupy: presadzovať princípy radikálnej demokracie, rozvíjať našu imagináciu a vytvárať utópie, za ktorými môžeme kráčať, a experimentovať s nehierarchickými organizačnými formami v praxi. Musíme prispieť k tomu, aby návrhy rôznych hnutí a organizácií – ako sú Spoločný plán potravinovej politiky (Common Food Policy Plan), ktorý vypracoval RIPESS, stratégia Z farmy na stôl (Farm to Fork Strategy) alebo Európska zelená dohoda (Green Deal) – viedli k zmene, ktorej výsledkom bude rovnejší a spravodlivejší prístup k menším hospodárstvám a malým roľníkom. Nemali by nám však stačiť len zmeny v Spoločnej európskej poľnohospodárskej politike, zmeniť sa musí celý prístup k produkcii potravín. Priemyselné poľnohospodárstvo a globálny obchod s potravinami môže nahradiť agroekológia a lokálna produkcia pod kontrolou miestnych komunít. Ak chceme presadiť novú paradigmu, musíme vybudovať silné komunity a hnutia, zabezpečiť výmenu a zdieľanie poznatkov a zručností a posilniť našu kolektívnu resilienciu.



Foto: Ekumenická akadémia

#### **Ďalšie informácie:**

Šesť hlavných princípov potravinovej suverenity [grassrootsonline.org/sites/default/files/The-6-Food-Sovereignty-Principles.pdf](https://grassrootsonline.org/sites/default/files/The-6-Food-Sovereignty-Principles.pdf)

List mimovládnych organizácií – kritika Spoločnej poľnohospodárskej politiky EÚ [www.foeeurope.org/sites/default/files/agriculture/2016/ngos\\_letter\\_-\\_cap\\_fitness\\_check\\_final\\_version\\_for\\_publication\\_tuesday\\_morning2.pdf](https://www.foeeurope.org/sites/default/files/agriculture/2016/ngos_letter_-_cap_fitness_check_final_version_for_publication_tuesday_morning2.pdf)

## **NIE JE TO VŠETKO IBA „UTÓPIA“?**

V septembri 2018 publikoval francúzsky inštitút IDDRI štúdiu, ktorá posudzovala možné dôsledky agroekologickej reštrukturalizácie európskeho poľnohospodárstva. Podľa štúdie by lokalizovaná agroekologická výroba potravín dokázala zabezpečiť potravinovú sebestačnosť európskej populácie. A to aj v prípade, ak sa potvrdia odhady, podľa ktorých bude v roku 2050 žiť v Európe 530 miliónov ľudí.

Zavádzanie agroekologických princípov do praxe by eliminovalo potrebu používania chemických pesticídov a minerálnych hnojív, zaručilo udržateľnosť poľnohospodárstva a zlepšilo ochranu prírodných zdrojov bez toho, aby klesla produktivita. Zároveň by sa výrazne znížili emisie skleníkových plynov, ktoré sú jednou z najdôležitejších príčin prebiehajúcej klimatickej krízy.

### Ďalšie informácie:

Celá štúdia IDDRI je dostupná na tomto odkaze

[www.iddri.org/en/publications-and-events/study/agroecological-europe-2050-multifunctional-agriculture-healthy-eating](http://www.iddri.org/en/publications-and-events/study/agroecological-europe-2050-multifunctional-agriculture-healthy-eating)

Krátke video o úspešnej aplikácii agroekologických princípov na Kube

[youtube.com/watch?v=TZ0tovrhf5Y](https://youtube.com/watch?v=TZ0tovrhf5Y)

## PRÍKLADY DOBREJ PRAXE

### GELA OCHSENHERZ (RAKÚSKO)

Je piatok a keď sa prejdete po zrejme najznámejšom viedenskom trhu Naschmarkt, natrafíte na špeciálny stánok. Okoloidúci sa pristavujú a obdivujú krásnu zeleninu a bylinky. Pár, ktorý sa tiež pri stánku zastavil, ukazuje na vystavenú zeleninu a vraví: „Z tohto by sme chceli pol kila.“ „Predávajúci“ však priateľsky odpovie: „Lutujem, ale nič z tohto nie je na predaj. Všetky produkty idú priamo našim členkám a členom, ktorí si ich predplácajú. Prispievajú na činnosť našej farmy a zároveň s nami zdieľajú aj pestovateľské riziká.“ Pár však môže zdarma ochutnať nejakú zeleninu a dostáva pozvánku, aby sa pridal k iniciatíve. K stánku prichádzajú ďalší ľudia a berú si debničky so zeleninou – bez váženia a platenia. Pri niektorých produktoch sú nápisy: „tohto je veľa“, „tohto je málo“. Členovia a členky združenia si vezmú to, čo spotrebujú v nadchádzajúcom týždni a zároveň berú ohľad na potreby ostatných.

Reč je o prvej rakúskej iniciatíve komunitou podporovaného poľnohospodárstva (KPP, v angličtine CSA – community supported agriculture) s názvom GeLa Ochsenherz. Pestuje potraviny 30 km od Viedne a v roku 2021 oslávila 10-te výročie svojho založenia. Koncept KPP je založený na solidarite medzi pestovateľmi potravín a spotrebiteľmi. Členovia a členky iniciatívy finančne prispievajú na prevádzku farmy. Vďaka tejto podpore môže iniciatíva zamestnávať ľudí a financovať nákup osiva, sadby a

“ *Nikdy nepochybuje o tom, že malá skupina uvažujúcich, odhodlaných ľudí dokáže zmeniť svet. Vlastne je to to jediné, čo ho doposiaľ vždy zmenilo.*

*Margaret Mead (1901 – 1978),  
severoamerická kultúrna  
antropologička*



Foto: Gela Ochsenherz

náradia. Členovia/členky a zamestnanci/zamestnankyne iniciatívy sú tiež členkami a členmi jej riadiaceho výboru. Najdôležitejšie rozhodnutia prijíma celá členská základňa na valnom zhromaždení. Cieľom iniciatívy je poskytovať kvalitné potraviny všetkým členkám a členom bez ohľadu na ich momentálnu finančnú situáciu – preto sa pri vypestovanej zelenine neuvádza cena. Aj výška členského príspevku je individuálna. Celková suma príspevkov však, pochopiteľne, musí pokrývať všetky náklady a réžiu. Členky a členovia tiež prispievajú svojou dobrovoľníckou prácou: každý piatok sa striedajú pri stánku a pracujú na farme alebo v pracovných výboroch iniciatívy. Pôda, na ktorej sa pestuje, je čiastočne vo vlastníctve nadácie poskytujúcej pôdu iniciatívam udržateľného a komunitou podporovaného poľnohospodárstva ako je napr. GeLa Ochsenherz.

<https://www.ochsenherz.at/>

## **CUKETA (SLOVENSKO)**

Nitrianske občianske združenie Cuketa vzniklo v roku 2017. Medzi jeho mnohé aktivity patrí podpora lokálnej produkcie potravín v mestskom prostredí. Založilo KPP a permakultúrnu záhradu, ktorá je verejne prístupná a konajú sa v nej rozličné verejné podujatia. Projekt má o.i. za cieľ znižovanie uhlíkovej stopy. V záhrade sa stretávajú ľudia rôznych názorov a rozličného veku, vymieňajú si semená a pripravujú spolu zaváraniny, bylinkové oleje alebo masti. Združenie organizuje rozličné environmentálne workshopy pre dospelých a v rámci svojho projektu s názvom Moruša čerešňová sa venuje aj environmentálnemu vzdelávaniu detí. Škôlka, ktorú prevádzkuje, má za cieľ holistické prepájanie rôznych tém s víziou vychovávať budúce generácie k udržateľnému spôsobu života a spojeniu s prírodou. Združenie propaguje princípy rastlinného stravovania a vegánstva. Organizuje festival Veganfest a každoročne pripravuje aj komunitný záhradný festival.

<https://www.priestorypretvory.sk/o-nas-cuketa-o-z>

## **GLOBALNE HNU Tie**

Úspech snáh o zmenu hierarchických, utláčateľských a vykorisťovateľských spoločenských vzťahov závisí od schopnosti ľudí komunikovať, spolupracovať a organizovať sa. Mnoho zásadných



Foto: freethesoil.org

prelomov nastalo vďaka tlaku masových hnutí akým boli (a stále sú) hnutie za práva žien, alebo hnutie za občianske práva v Spojených štátoch amerických. Zápas sa spravodlivejší svet však stále prebieha na mnohých frontoch – veľa ľudí je zapojených do klimatického hnutia, hnutí za práva zvierat, za práva LGBTIQ ľudí, či ďalších. Ak majú naše snahy uspieť, musia naše hnutia spolupracovať na lokálnej aj globálnej úrovni.

Na globálnej úrovni reprezentuje hnutie za potravinovú suverenitu autonómna platforma Plánovacia komisia pre potravinovú suverenitu (IPC). Medzi jej členské organizácie patrí aj La Via Campesina, ktorá ako prvá začala používať termín „potravinová suverenita“. La Via Campesina spája po celom svete viac než 200 miliónov malých a stredných farmárov a farmároch, ľudí bez pôdy, príslušníkov a príslušníčky indigénnych komunit, či migrantov a migrantky pracujúcich v poľnohospodárstve. Združuje 182 organizácií z 81 krajín sveta. V Európe je strešnou organizáciou hnutia za potravinovú suverenitu organizácia Nyéléni Europe. Jej členom je aj Urgenci, globálna sieť pre komunitou podporované poľnohospodárstvo.

### Ďalšie informácie:

Medzinárodná plánovacia komisia pre potravinovú suverenitu(IPC):

<https://www.foodsovereignty.org/the-ipc/>

La Via Campesina – medzinárodná strešná organizácia hnutia za potravinovú suverenitu

<https://viacampesina.org/en/who-are-we/>

Nyéleni Europe <https://www.eurovia.org/campaign/nyeleni/>

Urgenci – medzinárodná sieť pre komunitou podporované poľnohospodárstvo

<https://www.urgenci.net>

## ÚSPEŠNÁ KAMPAŇ ZA DIVERZITU SEMIEN A OSÍV

V máji 2013 vypracovala Európska komisia návrh nariadenia o osivách. Nariadenie malo podporiť zvýšenie produkcie a intenzifikáciu na vývoz orientovaného industriálneho poľnohospodárstva. Jeho uplatňovanie by ohrozilo prežitie starých a vzácných druhov plodín. Proti návrhu nariadenia sa zdvihla vlna odporu, ktorá sa pretavila do celoeurópskej kampane za uznanie diverzity semien a osív.<sup>13</sup> Petíciu za odmietnutie návrhu podpísalo zhruba 900 000 ľudí z celej Európy. V Rakúsku sa v priebehu jedného roka podarilo nazbierať 500 000 podpisov pod petíciu s názvom „Slobodu rôznorodosti“. Tisícky ľudí poslali emaily a rôzne druhy semien poslancom a poslankyniam Európskeho parlamentu s výzvou na ochranu biodiverzity. 11. mája 2014 Európsky parlament návrh smernice zamietol.<sup>14</sup>

## ÚSPEŠNÁ SÉRIA PODUJATÍ: NYÉLÉNI FÓRUM O POTRAVINOVEJ SUVERENITE

Súčasťou snáh o dosiahnutie potravinovej suverenity sú fóra, na ktorých ľudia zdieľajú svoje skúsenosti a prepájajú sa. Prvé Nyéléni fórum sa konalo v Mali v roku 2007 a stretli sa na ňom najdôležitejší aktéri celosvetového hnutia za potravinovú suverenitu. Prvé európske Nyéléni fórum sa konalo v rakúskom Kremse v auguste 2011, druhé bolo v rumunsku meste Cluj-Napoca v októbri 2016. Na oboch fórach sa zúčastnili stovky aktivistiek a aktivistov z celej Európy. Dobrým príkladom je aj Fórum o potravinovej suverenite, ktoré v januári 2020 usporiadala vo Varšave organizácia Nyéléni Poľsko.

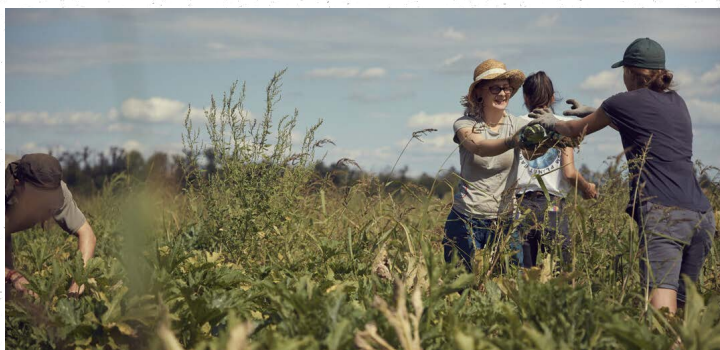


Foto: Thomas Marek | thomasmarekphotography.com

<sup>13</sup> Vid. <http://www.seed-sovereignty.org>

<sup>14</sup> EU Seed Law ("Revision of the EU Law on the Marketing of Seeds and Plant Propagating Material") FAQ – frequently asked questions and answers from a diversity perspective (2015) [online]. ARCHE NOAH, 2020. [https://www.arche-noah.at/files/15-03-18\\_faq\\_en-1\\_iga\\_-\\_final.pdf](https://www.arche-noah.at/files/15-03-18_faq_en-1_iga_-_final.pdf)



## AKO SA ZAPOJIŤ DO HNUTIA ZA POTRAVINOVÚ SUVERENITU

Hnutie potravinovú suverenitu môže podporiť ktokoľvek. Každý kúsok zelene, ktorý zachránite alebo vytvoríte, sa ráta. Poskytnite útočisko rôznym živým tvorom a potravu opelovačom, bez ktorých neprežijeme. Ciest je veľa a pri uvažovaní o spôsoboch zapojenia sa vám môže pomôcť nižšie uvedená „myšlienková mapa“.

### ZALOŽTE (MESTSKÚ) KOMUNITNÚ ZÁHRADU

Potravinové záhrady v mestskom prostredí majú mnoho pozitívnych stránok. Mestá sa najmä v lete výrazne prehrievajú a záhrady (či všeobecne zeleň) prispievajú k ochladzovaniu mikroklimy. Záhradkárstvo je aj jedným zo spôsobov, ako ľudia z miest môžu opätovne nájsť spojenie s prírodou, ktorej sme súčasťou. Založenie komunitnej záhrady nie je také komplikované, ako by sa mohlo zdať. Mnohé záhrady vznikli vďaka spoločnému úsiliu ľudí zo susedskej alebo lokálnej komunity.<sup>15</sup>

Jednou z možností je založiť iniciatívu komunitou podporovaného poľnohospodárstva (KPP), ako napr. GeLa Ochsenherz opísaná v príkladoch dobrej praxe. Návod na založenie iniciatívy KPP nájdete v časti „Ďalšie informácie“ v kapitole „Ako začať“.

#### Ďalšie informácie:

Informačné video o komunitou podporovanom poľnohospodárstve v ČR

<https://www.asociaceampi.cz/co-delame/komunitou-podporovane-zemedelstvi/>

Komunitné záhrady v rôznych mestách na Slovensku

<https://udrzatelne.wordpress.com/2018/12/27/komunitne-zahrady-na-slovensku-pestujme-jedlo-namiesto-travnikov/>

Projekt komunitnej záhrady KoZa v Háji v Petržalke

<https://kozavhaji.eu/>

Zhrnutie skúseností so zakladaním a aktivitami mobilnej záhrady v Bratislave

<http://old.vnutroblok.sk/articles/mz2013/mobilne-zahrady-2013.html>

„Svet je dostatočne veľký na to, aby uspokojil potreby všetkých ľudí, ale je príliš malý na to, aby uspokojil ich chamtivosť.“  
Mahátmá Gándhí



Podel'te sa o svoje názory a skúsenosti s ďalšími ľuďmi a inšpirujte sa navzájom.

<sup>15</sup> Rozhovor o jednej z najstarších bratislavských komunitných záhrad - Krasňanský zelovoc <https://www.zahradnymagazin.sk/zahrada/netradicna-zahrada/848-rozhovor-vytvorili-si-priestor-na-stretavanie-a-pestovanie>. Reportáž o dvoch mobilných komunitných záhradách v Bratislave <https://spravy.pravda.sk/regiony/clanok/385366-mobilne-zahrady-spajaju-susedov-dopestovat-zeleninu-je-bonus/>

### Ďalšie zdroje v angličtine:

Ako iniciovať vznik komunitnej záhrady

[en.reset.org/act/how-to-start-your-own-urban-or-community-garden](https://en.reset.org/act/how-to-start-your-own-urban-or-community-garden)

Stránka s radami o záhradkárstve v mestskom prostredí

[urbanorganicfarm.com/uncategorized/how-can-we-start/](https://urbanorganicfarm.com/uncategorized/how-can-we-start/)

## ZALOŽTE POTRAVINOVÉ DRUŽSTVO

Ak vás neláka záhradkárstvo, skúste porozmýšľať nad založením potravinového družstva, ktoré svojim členom a členkám zabezpečí prístup ku kvalitným potravinám za lepšie ceny než za aké ich kúpite v bežnom supermarkete. Sami rozhodnete o tom, aké potraviny budete ponúkať – či to budú lokálne produkty a biopotraviny, vegánske potraviny alebo kombinácia rôznych druhov produktov. V kapitole „Vytváranie komunity“ sa môžete zoznámiť s inšpiratívnym príkladom poľského potravinového družstva Dobrze.

### Ďalšie informácie:

Pražský spolkový obchod Obživa

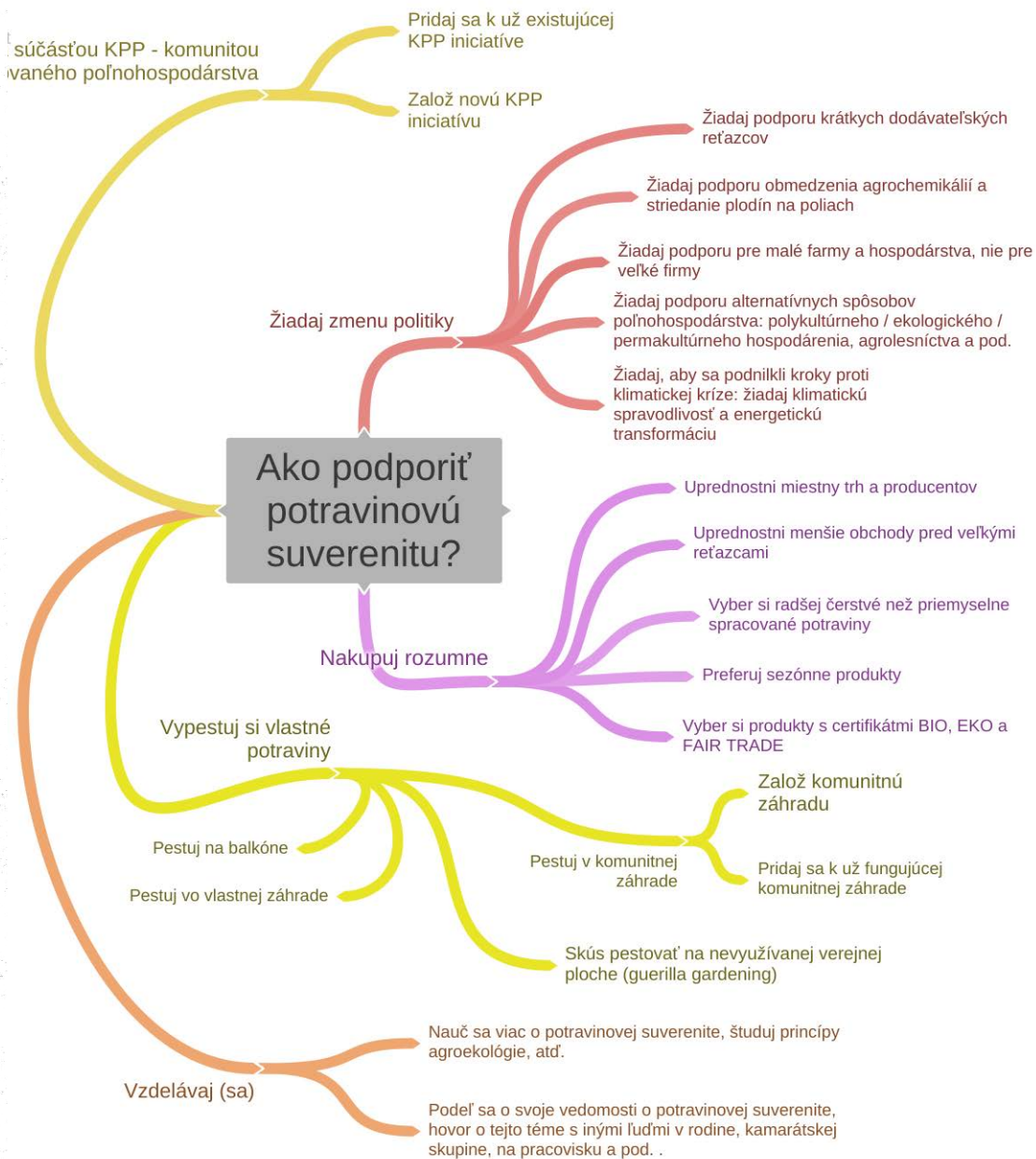
<https://obziva.cz/>

Potravinové družstvo Victorina loca, Příbor, Česká republika

<https://viktorinaloca.cz/>

Návod na založenie potravinového družstva (v angličtine)

[www.wikihow.com/Start-a-Food-Co%E2%80%90](https://www.wikihow.com/Start-a-Food-Co%E2%80%90)



# NA CESTE K TRANSFORMÁCIÍ

Solidárna ekonomika nám ukazuje cestu, ako sa vymaniť z cyklu „večného“ opakovania politických a ekonomických rozhodnutí, ktoré nás priviedli ku globálnej sociálnej, ekonomickej, environmentálnej a zdravotnej kríze. Nepredstavuje nám nedosiahnuteľné ideály, ale konkrétnu prax – výsledok práce pestrej palety organizácií a iniciatív, ktoré si aj napriek nepriazni moci a reguláciám napomáhajúcim nezmyselnému hromadeniu kapitálu, našli cestu k uskutočneniu svojich „utopických“, transformačných predstáv. Dnes nie je otázkou, či musíme spoločenské vzťahy zásadne zmeniť, otázkou je len to, ako a kedy sa k ich zmene dopracujeme. Ak chceme žiť v spoločnosti, ktorá je solidárna, demokratická a ohľaduplná k životnému prostrediu, musíme tieto hodnoty prenášať do nášho každodenného života. A solidárna ekonomika nám k tomu otvára priestor tu a teraz. Stačí sa pridať.

## **EKUMENICKÁ AKADEMIE (ČESKÁ REPUBLIKA)**

Ekumenická akadémia (EA) je mimovládna organizácia ktorá vznikla v Českej republike v roku 1996. Jej víziou je budovanie sociálne spravodlivej, udržateľnej a solidárnej spoločnosti.

EA podporuje rozvíjanie ekonomickej demokracie, solidárnej ekonomiky, Fairtrade, či družstevníctva. Organizácia má viac ako 20-ročnú prax v oblasti neformálneho vzdelávania. Spolupracuje s univerzitami a vedie kampane o zodpovednej spotrebe a alternatívnych ekonomických modeloch.

EA iniciovala vznik Fairtrade hnutia v Českej republike. Viac ako 10 rokov prevádzkuje fairtradeový obchod a od roku 2013 aj pražiareň kávy Fair&Bio, ktorá je sociálnym družstvom a zamestnáva mentálne znevýhodnených ľudí.

Viac informácií na adrese: [www.ekumakad.cz](http://www.ekumakad.cz)

## **POTRAVINOVÉ DRUŽSTVO „DOBRZE” (POLSKO)**

Družstvo „Dobrze” už viac ako 6 rokov prevádzkuje komunitné obchody s biopotravínami vo Varšave. Je úspešným príkladom toho, ako môže lokálna komunita vytvoriť inkluzívny a spoločensky, či environmentálne zodpovedný ekonomický model. Cieľom družstva je vybudovať systém výroby a distribúcie potravín, ktorý bude napĺňať potreby spotrebiteľov a výrobcov a brať ohľad na životné prostredie. Jeho členky a členovia veria, že priama spolupráca medzi výrobcami a spotrebiteľmi prispieva k posilňovaniu aktívneho občianstva a vytvára férovú ekonomiku, z ktorej majú prospech všetky zainteresované strany.

Družstevné obchody sú spoločným majetkom členiek a členov družstva a sú spravované v súlade s medzinárodnými družstevnými princípmi. Členiek a členov je takmer 600. „Dobrze“ má viac ako 1000 klientov a klientiek, zamestnáva 14 ľudí a počas jednej celej sezóny spolupracuje obvykle s približne 20-timi malými farmami.

Viac informácií na adrese: [www.dobrze.waw.pl](http://www.dobrze.waw.pl)

## **UTOPIA (SLOVENSKO)**

Združenie Utopia vzniklo v roku 2010 s cieľom podporovať, navrhovať a implementovať sociálne inovácie, ktoré vedú k znižovaniu miery sociálneho vylúčenia a chudoby, k rozširovaniu demokracie, komunitnému rozvoju a environmentálnej udržateľnosti. Utopia dlhodobo podporuje zapájanie ľudí do rozhodovacích procesov vo verejnej správe. Je lídrom v presadzovaní participatívnych rozpočtov na Slovensku a ich zavádzaní do praxe. Rovnako zapája verejnosť do rozhodovania o podobe verejných priestorov v participatívnom plánovaní. Zaoberá sa otázkami zamestnaneckej participácie a demokratickým rozhodovaním na pracovisku, podporuje rozvoj lokálnej družstevnej a solidárnej ekonomiky. Organizuje vzdelávacie aktivity – konferencie, tvorivé dielne, prednášky a diskusie. Pripravuje výskumné projekty alebo sa do nich zapája. Spolupracuje s rôznorodými inštitúciami a partnermi zo Slovenska, krajín Vyšehradskej štvorky a Európskej únie. Združenie je súčasťou globálneho hnutia OpenData (otvorené dáta), ktoré vytvára a zavádza do praxe nástroje slúžiace na zvyšovanie transparentnosti verejnej správy a zlepšovanie toku informácií medzi verejnou správou a verejnosťou.

Viac informácií na adrese: [www.utopia.sk](http://www.utopia.sk)

## **RAKÚSKA KATOLÍCKA SOCIÁLNA AKADÉMIA (KSOE, RAKÚSKO)**

KSOE pripravuje a poskytuje vzdelávacie aktivity pre dospelých zamerané na socio-ekonomickú transformáciu v oblastiach ako alternatívna/solidárna ekonomika, líderstvo a participácia, či sociálna spravodlivosť. Všetok výskum a praktická práca akadémie vychádza z katolíckej sociálnej náuky, ekumenickej a feministickej perspektívy a humanistických hodnôt.

Pre prácu KSOE sú kľúčovými konceptami participácia a emancipácia. Motivuje ľudí, aby prevzali zodpovednosť za utváranie svojej budúcnosti. Podporuje ot-

vorenú kultúru dialógu a presadzuje participatívne štruktúry a formy rozhodovania v rozličných organizáciách, či podnikoch.

Viac informácií na adrese: [www.ksoe.at](http://www.ksoe.at)

## **RIPES (EÚ)**

RIPES je globálna sieť, ktorá združuje organizácie a siete organizácií podporujúce rozvoj solidárnej ekonomiky. Jej európska časť zastrešuje 37 národných, sektorových a medzisektorových sietí z 15 krajín Európskej únie (tj. stovky neziskových inštitúcií a podnikov solidárnej ekonomiky). Zameriava sa na propagáciu príkladov dobrej praxe a zapája sa do aktivít, ktoré môžu pomôcť zviditeľniť solidárnu ekonomiku. Sieť rozvíja spoluprácu medzi členskými organizáciami a iniciatívami, podporuje vzájomné vzdelávanie a školenia a presadzuje záujmy podnikov a iniciatív solidárnej ekonomiky. Zapája sa aj do tvorby právnych predpisov a verejných politík.

Viac informácií na adrese: [www.ripesseu.net](http://www.ripesseu.net)



**Projekt „Ako rozvíjať solidárnu ekonomiku“ (Building Up Social Solidarity Economy)** bol podporený z programu Erasmus+. Má za cieľ šíriť informácie a praktické skúsenosti z oblasti solidárnej ekonomiky v strednej a východnej Európe. Zameriava sa predovšetkým na praktické vzdelávanie o solidárnej ekonomike a na zlepšovanie povedomia o jej transformačnom potenciále.

Táto brožúra slúži ako sprievodný materiál k vzdelávacím tréningom, ktoré v rámci projektu vznikli. Stručne a zrozumiteľne popisuje kľúčové zložky tréningov, ponúka viacero príkladov dobrej praxe a nájdete v nej odkazy na ďalšie zdroje informácií o solidárnej ekonomike. Ústredné kapitoly publikácie kopírujú obsah tréningov a zameriavajú sa na nasledovné 4 témy:

- 1. Ako začať**
- 2. Vytváranie komunít**
- 3. Družstvá a družstevníctvo**
- 4. Potravinová suverenita**

Veríme, že sa vám bude dobre čítať a poslúži vám ako hodnotný zdroj informácií a zároveň ako inšpirácia pri rozvíjaní aktivít vo vašich komunitách a snahách o uvádzanie vašich snov a projektov s transformačným potenciálom do praxe.

ISBN 978-2-9199651-1-3

