



# Rostoucí podhoubí solidárních ekonomik:

Jak se v čase krize rozvíjí  
ekonomická vzájemnost?





# Obsah

Úvod	2
Družstvo VIKTORINA LOCA: jak se provozuje bistro a komunitní prostor v Příboře	4
Sdílené domy: „Všechno je to o kapacitách“	10
Komunitní energetika jako demokratický nástroj přístupu k energiím	18
Energetická komunita v Děčíně: jak se buduje komunitní energetika zdola	23
Dlouhá tradice družstevního šperkařství na Turnovsku	26
Potravinová iniciativa Hojnost na Tišnovsku propojuje zemědělce s místními	33
Čokoládovna Mana v Krásné Lípě: o sladkostech, sebeřízení a trochu jiném růstu	39
Karel Rychtář: „V devadesátých letech převážila nálada nad zdravým rozumem“	46

# Úvod

Ve světle klimatické krize dnes mnozí souhlasí s tím, že potřebujeme novou ekonomiku, která bude sociálně spravedlivá a realizovaná v mezích planety. Ekonomiku, jejímž cílem nebude maximalizace zisku a individualistický prospěch. Pro mnohé je ale vize nového ekonomického systému příliš abstraktní a vzdálená. Solidární ekonomické iniciativy se u nás přitom rozvíjí léta. Touto publikací chceme ukázat, že příkladů takovýchto ekonomických iniciativ existuje i v České republice celá řada.

Brožura *Ekonomika pro dobrý život* (Reset, 2023), na kterou tato publikace navazuje, představuje ekonomickou demokracii jako nositelku řešení různorodých společenských krizí, přibližuje roli solidárních ekonomik v procesu spravedlivé transformace a snižování závislosti na fosilních zdrojích a uvádí inspirativní ukázky alternativně-ekonomických iniciativ v zahraničí. Nyní předáváme autorské žezlo lidem, kteří usilují o proměnu ekonomické praxe přímo v České republice.

Tuto brožuru jsme se rozhodly koncipovat jako soubor výpovědí lidí aktivně zapojených do solidárně-ekonomických iniciativ, které doplňují dva expertní vstupy. Představitel a představitelky vybraných organizací jsme nechaly psát vlastní příběhy nebo jsme s nimi vedly rozhovory, v nichž se ukazují záměry, výzvy a ideje doprovázející snahu o pěstování ekonomické vzájemnosti, jejímž smyslem je (spolu)práce a péče o lidské i mimolidské bytosti a přírodu. Texty a rozhovory vznikly v průběhu podzimu 2023 a jsou tedy výpovědi zachycující specifické období, v němž se mísily, doznívaly či zesilovaly různorodé krize, od té pandemické po krizi ekonomickou, energetickou či klimatickou.

Při výběru iniciativ, které přispěly do této publikace, jsme dbaly na to, aby oslovené kolektivy pojem ekonomika neztotožňovaly s pouhým úsilím o finanční prospěch, ale aby ekonomice rozuměly jakožto procesu naplňování společenských potřeb. Není pak náhodou, že většinu z nich tvoří družstva nebo sociální družstva, protože právě ona právně umožňují demokratickou formu řízení a jejich záměrem je často veřejně prospěšná činnost, která přesahuje pouhé dobývání finančních vrcholů. Ve výběru nás dále vedla snaha o pestrost, takže jsme se rozhodly představit iniciativy z měst i venkova, různého zaměření a různého stáří. I proto se v publikaci mísí příběhy lidí budujících komunitní energetiku v Děčíně s těmi, kdo sdíleně bydlí (sociální družstva První vlaštovka a Vzletný racek), s příběhy iniciativ usilujících o potravinovou soběstačnost (spolek Hojnost, sociální družstvo Viktorina LOCA) a s vyprávěním družstevníků a družstevnic, kteří se zasazují o demokracii na pracovišti či rozvoj etického podnikání (družstvo Cedrovatka provozující čokoládovnu Mana a řemeslnické družstvo Granát).

Z příběhů většiny relativně nových iniciativ se vymyká družstvo Granát se sedmdesátiletou tradicí. Zařadily jsme ho do výběru proto, abychom současné snahy nově vznikajících družstev a spolků daly do kontextu s desítky let trvajícím tradice československého družstevnictví a vybildly k přemýšlení o kontinuitách a posunech v praktickém fungování i o hodnotových postojích napříč družstvy. Co se dvou expertních příspěvků týče, v prvním Kristina Zindulková podrobně představuje komunitní energetiku, která se v českém kontextu teprve pomalu rozvíjí, a druhý tvoří rozhovor uzavírající tuto publikaci, v němž družstevní expert a pamětník Karel Rychtář zasazuje novodobá družstva do širšího historicko-sociálního kontextu.

V otázkách i tématech, které rámovaly rozhovory a autorské texty jsme vybízely dotazované k tomu, aby představili jak ideové a etické principy vlastního podnikání, tak jeho praktické aspekty včetně momentů, kdy všechno nemusí klapat podle vysněných ideálů. Ačkoliv nelze z těch několika výpovědí, které jsou v brožuře prezentovány, vyvozovat zobecnující závěry o současné české solidární ekonomice, lze z textů vyčíst jak opakující se motivy a sdílené rysy družstevních a spolkových iniciativ, tak velmi specifické aspekty jejich fungování.

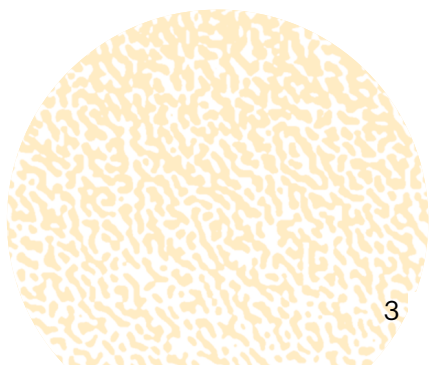
Jeden z obrysů solidární ekonomiky, který se z publikovaných příběhů vynořuje, souvisí s její houževnatostí a odolností.<sup>1</sup> Řada textů odhaluje ambivalenci, která odolnost a schopnost družstev a spolků obstát v krizích, provází. Na jednu stranu iniciativy popisují, jak překonávají nesnadná krizová období uplynulých let způsobených pandemií covid-19, válkou na Ukrajině či inflací a ruku v ruce s tím charakterizují svůj provoz jako balancování na hraně ekonomické udržitelnosti. Na straně druhé ale tyto vyčerpávající procesy doprovází radost a nadšení z kolektivní práce, o jejíž užitečnosti a smysluplnosti nepanují pochyby. Příběhy dále vykreslují různé aspekty provozu spolků a podniků ve společenském kontextu, který alternativám příliš nepřeje. Tento kontext tvoří např. neadekvátní legislativa či tlak (podnikatelského prostředí i veřejných politik) na inovace a růst.

Navzdory těmto podmínkám pozorujeme napříč příběhy rostoucí chuť rozvíjet a posilovat solidární ekonomiky - a to i ve zcela nových oblastech jako jsou energetika nebo sdílené bydlení. Jestli tato nová energie povede k životaschopnému ekosystému ekonomických alternativ, závisí také na vazbách a spojeních, která jed-

notlivá društva a spolky utvoří mezi sebou i s dalšími společenskými, politickými a tržními aktéry.

Chceme, aby byly příběhy v publikaci zdrojem inspirace, nabídly vhled do praxí a procesů, které mohou být přenositelné, nebo naopak, aby indikovaly slepé uličky, jimž je lepší se vyhnout. Třeba vám budou také inspirací a podporou při vlastní účasti na družstevních a spolkových aktivitách, které pak posílí košaté podhoubí solidární ekonomiky jakožto alternativy k dnešnímu dominantnímu ekonomickému uspořádání.

Barbora Bakošová, Tereza Virtová  
Prosinec 2023





# Družstvo VIKTORINA LOCA: jak se provozuje bistro a komunitní prostor v Příboře

Vendula Veronesi

Od založení družstva v roce 2017 jsou našim hlavním tématem potraviny: jejich pěstování, produkce, zpracování a distribuce. Usilujeme o zkracování dodavatelských řetězců mezi producenty a spotřebiteli a předcházení vzniku odpadů.

Pět let jsme v Příboře provozovali bezobalový obchůdek a v současnosti (2023) provozujeme denní bistro, které nabízí veganské a vegetariánské menu a také cateringové služby. Spolupracujeme s místními zemědělci, kteří hospodaří šetrným způsobem, a v bistru nabízíme co nejčerstvější potraviny „z blízka“ a jídla z nich připravená bez použití náhražek, polotovarů a umělých dochucovadel.

Dbáme nejen na přírodu, ale také na mezilidské vztahy: posilujeme místní komunitu, podporujeme lokální ekonomické vztahy a vytváříme pracovní příležitosti pro místní lidi. Bistro Viktorina rozvíjíme na principech sociálního podnikání a zaměstnáváme v něm lidi potenciálně znevýhodněné na trhu práce. Našimi za-

městnankyněmi jsou z velké části osoby pečující o malé děti a osoby se zdravotním znevýhodněním.

Hlavním cílem Bistra Viktorina, potažmo družstva, je vytvořit prostor pro setkávání u kvalitního jídla s přidanou hodnotou; dále otevřít tento prostor i pro setkávání s místními hudebníky a hudebnicemi a rovněž ke vzdělávání. Družstvo se v první řadě snaží o pestrost svých aktivit, jejichž společným jmenovatelem je podpora soběstačnosti obyvatel regionu cestou smysluplných vztahů.

## Jak jsme začínali

Všechno začalo v lednu 2014 setkáním na společném promítání filmu In Transition 2.0 v městské knihovně v Příboře. Tento dokumentární snímek sleduje postupnou proměnu způsobu života různých lidí po celém světě, kteří v nejistých časech vytvářejí komunity, vlastní měny, vyrábějí

vlastní energii, pěstují vlastní potraviny a budují místní ekonomiku. To vše proto, aby podporovali nejen vlastní soběstačnost, ale také přispěli k pokroku ve svém okolí. Sedm účastníků promítání (z nichž většina se předtím neznala) se shodlo na tom, že by chtěli dělat něco obdobného, a tak vzniklo neformální sdružení Příbor v pohybu. Jednou z počátečních aktivit sdružení bylo uskutečnění setkání zájemců o komunitou podporované zemědělství s místními zemědělci začátkem roku 2015. Na setkání přišli i se svými rodinami farmáři nabízející produkty ekologického zemědělství a společně jsme začali ohledávat význam pojmu „jídlo z blízka“. Postupně se rozběhlo i společné objednávání dalších lokálních produktů (čerstvých lisovaných olejů, kuřat, ovoce a zeleniny), které si zájemci odebírali přímo od dodavatelů. V té době jsme také uspořádali první festival sousedského vaření - Restaurant Day - v Příboře.

Úspěchy ve zprostředkování místních potravin obyvatelstvu Příbora a v organizování společných akcí členstvo sdružení natolik nadchly, že jsme začali přemýšlet o vhodnějším způsobu předávání lokálních produktů, a také o možnosti společného vaření a výroby potravin z místních zdrojů. Nemělo jít pouze o samozásobování vlastních rodin, ale chtěli jsme obohatit nabídku čerstvého jídla na místním trhu obecně.

Bylo nám jasné, že k dalšímu rozvoji a pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti našich aktivit bude potřeba dát naší skupině právní formu. Zvažovali jsme buď podobu spolku nebo družstva. Nakonec jsme se rozhodli pro družstevní formu, protože jsme chtěli svojí činnost financovat z vlastních zdrojů, což předpokládá ekonomickou činnost. Chtěli jsme se, podobně jako jiná družstva, zaměřit na společensky prospěšné cíle a neorientovat se pouze na zisk. Také se nám velmi líbila myšlenka zapojení se do rozvoje družstevního hnutí.

## Jak to bylo dál

Významným krokem pro nás bylo zahájení vlastní podnikatelské činnosti otevřením bezobalového obchodu. Od roku 2017 jsme pět let provozovali bezobalový obchůdek s regionálními produkty a produkty na váhu. Poté, co jsme jeho chod museli ukončit, se nám naštěstí podařilo najít novou provozovatelku, která v původních prostorách vede bezobalový obchod dál. Myšlenka obchodu tak žije dál, i když jej už neprovozuje naše družstvo.

Dále jsme založili provozovnu, ve které se zpracovávají mimo jiné produkty z příborského bezobalového obchodu a od místních zemědělců, a začali jsme nabízet zpracované produkty (pomazánky apod.) bezobalovým obchodům v okolních městech i dalším odběratelům.

Na tuto iniciativu pak navázal projekt denního bistra, které jsme otevřeli v roce 2020. Bistro je sociální podnik a zaměstnává osoby se specifickými potřebami a ztíženým přístupem na trh práce.

Příbor je malé město na severní Moravě nedaleko Ostravy. Žije zde mezi osmi a devíti tisíci obyvateli a většina lidí jezdí za prací i kulturními akcemi do větších měst v okolí. Ulice Příbora jsou tak po většinu dne prázdné a není snadné tady začínat s novým podnikem. Když jsme otevírali bezobalový obchod, řada lidí (včetně našich podporovatelů a dokonce i některých družstevníků) byla poměrně skeptická ohledně toho, jestli se tato myšlenka na našem malém městě ujme. Obchod si ale nakonec našel mnoho zákazníků a zákazníků nejen z Příbora, ale i z okolních měst a vesnic, a přečkal i těžké časy během pandemie covid-19. Ve městě v posledních letech ukončilo provoz několik restaurací, takže když jsme se rozhodli ještě pro otevření bistra, které mělo navíc nabízet převážně vegetariánskou a veganskou kuchyni (na začátku jsme

dvakrát týdně nabízeli i masové pokrmy, teď už jsou ale obědy a občerstvení v bistru úplně bezmasé), nebylo vůbec jisté, jak to všechno dopadne

Nyní se v bistru uvaří denně okolo 80 obědů, obědy rozvážíme i do podniků v okolí a do nedaleké lesní školky. V tuto chvíli družstvo zaměstnává 12 osob, přičemž všechny zaměstnankyně a zaměstnanci mají specifické potřeby - osm z nich jsou "osoby se zdravotním postižením" (OZP) a ostatní jsou maminky pečující o malé děti. Téměř všichni zaměstnanci a zaměstnankyně pracují na zkrácený úvazek, který lépe odpovídá jejich potřebám.

Podářilo se nám navázat a udržet spolupráci s regionálními zemědělci a výrobci a zeleninu od místních sedláků využíváme i k vaření v bistru.

Pořádáme komunitní a osvětové aktivity (workshopy a besedy) k tématům ochrany půdy a krajiny, jídla „z blízka“, předcházení vzniku odpadů, sociálního podnikání apod. Velmi rádi také organizujeme sousedské a kulturní akce, jako je Svátek sousedů, koncerty místních hudebníků a hudebnic nebo promítání filmů, aby se lidé z Příbora a okolí měli kde setkávat a družít. Na začátku jsme se potýkali především s nedostatkem provozního kapitálu, což jsme řešili dobrovolnou prací družstevníků a družstevnic. Na pokrytí zásob zboží v bezobalovém obchůdku poskytli bezúročnou půjčku také dva družstevníci. Navzdory tomu, že se rozšíření našeho gastronomického podnikání na jaře roku 2020 potkalo zároveň s nástupem krize v souvislosti s pandemií onemocnění COVID-19, tak se provoz denního bistru podařilo rozjet a dodnes udržet. Oproti původnímu očekávání jsme ale nezvládli vytvořit žádné finanční rezervy pro další činnost.

Období pandemie bylo mimořádně náročné i pro zvládnutí procesů uvnitř družstva. Ty se od začátku vyvíjely spíše

živelně. Reagovali jsme hlavně na bezprostřední potřeby a nevěnovali jsme dostatečnou pozornost kultivaci komunikace a kolektivního rozhodování. Důsledkem byla obecná frustrace a vystoupení některých (i zakládajících) členů z družstva.

Zvyšování cen potravin a energií, vysoká inflace a snížená kupní síla v posledních letech zapříčinily, že se tržby bistru nezvyšují dostatečným tempem, aby stačily kryt jeho narůstajících nákladů. Doposud jsme nedosáhli finanční stability a nemáme dlouhodobě a udržitelně vyřešené kapitálové krytí naší podnikatelské činnosti.

## Vnitřní fungování družstva

Družstvo zakládalo deset osob, v průběhu let nás bylo nejvíce patnáct, nejméně pak osm. Momentálně tvoří členskou základnu devět lidí, z toho šest lidí je v družstvu už od jeho založení. Představenstvo družstva je tříčlenné. Do družstva může podle našich stanov vstoupit kdokoli, kdo souzní s jeho myšlenkou a souhlasí s jeho stanovami. Lidé, kteří se k družstvu po jeho založení přidávali, byli obvykle zákazníci bezobalového obchůdku nebo návštěvníci našich komunitních akcí. Družstvo a jeho aktivity tak znali a nějakou dobu sledovali před tím, než do něj vstoupili. Díky tomu také vždy alespoň někteří družstevníci či družstevnice zájemce o vstup do družstva osobně znali.

Členky a členové družstva se přímo podílí na fungování i rozhodování družstva. Rozhodování o důležitých věcech včetně přijímání nových členů družstva probíhá na členské schůzi, která je vrcholným orgánem družstva. Některá nezbytná rozhodnutí pak činí představenstvo družstva. V prvních letech fungování družstva byli jeho členové a členky v bezprostředním úzkém kontaktu a o tom, jakým způsobem



se vyvíjejí a realizují aktivity družstva, jsme diskutovali prakticky permanentně. Rozhodovali jsme tak společně o všem. Postupem času se ale členská základna částečně obměnila a také intenzita setkávání se snížila. V období, kdy se rozhoduje o nových projektech nebo když se nové projekty rozjíždí, se setkáváme častěji, jinak se ale postupně vyprofilovaly některé role, které plní jednotlivé členky či členové, a nerozhodují už „všichni o všem“.

Protože nás vždy bylo poměrně málo a měli jsme hodně aktivit, které jsme chtěli realizovat, členové a členky družstva se často museli podílet dobrovolnou prací na různých aktivitách - od péče o bezobalový obchůdek, naskladňování a prodej zboží, přes organizování komunitních akcí, po podporu fungování družstevního bistra. V prvních letech po otevření fungoval bezobalový obchod v podstatě jen díky dobrovolné práci družstevníků a druž-

stevnic. Velký podíl dobrovolné práce členek a členů družstva je i pro chod bistra stále zásadní. Placení jsou pouze znevýhodnění zaměstnanci a zaměstnankyně a dále kuchařky a provozní, které nepatří mezi OPZ, ale mají jiné specifické potřeby vyplývající z jejich role osob pečujících o malé děti.

V posledních letech je to tak, že všichni členové a členky jsou pravidelně informováni o činnosti družstevního bistra a dalších důležitých tématech, aktivně se ale na činnostech družstva podílí necelá polovina družstevní základny. Ačkoliv se představenstvo dlouhodobě snaží podporovat a motivovat další členy a členky k aktivnějšímu zapojení, narážíme na různé problémy, jako je nedostatek kapacit nebo neochota převzít část odpovědnosti za družstevní aktivity.



## Naše zdroje

Vlastní jmění družstva tvoří suma základních členských vkladů. Výše základního členského vkladu je uvedena ve stanovách družstva a činí 5 000 Kč. Další zdroje k financování aktivit družstvo získává vlastní ekonomickou činností - dříve provozováním bezobalového obchodu, nyní provozováním denního bistra a cateringovými službami.

Na rozjezd družstevní výroby potravin jsme s podporou Místní akční skupiny (MAS) Lašsko získali dotaci z Operačního programu Zaměstnanost. Dotace částečně pokryla mzdové výdaje na tři zaměstnankyně výroby a výdaje na pronájem prostor po dobu dvou let. Poté jsme získali podporu na vybavení denního bistra z Integrovaného operačního programu. V tomto projektu jsme se zavázali k vytvoření pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením.

Jednou z nás drobnou dotací podpořilo město Příbor a MAS Lašsko podpořila komunitní sousedské setkání. Další nezbytné výdaje byly pokryty bezúročnými půjčkami od členek a členů družstva.

Jediným významným majetkem ve vlastnictví družstva - a tedy ve společném vlastnictví členů a členek družstva - je momentálně vybavení denního bistra, které je však vázáno na výše uvedenou dotaci. Finanční příjmy se využívají k provozu a na další rozvoj ekonomické činnosti družstva. Pro ekonomickou činnost je také využíván soukromý majetek členů družstva (auto apod.).

## Důležití spojenci družstva

- TESSEA (Tematická síť pro sociální ekonomiku) - zatím nejsme členy, ale jsme ve spojení a poskytují nám pod-

poru prostřednictvím vzdělávání a síťování

- Místní akční skupina - MAS Lašsko - síťování v regionu, podpořili nás grantem
- Program Sociálního bankovníctví České spořitelny - vzdělávání a síťování s dalšími sociálními podniky
- České sociální podnikání MPSV - využili jsme poradenství expertů
- Další sociální podniky (nejen) v regionu a podobně naladěné podniky (bezobalové obchody atd.) - sdílení, prodej našich produktů v bezobalech, využívání produktů jiných sociálních podniků v bistro apod.
- Místní zemědělci - naši dodavatelé
- Město Příbor
- Místní komunita - naši hlavní zákazníci

## Další rozvoj a plány

V současnosti se naše úsilí zaměřuje především na bistro a aktivity s ním související. Naším hlavním cílem je bistro udržet v provozu a zajistit jeho dlouhodobou stabilitu a udržitelnost.

V prostředí, které je orientováno především na výkonnost a zisk bez další přidané etické hodnoty, jsou sociální podniky a iniciativy, které usilují o společenskou prospěšnost a které plní důležitou roli v začleňování znevýhodněných skupin lidí do společnosti a/nebo také v ekologické a ekonomické lokalizaci produktů a služeb, značně znevýhodněny. Proto je pro nás klíčová podpora například ve formě bezúročných půjček či grantů.

Naprostá většina poskytovaných grantů je v současnosti určena na podporu nových iniciativ, například na vznik nové služby nebo rozšíření služeb, nebo jsou investičního charakteru. To ale není vždy

vyhovující - není v našich silách, abychom rok co rok přicházeli s novými službami či produkty nebo neustále rozšiřovali naše služby. Takovýto „růst pro růst“ není ani něco, o co bychom stáli. Zároveň existuje jen velmi omezená nabídka „udržovacích“ grantů nebo bezúročných půjček na zvládnutí obtížných období, které by umožňovaly pokrýt personální náklady nebo by je bylo možné použít například na předfinancování dotovaných pracovních míst na chráněném trhu práce, které jsou propláceny až zpětně.

Další téma, kterému se budeme muset v nejbližší době věnovat, je to, že značná část stávající členské základny družstva

je již v seniorském věku a družstvo bude pravděpodobně brzy procházet generační obměnou. Rádi bychom, aby se do družstva přidaly i zaměstnankyně bistra, především tým kuchařek, které mají blízko k hodnotám, na kterých družstvo stojí. Mimo to je našim opakujícím se tématem i nezbytnost větších personálních kapacit k dalšímu rozvoji družstva. Potřebujeme větší zapojení místních, abychom mohli dělat více akcí v komunitě a pro komunitu, a jak ráda dodává jedna naše družstevnice - aby radost nezmizela!





## Sdílené domy: „Všechno je to o kapacitách“

První vlaštovka a Vzletný racek jsou sociální družstva zaměřená na bydlení. První vlaštovka koupila dům v Praze koncem roku 2021 a Vzletný racek v Děčíně necelý půl rok poté. Dohromady tvoří síť Sdílené domy, která popularizuje sociálně-družstevní model bydlení v Česku a chce jej v následujících letech šířit. V rozhovoru se bavíme se zástupci obou družstev o právních a praktických aspektech sdíleného družstevního bydlení, o výzvách s ním spojených i o svobodě a stabilitě, které nabízí.

*Tereza:* Je konec září 2023 a právě sedíme

v děčínském sociálním družstvu Vzletný racek s místními družstevnicemi Bětkou a Marikou a s Tomášem Němečkem ze sociálního družstva První vlaštovka. Jaké bylo léto v Rackovi a co se poslední dobou dělo ve Vlaštvovce?

*Racek:* V Děčíně jsme noví a chceme poznat místní lidi a iniciativy, takže jsme toto léto organizovali dvě velké akce pro veřejnost - zahradní slavnost a Zažít město jinak.<sup>2</sup> Pak jsme dělali vzdělávací akce pro organizaci Rozkvět, která zapojuje mladé lidi převážně z uhelných regionů. S nimi jsme se bavili o tom, co pro ně znamená

spravedlivá transformace, jak by si přechod z uhelné ekonomiky představovali, co považují za důležité a jak se organizovat. Vzdělávání je pro nás dlouhodobě důležitým prostředkem síťování se, ale i možností, jak předávat naše vhledy a naši expertizu v aktivistických tématech další generaci, protože už jsme něco zažili (smích). Do toho poskytujeme zázemí různým kolektivům a organizacím, jako je například Krajínohled<sup>3</sup> nebo kolegům z Miethäuser Syndikatu,<sup>4</sup> které tady pořádají svoje schůze a semináře. Už si občas začínám stěžovat, jak tady musíme pořád uklízet. Bylo toho poslední dobou opravdu hodně. No, a pak neustále probíhá rekonstrukce domu.

*Vlaštovka:* Je zajímavé, že my jsme v jiné situaci než vy, i když vlastně máme dům podobně dlouho - zhruba rok a půl - jenže ho nemůžeme reálně využívat. Naše rekonstrukce bude mnohem rozsáhlejší. Dům není teď ve stavu, kdy bychom v něm mohli dělat veřejné akce, takže zatím nemáme tento středobod fungování našeho kolektivu jako to má Racek. Svoje aktivity směřujeme do přípravy stavebního projektu, který budeme snad brzy podávat. Je to běh na dlouhou trať a samozřejmě je to pro soudržnost kolektivu poměrně náročná situace - mít dům a nemoci ho aktivně využívat. Zároveň se pořád učíme nějakým novým dovednostem a znalostem a postupům ohledně správy nemovitostí a financování. Kontinuálně dáváme dohromady soubor znalostí, které se potom dají předat dalším kolektivům. Takže se paralelně s tím, co děláme pro Vlaštovku, snažíme dál udržovat a rozšiřovat koncept Sdílených domů jako sítě a posilovat také mezinárodní síťování, třeba v rámci MOBA, zastřešující organizace hausprojektů<sup>5</sup> ve střední a jihovýchodní Evropě, na jejíž setkání jsme do Děčína tento víkend přijeli.

*Tereza:* Jak jste vznikli a proč jste si zvolili formu sociálního družstva?

*Vlaštovka:* Kořeny mého zájmu o téma družstevního bydlení sahají k jedné diskusi v pražském Café V lese v roce 2013, na které vystupovali lidi z Miethäuser Syndikatu, což je německá obdoba toho, o co my se snažíme s naším spolkem Sdílené domy. Je to síť v Německu se zhruba 180 projekty a my si tenkrát poslechli přednášku o jejich konceptu a říkali jsme si, že bychom něco takového chtěli udělat taky v Česku. Na začátku jsme nevěděli, z jakého konce to uchopit, protože je to komplexní záležitost, kdy je potřeba vyřešit právní formu a financování, s čímž my jsme neměli žádné zkušenosti. Takže skoro čtyři roky jsme řešili jenom právní stránku věci a jak ten německý koncept přenést do českého kontextu, co v něm uchovat a co změnit. Třeba co se právní formy týče, Miethäuser Syndikat stojí na principech s.r.o., jenže v Česku je silná a docela živá družstevní tradice, tak jsme si říkali, když tady ta možnost je, proč se k ní i z nějakých praktických důvodů, třeba lepších možností budoucího financování, nepřihlásit.

*Tereza:* :A proč jste zrovna družstvem sociálním, které je v českém právním systému relativní novinkou (od roku 2014, pozn. red.)?

*Vlaštovka:* Jeden z hlavních pilířů, na nichž fungování německého Syndikátu stojí, je vykoupení domů z realitního trhu. Idea za tím je ta, že jedna z příčin krize bydlení, které je jednou ze základních lidských potřeb, je v obchodování s domy a byty. A my jsme tento a další principy Syndikátu chtěli naroubovat na systém českého družstevnictví. Tedy původně jsme zamýšleli založit bytové družstvo, jenže v českém právním systému nejde zabránit obchodování s družstevními podíly, s byty, které jsou na ty podíly u bytových družstev navázané, takže to nás dovedlo k založení družstva sociálního, které umožňuje mít bydlení jako hlavní účel a zároveň dokáže zabránit obchodo-

vání s podíly. Kromě téhle pojistky v podobě naší právní formy máme ještě jeden antispekulační prvek v našich stanovách, a to je členství v zastřešující organizaci Sdílené domy. Ta má v rámci jednotlivých družstev, která jsou jejími členy, dostatek hlasů na to, aby nebyla přehlasovatelná v případě hlasování o prodeji domu.

*Tereza:* A jaký je příběh Racka?

*Racek:* Co se právní formy sociálního družstva týče, tak to už jsme přišli k hotovému. Šli jsme za lidmi z Vlaštkovy a zeptali se, jak to máme udělat, a oni nám poskytli svoje stanovy jako vzor. Takže my jsme hodně těžili z toho, že už tuhle koncepčně-právní práci za nás udělal někdo jiný. Jako kolektiv Racek jsme vznikli spojením několika skupinek. Část z nás byla napojená na aktivistické dění okolo těžby uhlí. Proto jsme se chtěli přestěhovat do Ústí nad Labem, jelikož jsme sem jezdili organizovat klímakempy<sup>6</sup> a přišlo nám, že jsme hrozně vzdálení místnímu dění, když to řešíme z Brna nebo Prahy. Chtěli jsme začít dělat něco tady na místě a přispět tak k proměnám energetiky a ekonomiky. Nápad žít v severních Čechách jsme pak začali diskutovat ještě se skupinou lidí z Prahy, která chtěla založit takovýto hausprojekt, a vlastně jim přišlo dobré jít taky na sever, takže jsme začali společně hledat dům ke koupi. Pro některé pak nebyla přijatelná forma sociálního družstva, protože chtěli vlastnit svůj podíl, což zase nebylo přijatelné pro nás, takže z toho časem někteří lidé vypadli. No a rok 2021, kdy jsme hledali místo v Ústí, byl rokem, kdy skokově rostly ceny nemovitostí. Na začátku jsme hledali dům do dvou a půl milionu korun, protože tehdy se za takovou cenu dal reálně pořídit, ale do roka jste za pět milionů sehnali tak akorát byt v Ústí nad Labem nebo malý rodinný domek. Takže jsme našli tady v Děčíně dům za šest a půl milionu a přišlo nám, že to je teď nebo nikdy, že vlastně nemáme moc na výběr. Ale zase se k nám přidali další

lidé, kterým předtím nebylo sympatické Ústí nad Labem, takže skupina se tím zase trochu proměnila.

*Tereza:* Jak váš družstevní model funguje? Kdo domy vlastní a jaká práva mají členové družstev?

*Racek:* Dům patří sociálnímu družstvu a členem či členkou družstva se člověk stal zaplacením základního členského vkladu 20 tisíc korun. Řada z nás pak na koupi domu dala víc peněz, ale ty jsou v režimu půjček, které by se nám měly v nějakou dobu vrátit.

*Vlaštkova:* A v tom tkví rozdíl oproti bytovým družstvům, kde je jeden podíl spojený s konkrétním bytem. Kdežto my ani v jednom případě nemáme bytové jednotky, takže bychom to ani takto rozdělit nemohli. Vlastně to, že je člověk v družstvu, nevytváří nárok na bydlení. Je to spíš forma podílení se na správě a na chodu. Ten, kdo v domě bydlí, potom platí normálně nájem.

*Racek:* Velkou výhodou takového systému pak je, že když se někdo rozhodne z družstva odejít, je mu jednoduše vrácena půjčka.

*Tereza:* Čím se liší domy, které jste koupili, a jaké máte v plánu stavební úpravy?

*Vlaštkova:* My jsme koupili zkolaudovanou restauraci s ubytováním, kterou přestavíme na rodinný dům, i když ze začátku jsme plánovali přestavbu na dům bytový. Jenže problém je v parkovacích místech, na které nemáme pozemek. Na osm lidí bychom museli mít třináct parkovacích míst, což by znamenalo koupit za dvacet milionů pozemek jenom pro parkoviště, které bychom stejně nevyužili. Česká legislativa není na náš typ projektů moc nastavená. My se snažíme sdílet zdroje, žít ekologicky, ale pak tady máme takovéto pravidlo, které předpokládá, že všichni máme auta

a potřebujeme parkovací místa.

*Racek:* My budeme rekolaudovat na polyfunkční dům. Momentálně je celý dům v režimu občanské vybavenosti a spodní patra tak plánujeme ponechat, ale ta dvě svrchní budou jenom na bydlení.

*Tereza:* A jak se takové stavební záměry odrážejí ve vašich kolektivech?

*Racek:* Když tu máme nějaké reportéry, tak se všichni ptají na rodiny a děti. My je teď nemáme, tak to neřešíme. Kdyby se k nám chtěl nastěhovat třeba člověk, kterému je osmdesát a potřebuje výtah, tak to prostě v prvním patře přizpůsobíme jeho potřebám, obdobně když tu budou děti, tak to zase uzpůsobíme jim. Nicméně člověk se stejně nemůže připravit na všechno, protože projekt tvoří lidi, a i když máme nějaký zakládající kolektiv, tak se lidi proměňují a budou se proměňovat.

*Vlaštovka:* Vzhledem k tomu, jak velkým projektem je naše přestavba, tak jsme věnovali hodně času promýšlení, jak bude dům užíván, jaké účely budou plnit jednotlivé místnosti a celé jsme to promýš-

leli v kontextu nějakého delšího časového výhledu. V našem kolektivu jsou děti, momentálně čtyři, což se v plánu rekonstrukce odráží, ale rozhodně u nás bude možné žít i bezdětně. Obecně ale náš kolektiv funguje na podobných principech jako kolektiv Racka. Nejsme náhodná skupina lidí, která se potkala na nějaké schůzi a tam si řekla, že bude společně bydlet. Vzhledem k tomu, že táhneme komunitní a kolektivní projekt, tak lidi musí být nalaďeni na podobné vlně, ať už co se týče očekávaného využívání společného prostoru nebo toho, že to děláme společně, což znamená nejenom práci, ale i schůzování, vedení debat, společné rozhodování a taky konflikty. Je potřeba sdílet povědomí o tom, že konflikty jsou normální a jsou něčím, co se dá ve většině případů řešit a k tomu řešení je potřeba vůle. Velký rozdíl mezi našimi dvěma projekty pramení z ceny domu. Náš dům měl cenu 38 milionů korun, což už je balík peněz, který měl vliv na to, jak se kolektiv formoval. Někteří lidi trochu děsilo, jaký závazek to je, přestože my neručíme za finanční závazky osobně. Když by Vlaštovka zkrachovala, neskončíme jako jednotlivci v exekucích.



*Tereza:* Ručíte svým domem?

*Vlaštovka:* Ano. A je to velká zodpovědnost, byť nepřímá.

*Racek:* To my domem neručíme, zatím. Nebrali jsme si půjčku od banky nebo nadace, ale zhruba z půlky jsme si půjčili od členů družstva a z půlky od kamarádů, známých, rodin. Zároveň budeme shánět další půjčky na rekonstrukci a k tomu pořád splácet ty stávající. No, krásný výhled, ale pořád si myslím, že v porovnání s hypotékou, kterou člověk splácí do důchodu, je to lepší.

*Tereza:* Zapustili jste kořeny ve svých pražských a děčínských sousedstvích? Propojili jste se s místními spolky, iniciativami, družstvy?

*Racek:* Když jsme do Děčína přišli, už jsme měli trochu přehled o nám blízkých a inspirativních projektech - od komunitních iniciativ po romské organizace. Hned jsme se tu snažili seznámit a nabízet náš dům i do budoucna k využití. Na zahradu si k nám chodí hrát hodně dětí od sousedů. To je naše každodenní sousedská družba (úsměv). Je v plánu, že zahrada bude fungovat komunitně, takže od roku 2024 se k nám chtějí přidat sousedi, kterým nabízíme k obhospodařování kousek zahrádky. Kromě toho se teď pouštíme do komunitní energetiky. Vymýšlíme model, jak by mohlo fungovat sdílení energie, kterou si vyrobíme na domě, s dalšími, třeba se skupinou z českobratrské církve, která vlastní v Děčíně objekt s byty a kavárnou. Potom se chceme věnovat komunitou podporovanému zemědělství, mohli bychom propojit odběratele s farmáři a udělat u nás výdejní místo zeleniny. Obecně naše ambice směřují k vytvoření lokální sociálně-ekonomické sítě. Chceme, aby se z Racka stalo funkční místo solidární ekonomiky. Mohli by tu různí lokální producenti distribuovat nebo směňovat svoje výrobky a služby nebo

bychom zprovoznili menší dílny. Jedna z věcí, co tady už máme a trochu funguje, je cyklodílna, kam si lidi chodí opravovat svoje kola.

*Tereza:* Překvapilo vás něco ohledně formování komunity kolem domu?

*Racek:* Napadá mě, že co jsme tady, tak k nám spousta věcí přichází sama. Je to krása toho projektu, že lidi přicházejí se svými nápady, co by tady chtěli udělat nebo v čem by chtěli spolupracovat. Každý měsíc se stane něco. Třeba tady soused prostě přijde, zazvoní a nabídne nám svůj pozemek k užívání nebo naopak přijde někdo, že shání prostory pro svoje aktivity. Obecně se ukazuje, jak jsou pro lidi nedostupné prostory pro děláni neziskových nebo nízkoprahových činností.

*Tereza:* Jak je to s napojením na komunitu u Vlaštovky?

*Vlaštovka:* Já myslím, že Praha je naopak v tomto směru přehlcená, existuje tu momentálně spousta prostorů pro přednášky a promítání. Ačkoliv chceme být veřejnosti otevření, ne všem se k nám bude chtít jezdit přes celou Prahu kvůli promítání, takže počítáme s tím, že podstatná část našich veřejných aktivit bude mít lokální a komunitní charakter. Už teď víme, že v domě budeme provozovat i pro sousedy otevřenou potravinovou banku, tedy hromadně nakupovat potraviny za výhodnější ceny. V tomhle ohledu jsme vlastně docela spokojeni s naší lokalitou - Prahou 6 - Břevnovem a Bílou Horou, kde je hodně místních spolků a evidentně tam bydlí hodně lidí, kterým není úplně jedno, co se v té čtvrti děje, takže je tam rozhodně na co navazovat. Máme dům v hlavním městě a to má nějaké výhody i nějaké nevýhody. Myslím si, že je dost důležité, že první projekt Sdílených domů je ve velkém městě, ale zároveň jsou s tím spojené určité finanční aspekty. Třeba jako bydlící budeme platit určitě vyšší nájem, než bu-



dete platit tady v Děčíně, což je dané rozdílem pořizovací ceny nemovitosti a také rozsahem rekonstrukce.

**Racek:** Nebudete mít ale problém sehnat lidi, kteří by u vás bydleli, když se uvolní místo.

**Vlaštovka:** Nebudeme, z hlediska lokality ne, to je určitě výhoda. Snažíme se cílit na dostupný nájem a jenom za dobu, co dům vlastníme, vzrostly průměrné pražské nájemní ceny zase o dalších přibližně patnáct procent. Obecně platí, že čím déle projekty sdíleného družstevního bydlení existují, tím jsou nájemní v nich relativně nižší v porovnání s okolním tržním standardem. Až se podaří splatit zápůjčky, za které se domy kupovaly a rekonstruovaly, budou nájemní hodně výhodné, protože tu není potřeba generovat zisk, takže ani není důvod nájemní zvyšovat.

**Tereza:** Máte zájem o nové členy do Sdílených domů? Je možné se na vás obrátit? Pomáháte třeba s finanční strategií nebo člověk musí být autonomní, vše si zařídit a pak k vám vstoupit?

**Racek:** Rozhodně máme zájem síť rozšiřovat, ale máme problém z hlediska svých kapacit, protože oba dva kolektivy mají hodně práce se svými domy. Minulý rok se ale k růstu sítě dělaly nějaké workshopy...

**Vlaštovka:** Ano. Na jednu stranu jsme teď dali dohromady kritéria a podmínky pro nové projekty, které se chtějí do sítě připojit, a na druhou se snažíme sesumírovat všechny ty znalosti a kontakty, které můžou další kolektivy využít. Nicméně třeba financování je něco, s čím můžeme dalším kolektivům poradit po teoretické stránce, ale v Česku máme pořád velký problém s tím, že tu nejsou zatím banky, nebo aspoň my jsme žádnou nedokázali přesvědčit, které by financovaly takovýto typ projektů. Největší půjčku pro Vlaštovku jsme nakonec sehnali v Německu.

Zvlášť pro projekty ve velkých městech, kde jsou domy drahé, je financování docela výzva nebo spíš v současné době taková nepřekonatelná bariéra. Takže už jsme se shodli na tom, že do budoucna zřídíme solidární fond, do kterého všichni členové Sdílených domů budou pravidelně přispívat, a z toho fondu se pak budou brát peníze na pomoc při vzniku nových projektů. To je další věc, kterou kopírujeme z německého modelu. Ale prozatím to hlavní, co můžeme dalším kolektivům nabídnout, je poradenství.

**Tereza:** Vaše půjčka v Německu byla spíše výjimkou, nebo je dosažitelná i pro jiná vznikající družstva?

**Vlaštovka:** Geneze našeho shánění peněz byla zhruba následující. Po českých bankách jsme zkoušeli banky německé, které financují projekty v Syndikátu nájemních domů, a ty nás odmítly s tím, že v Česku nemáme euro. Pak jsme zkoušeli švýcarskou nadaci zaměřenou na podobné projekty, která nás zase odmítla z důvodu, že nefinancuje projekty ve východní Evropě. Postupně se nám vyjevila taková viditelná zeď mezi západní a postkomunistickou Evropou. Ale našli jsme jednu výjimku - nadaci Umverteilen, která nás podpořila jakožto pionýrský projekt toho konceptu v Česku, ale další projekty už u nás financovat nechce. Takže tohle bohužel nenabízí systémové řešení. To znamená, že dřív nebo později stejně budeme muset přesvědčit nějakou velkou banku, že tenhle způsob bydlení je funkční, stabilní a bezpečný systém a ne nějaké velké riziko, což se teď s dvěma fungujícími projekty bude dělat mnohem snáz.

**Tereza:** Jsou vaše družstva členy v nějakých zastřešujících organizacích? Ať už českých nebo mezinárodních?

**Racek:** První vlaštovka i Vzletný racek jsou v síti MOBA, která podporuje vznik dalších house projektů ve východní Evropě.



**Tereza:** A co české organizace? Nezkoušeli jste Družstevní Asociaci ČR, která sdružuje i bytová družstva?

**Racek:** Asi by záleželo, co by nám členství přineslo, protože MOBA pro své členy shání finance a poskytuje půjčky, což je pro nás výhodné. Ovšem té byrokracie samo o sobě už je tolik, že pokud by další členství znamenalo chodit na členské schůze, tak už na to nikdo z nás nemá kapacitu.

**Vlaštovka:** To je přesně ono, všechno je to o kapacitách. Nás je v družstvu deset a máme milion aktivit, které bychom chtěli dělat a ten čas mezi ně musíme nějak rozprostřít. Byl bych hrozně rád, kdyby ty klasické družstevní struktury byly otevřené inovativním modelům a postupům, které děláme my, ale ještě jsme je nezkoušeli oslovit.

**Tereza:** Co by vám pomohlo v dalším rozvoji?

**Vlaštovka:** Bylo by potřeba větší povědomí o tom, že existuje takovýto model bydlení. Ať už se jedná o notáře nebo o účetní, tak většinou je pro ně naše fungování nová věc. Stejně jsou na tom stavební úřady a třeba to jejich lpění na parkovacích místech.

**Racek:** Architekti vůbec nevědí, projektanti jakbysmet. Musíme s tím dost často bojovat a obhajovat, že tady chceme vlastně vůbec něco jako je sociální bydlení družstvo dělat. Na druhou stranu potom člověk vidí, že se u nás dá postavit nelegálně dálnice, ale my nemůžeme bydlet ve vlastním domě, pokud si tam neuděláme nějaký pro nás úplně nesmyslný úpravy. Ten nepochopitelný poměr, jak na koho dopadají různé předpisy, je frustrující pozorovat a zažívat.

**Racek:** Také nemáme šanci v řadě dotačních programů kvůli tomu, že nejsme bytový ani rodinný dům, ale dům polyfunkční. Nemůžeme proto žádat třeba

v programu Zelená úsporám. Je to vždycky nastavené jen pro tu jednu kategorii - buďto pro bydlení, nebo pro občanskou vybavenost, ale není nic pro projekty, které jsou nějak mezi.

*Vlaštovka:* A ještě k těm věcem, které by nám pomohly. My jsme několik let zkoušeli shánět dům také prostřednictvím místních samospráv, jednali jsme s tehdejší pražskou koalicí<sup>7</sup> a vlastně mám pocit, že jsme tam byli vnímáni jako kdokoliv jiný, kdo chce od města koupit dům. Ve výsledku pak bylo úplně jedno, jestli v něm chci provozovat kasino nebo jestli tam chci dělat projekt, který poskytne stabilní bydlení lidem, kteří poté budou ve čtvrti aktivní, budou tam utrácet peníze a bude z toho profitovat celá komunita.

*Tereza:* Ale přitom je v Česku družstevní bydlení poměrně populární, nemyslíte? Sledovala jsem reportáže, které o vás vyšly, a v komentářích pod články je celá řada příznivých reakcí.

*Vlaštovka:* Ta škála v případě veřejného mínění je dost široká. Jsme v Čechách, kde je vlastnické bydlení tím finálním cílem, kam lidi chtějí směřovat. Je docela problém, že bytová družstva se berou jako nějaký přechodný stav směřující k ideálu, kterým je byt v osobním vlastnictví. Ale myslím, že se nám podařilo aspoň malinko posunout diskuzi v tom smyslu, že sociálně-družstevní bydlení přestává být vnímáno jako záležitost pro pár mladých v dobrodružné životní fázi, která je jednou přejde, a pak si stejně vezmou hypotéky. Ale že to může být i možnost, jak bydlet klidně celý život.

*Racek:* Nám tu říkala spousta různých lidí: „Nó, tak jste mladý, ale vám to dojde, až budete mít ty rodiny“. Jenže my už stejně tak moc mladý nejsme.

*Vlaštovka:* Pro mě je výhoda, že mám rodinu, takže mně to nikdo neříkal. To už se pak těžko moralizuje a shazuje.

*Tereza:* S dvěma dětmi to máš dobré, vid'...

*Vlaštovka:* Ale co je potřeba ještě říct je, že pro nás má tento styl bydlení také praktické ekonomické výhody, protože v Čechách je běžné bydlet se smlouvou na dobu určitou a jakmile má člověk děti nebo je jinak vázaný na nějaké místo, tak je ta nestabilita pro něj i pro fungování rodiny dost ohrožující. A sociálně-družstevní model bydlení kombinuje výhody vlastnického a nájemního bydlení, protože z vlastnického bydlení je v něm stabilita, že nás odsud nikdo nevyhodí, a z toho nájemního zase, že v projektu nemusíme zůstat celý život a utratit v něm všechny peníze, co za život vyděláme. Tedy nemusíme život spojit s jedním konkrétním místem, ale zároveň máme všechny pozitiva bydlení ve vlastním.

# Komunitní energetika jako demokratický nástroj přístupu k energiím

Kristina Zindulková

S energetickou krizí vyletěly do výše nejen ceny energií, ale i zájem o úsporná opatření a obnovitelné zdroje, zejména o domácí instalace fotovoltaiky. To ukazuje například rekordní počet žádostí o dotace z Nové zelené úsporám. A ruku v ruce s tím se zvedá i zájem o komunitní energetiku, kterou do českého práva přináší vznikající novela energetického zákona, tzv. Lex OZE II. Ač s výrazným zpožděním,<sup>8</sup> budou díky ní lidé od půlky roku 2024 sdílet elektřinu a zároveň zakládat první energetická společenství.<sup>9</sup>

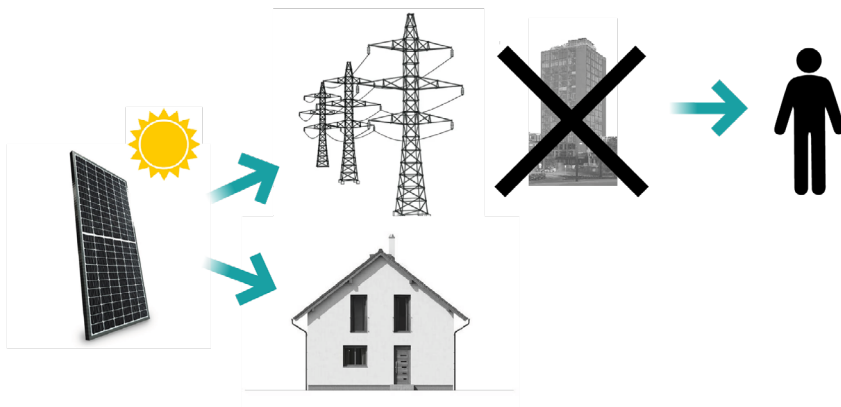
## Co je komunitní energetika?

Komunitní energetiku můžeme vidět dvěma perspektivami. Zprv je termín často spojován s novelizací energetického zákona, který má umožnit sdílení elektřiny v rámci energetických společenství. Zadruhé komunitní energetika v obecnější perspektivě umožňuje, aby lidé byli v energetice aktivní, rozhodovali o lokálních energetických systémech a čerpali z nich benefity. V takovém pojetí nejde jen o sdílení elektřiny, ale i o komunitní rozhodování a lokální přínosy výroby elektřiny. Taková komunitní energetika je spojována s energetickými družstvy, které např. v Německu existují v hojném počtu i přesto, že sdílení elektřiny skrz distribuční síť není právně možné. I v Česku najdeme funkční příklady energetických komunit bez sdílení elektřiny a to navzdory neexistujícímu právnímu rámci. Je to například solární elektrárna a teplárna v Hostětíně pod taktovkou obce a Ekologického in-

stitutu Veronica, nebo bytové domy, které se rozhodly sloučit odběrová místa do jednoho, aby mohly na střeše postavit fotovoltaické panely i přes nepřízeň legislativy. Všechny takové případy spojují lokálnost projektů s demokratizací a decentralizací energetiky.

## Sdílení elektřiny

Bez komunitní energetiky má vlastník domácí elektrárny (nejčastěji fotovoltaické) dvě možnosti: vyrobenou elektřinu spotřebovat doma (přesněji jedním odběrným místem) nebo ji odprodat dodavateli elektřiny. Od dodavatele ji pak koupí jiný zákazník, třeba hned sousedka. Sdílení elektřiny umožňuje elektřinu vyrobenou na střeše posílat skrz distribuční síť ke spotřebě na jiném odběrném místě, třeba sousedce, aniž by ji musel překoupit dodavatel.<sup>10</sup>



Obrázek 1: Vyrobenou elektřinu může majitelka fotovoltaické elektrárny spotřebovat doma nebo ji poslat přes distribuční síť přímo sousedovi. Se sdílením elektřiny odpadá nutnost elektřinu prodávat dodavateli, který by ji potom prodal dál. Zdroj: Vlastní zpracování s využitím Flaticon.com.

Sdílení elektřiny přináší nové ekonomické příležitosti pro současné i budoucí vlastníky domácí fotovoltaiky, zároveň nahřává obcím a městům k lepšímu energetickému managementu ve veřejných budovách a v neposlední řadě umožňuje lidem sdružovat se a vlastnit komunitní zdroje energie.

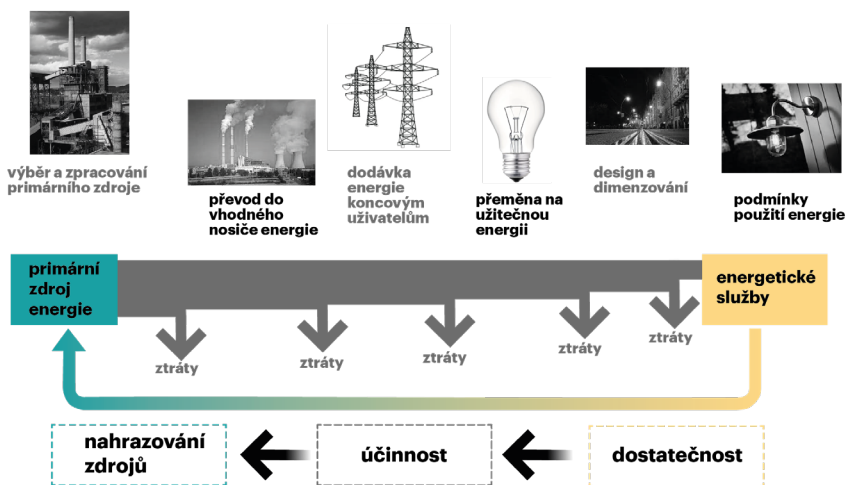
V zákoně je sdílení elektřiny umožněno ve třech variantách: sdílení elektřiny v rámci bytového domu, sdílení pro aktivní zákazníci a sdílení v energetických společnostech.

	<b>Sdílení v bytových domech</b>	<b>Aktivní zákazník</b>	<b>Energetické společenství</b>
<b>Příležitost</b>	Umožňuje bytovým domům instalaci fotovoltaiky, aniž by musely slučovat odběrná místa	Umožňuje posílat elektřinu vyrobenou na jednom místě do jiných odběrných míst, např. z chaty do bytu, z jedné veřejné budovy do jiné apod.	Umožňuje spotřebitelům a výrobcům sdílet elektřinu vyrobenou ve společné elektrárně (typicky fotovoltaická, bioplynová nebo větrná elektrárna), nebo ve více elektrárnách
<b>Legislativní ukotvení</b>	Vyhláška, platná od ledna 2023	Součást novely Lex OZE II, v projednání, v platnosti pravděpodobně od poloviny 2024	Součást novely Lex OZE II, v projednání, v platnosti pravděpodobně od poloviny 2024
<b>Omezení</b>	Připojení bytových jednotek v rámci jednoho bytového domu	Na jednu elektrárnu se může připojit max 11 odběrných míst	Max 1000 odběrných míst v rámci 3 obcí s rozšířenou působností

# Komunitní energetika obecněji

Komunitní energetika je často spojována s novelou energetického zákona a umožněním sdílení elektřiny. V druhém, obecnějším významu ale jde nejen o technickou možnost sdílet vyrobenou elektřinu, ale i o širší změnu způsobu, jak jsme zvyklí vyrábět a spotřebovávat elektřinu. Komunitní energetika umožňuje lidem a samosprávám spolupracovat na vytváření lokálního energetického systému, který si nastaví podle svých potřeb. Mohou

pak těžit z lokální výroby elektřiny skrze komunitní nebo obecní vlastnictví zdrojů, případně sdílení elektřiny z domácích elektráren v rámci sousedství. Taková komunitní energetika je často spojována s demokratickým způsobem rozhodování v rámci komunity. Důležitým prvkem je i neziskovost, která je zakotvená v definici energetického společenství v evropském právu i v české novele zákona - komunitní energetika má vznikat na základě a pro uspokojení lokálních potřeb energie, nikoliv na základě ziskového motivu dodavatelů.



Obrázek 2: Komunitní energetika ruku v ruce s energetickým managementem umožňuje holistický přístup k energii. Nezačíná u zdrojů (nalevo), ale na druhé straně - u energetických potřeb, jako je tepelný komfort, světlo, doprava a bezpečnost provozu, teplá strava atd. (ptá se např. po adekvátní velikosti obydli, architektuře měst a obcí, dostupnosti veřejnou dopravou apod.). Dále se ptá, jak tyto potřeby nejlépe a nejúčinněji naplnit, kde mohou vznikat synergie (např. využití odpadního tepla, flexibilita spotřeby elektřiny v podnicích), a kde lze energii ušetřit (např. zateplení). Až nakonec navrhuje energetické zdroje na míru potřebám.

## Výhody a motivace

Komunitní energetika přináší řadu výhod pro občany, obce, podniky, příspěvkové organizace a další. Motivaci zakládat energetická společenství zkoumali Valentová et al. (2022)<sup>11</sup> mimojiné v rozhovorech se zástupci a zástupkyněmi měst a obcí. Zjistili, že hlavní motivací k založení energetického společenství je často úspora

financí skrze snížení provozních nákladů na energii, a že za důležité respondenti považují i vytvoření lokálního zdroje energie a zvýšení energetické soběstačnosti. Očekávají také, že komunitní energetika přinese příležitost pro spolupráci s občany a komunitní soudržnost, že má význam pro ochranu životního prostředí skrze využití obnovitelné energie, a že může pomo-

ci řešit energetickou chudobu a mít pozitivní vliv na životní standard. Naopak pro zástupce a zástupkyně bytových domů je motivace daleko častěji pouze finanční.

Ze systémového pohledu má komunitní energetika i další výhody. Lokální ukotvení zdrojů umožňuje decentralizaci rozhodování a často také větší demokratičnost v rozhodování o výstavbě a využití lokálních zdrojů. Zde hodně záleží na konkrétních případech - samosprávy ovlivní zapojení obyvatel v komunálních projektech, občanské iniciativy mohou být více či méně inkluzivní. Nicméně i přesto je rozhodovací moc o řád vyšší než v případě, kdy lidé elektřinu nakupují od dodavatele.

Očekávání a motivace finanční úsporou zároveň ukazuje, že komunitní energetika přináší ekonomické benefity z lokální energie. Když lidé vidí v obnovitelných zdrojích příležitosti a zároveň z nich získají nějaké výhody, jsou daleko přívětivější vůči energetické transformaci jako takové. Na druhou stranu, stavba infrastruktury v blízkosti jejich domovů, která jim nepřináší žádné výhody a pouze zatěžuje jejich životní prostředí, může výrazně poškodit jejich názory na obnovitelné zdroje. Možná ještě důležitější je, že díky komunitní energetice mají lidé motivaci se na energetické transformaci podílet, tedy věnovat čas, úsilí i finance budování obnovitelné infrastruktury. Komunitní energetika pak navíc umožňuje překonávat překážky pro individuální zapojení - když někdo nemá vhodnou střechu na instalaci fotovoltaiky, jiný zase dostatečné finanční prostředky, může založení energetické komunity pomoci problémy překlenout.

V současných výzkumech nicméně převažuje instrumentální porozumění komunitní energetice a soustředění na to, co může přinést členstvu energetických komunit, včetně samospráv. V zahraničí se nicméně mluví i o transformativním porozumění a motivaci - výzkumníci zde

nachází i takové energetické komunity, které mají politické a společenské motivace spíše než motivace osobními benefity. To znamená, že zakládají energetická sdružení s cílem měnit nerovnosti a mocenské struktury v rámci energetického systému. S rozšiřováním tématu u nás je možné, že se takové motivace objeví i v Česku (Bauwens et al. 2022).


## Neprošlapaná cesta

Komunitní energetika je stále na úplném začátku. Teprve novela energetického zákona Lex OZE II umožní vytváření plnohodnotných energetických sdružení a až časem se ukáže, kolik zádrhelů ještě přinese přenášení myšlenky komunitní energetiky do praxe. Kromě legislativy, která dlouho byla a stále zůstává hlavní překážkou rozvoje komunitní energetiky, se objevují i další obtíže, jako je nedostatek informací nebo expertíz, administrativní náročnost, připojování OZE do distribuční sítě, komunikace v rámci komunity i místní politické reprezentace. Valentová et al. (2022)<sup>12</sup> shrnují, jak mohou být problémy řešeny z vládní a samosprávné úrovně (viz tabulka). Řada aktivních organizací a tahounů zatím hledá řešení technických, vzdělávacích i administrativních problémů a komunitní energetice tak neúnavně prošlapávají cestu.

Kromě výše zmíněných praktických překážek ale hrozí komunitní energetice také dvě nebezpečí: na jedné straně omezování, na druhé straně asimilace ze strany velkých energetických hráčů. Současný energetický systém je totiž převážně v rukou velkých výrobců, dodavatelů a distributorů, kterým může komunitní energetika ve větším měřítku potenciálně konkurovat. I proto mohou mít zájem na tom, aby pravidla pro komunitní energetiku byla co nejpřísnější, toho se snaží dosáhnout např. skrze lobbying k novele zákona, ale i skrz neinvestování do distri-

buční sítě, což vede k rušení některých projektů kvůli nedostatečné kapacitě sítě. V dalších případech se můžou snažit udělat z komunitní energetiky novou obchodní příležitost - např. ČEZ ve spo-

lupráci s obcí vyvíjí pro komunitní energetiku softwarové řešení. Tím ale komunitní energetika do určité míry ztrácí svoji demokratizační a decentralizační složku a stává se komerčním produktem.

Překážka		Doporučení
Nejasné právní ukotvení strategie v oblasti OZE		Legislativa Jasná pozice
Administrativní náročnost		Výrazně zjednodušit programy podpory Sloučit nabídku programů Sdílený/á projektový/á manažer/ka
Nedostatek informací		Vzorové dokumenty - konkrétní Dobré příklady praxe Podpora energetického managementu Komunikační kampaň
Kapacity, expertíza		Kapacita prostřednictvím MAS Sdílený/á energetický/á manažer/ka
Nedůvěra vůči OZE		Komunikační kampaň
Finanční prostředky		Podpora přípravy projektů Podpora zavedení energetického managementu

Obrázek 3: Překážky komunitní energetiky a doporučení pro státní správu a samosprávu (z Valentová et al. 2022).



# Energetická komunita v Děčíně: jak se buduje komunitní energetika zdola

Marika Volfová

Jsme skupina lidí, která chce v Děčíně sdílet energii z obnovitelných zdrojů. Chceme přispět k transformaci energetiky a být co nejméně závislí na energii z fosilních paliv i na velkých společnostech, které ovládají trh s energiemi, a podpořit tak decentralizaci a demokratizaci energetiky. Podstatné je i to, že máme zkušenosti s energetickou chudobou, tedy s tím, jaké to je žít v nekomfortu z nedostatečně vytopeného prostoru, ale i tak platit horentní sumy za nedoplatky za energie. V komunitní energetice vidíme možnost, jak přispět k tomu, aby byly energie dostupnější a jejich ceny stabilnější. Na energetických komunitách nám přijde podstatné, aby byly postaveny na principech solidarity a vzájemné podpory, která se může projevit třeba tak, že si komunita nesdílí jen přebytky energie, ale podporuje se i v jiných ohledech.

Ústecký kraj, ve kterém sídlíme, je jedním z regionů nejvíce zasažených energetickou chudobou.<sup>13</sup> Proto nám přijde důležité pracovat na rozvoji komunitní energetiky právě zde. V Ústeckém kraji také probíhá útlum těžby uhlí a energetika v rukou komunit je jednou z cest, jak se obyčejní lidé mohou zapojit do transformace regionu. V ideálním případě by rozvoj komunitní energetiky mohl pomoci řešit energetickou chudobu - energetické komunity by mohly mít například sociální tarify pro členstvo s nízkými příjmy. Po zaplacení investice by výnosy z energie mohly sloužit například k renovacím domů, které by přispěly ke zvyšování energetických úspor. Ze zkušenosti ze zahraničních energetických společenstev víme, že komunita

seskupená kolem sdílení energie vytváří často i infrastrukturu k rozvíjení jiných solidárních ekonomik. Budoucí energetické komunity by tak mohly vést třeba k tomu, že se např. energetické družstvo propojí s místním zemědělcem a založí KPZ (komunitou podporované zemědělství), nebo že družstvo bude mít kapacitu na pomoc s rozvojem dalších energetických komunit v regionu.

Na jaře roku 2023 mě oslovil kamarád Jakub Šmíd z Cafe Prostoru, že by chtěli na faře, v jejímž objektu kavárna sídlí, instalovat fotovoltaické panely. Jelikož jsem již delší dobu přemýšlela o tom, zda a jak lze vybudovat energetickou komunitu, navrhl jsem, zda by nechtěli společně hledat cestu k založení energetického společenství. Dávalo mi smysl propojit vizi kavárny s vizí našeho komunitního domu (vlastněného družstvem Vzletný racek, více o něm na str. 10) a společně sdílet přebytky vyrobené elektřiny. Zatímco na Rackovi probíhá rekolaudace na polyfunkční dům s bytovou jednotkou, kavárna se nachází v bytovém domě, který vlastní Církev československá husitská v Děčíně, společně s farou a několika bytovými jednotkami, které církev pronajímá za dostupné ceny. Církev chce být tahounem energetické komunity, protože hodnotově souzní s pilíři energetických komunit jako je participace nebo šetrnost k přírodě.

Začali jsme se pravidelně potkávat a vzdělávat se v tom, jak funguje distribuce energií, jak jsou definována energetická družstva a energetické komunity v zahraničí a jak bychom mohli jejich zku-

šenosti přenést do Děčína. V současné podobě máme jádrový tříčlenný tým - jedna osoba za kavárnu, jedna za družstvo Racek a jedna za církev. Počítáme s tím, že by ve struktuře budoucího družstva figurovaly právě tyto tři právní subjekty. Také přemýšlíme o zapojení dalších aktérů, chceme se obrátit na lokální skautské skupiny, které vlastní v Děčíně dva objekty a zájem projeví i další lidé z Děčína, kteří by se do družstva mohli postupně připojit.

V tuto chvíli shromažďujeme informace o tom, jaká právní forma, podoba vlastnické struktury a technické řešení pro nás bude nejuvhodnější. Díky podpoře organizace Hnutí Duha máme odhady toho, kolik energie bude možné na střechách vyrobit, a jaké jsou varianty sdílení vyrobené energie s dalšími odběrateli. Také čekáme na vyhodnocení, kolik by celá investice stála v různých variantách podle toho, kolik energie budeme vyrábět, sdílet a ukládat. Zjišťujeme, jakou finanční podporu bychom na realizaci energetického společenství mohli čerpat. Jedním z problémů, kterým čelíme, je to, že většina konzultační podpory je směřovaná obcím a podnikům, kde je větší kapacita a finanční zdroje pro přípravu takového projektu. Zatím neexistuje žádný muštr na to, jak energetické společenství dělat a situaci neulehčuje ani to, že zatím není známá finální podoba legislativy upravující sdílení energie. Proto je celý proces časově náročný a máme obavy z toho, aby potenciální budoucí členy společenství neodradilo velké množství průkopnické práce, ve které je spousta neznámých. Problémem je i finanční náročnost - je třeba mít rozpočet např. na přípravu stanov, právní i technické konzultace a peníze na realizaci samotného projektu. Pokud bude cesta této energetické komunity příliš náročná, nebo se z našeho průzkumu ukáže, že ekonomicky nedává smysl, stále máme záložní variantu, kde se energetická komunita omezí pouze na jeden bytový dům, což výrazně usnadní technické provedení.

## Komunitní energetika přichází do České republiky

Jak uvádí Kristina Zindulková v předcházejícím textu, v roce 2024 by měl být schválen zákon o komunitní energetice (Lex OZE II). S tím se nově otevírá možnost žádat o dotace na předprojektovou přípravu pro komunitní energetiku. Tou je výzva č.7 z Národního plánu obnovy směřovaná na podporu zakládání energetických společenství. Předpokládáme, že o tuto podporu bude velký zájem a bude v ní panovat velká konkurence, protože je v plánu podpořit pouze 40 projektů (případně o něco více, pokud vystačí alokované zdroje). Ministerstvo životního prostředí, UKEN (Unie komunitní energetiky) a další instituce k tomuto tématu zorganizovali několik webinářů i fyzických setkání, jejichž účast ukazuje, že zájem o komunitní energetiku je velký, především ze strany obcí. Velkou zkušenost s komunitní energetikou mají v českém prostředí MASky (místní akční skupiny), které založily již 20 tzv. enerkomů - energetických komunit, které mají právní podobu spolků. MASky jsou v tomto ohledu velkými nositeli zkušeností, které sdílí dál s obcemi spadajícími pod jejich působnost. MASky také vyškolily desítky energetických koordinátorů a koordinátorek, kteří a které budou v budoucnosti radit jak na komunitní energetiku.

V našem případě se nám dostává nejvíce podpory a know-how díky organizaci Hnutí Duha, která v prosinci 2023 založila vůbec první energetické družstvo v u nás. Pokud to bude struktura družstva umožňovat, energetické družstvo v Děčíně by se v budoucnu mohlo stát součástí zastřešujícího družstva Hnutí DUHA.

## O energetickém družstvu Hnutí DUHA

V prosinci 2023 bylo založeno první české energetické družstvo. Vzniklo pod hlavičkou ekologické organizace Hnutí Duha, která chce projektem přispět k dekarbonizaci a decentralizaci energetiky, ale také umožnit vznik projektu ukazujícího, jak může vypadat komunitní energetika v rukou místních komunit.<sup>14</sup> Členské schůze se na místě zúčastnilo na 45 zakládajících členů a členek, dalších 50 se účastnilo schůze online. To ukazuje velký zájem o družstevní energetiku a chuť se v oblasti energetiky organizovat tak, aby byla demokraticky provozována a spravována.

Energetické družstvo HD vzniklo jako samostatná právnická osoba a je otevřené každému zájemci a zájemkyni po složení vstupního poplatku 5000 Kč. Investiční model družstva je naplánovaný tak, že peníze z členských poplatků se budou investovat do vznikajících fotovoltaických elektráren. Členstvo může také kromě vkladu poskytnout družstvu půjčku s rychlejší návratností, než je vklad. Nehledě na výši vkladu, každý člen má v družstvu jeden hlas.

První elektrárnou, kterou bude družstvo budovat, je FV elektrárna o velikosti 50kW na ekologické farmě PROBIO ve Velkých Hostěrádkách. Ta bude především zásobovat energii farmu a přebytky energie bude v první fázi přeprodávat do sítě a poté sdílet energii s domácnostmi v sousedství farmy (odhaduje se, že energie pokryje spotřebu zhruba ve 20 domácnostech). Výnosy z poskytování energie pro biofarmu i z prodeje do sítě budou tvořit výnosy družstva.

Odhadovaná návratnost členského příspěvku je cca 17 let, to ale bude velmi záležet na budoucím vývoji cen energií i na tom, jak rychle se bude družstvo dále rozvíjet. V dalších letech se bude také

vyplácet členům část ze zisků družstva a to až do konce odhadované doby životnosti elektrárny. Členové si budou moci své zisky buď nechat vyplatit, nebo je reinvestovat do založení dalších FV elektráren. V roce 2024 se očekává schválení novely energetického zákona Lex OZE II, na základě kterého bude umožněno sdílet energii mezi členy energetického družstva ve stejném regionu. To výrazně zvýší návratnost investice, protože výkupní ceny energií jsou nastaveny velmi nízko.

Energetické družstvo Hnutí Duha plánuje vznik dalších projektů - tedy instalaci FV elektráren na objektech, kde lze jak instalovat FV, tak zajistit spotřebu vyrobené energie. Ideálně by to měly být prostory se společenským, kulturním nebo ekologickým přesahem. Jedním z dalších potenciálních projektů by byla elektrárna na bytovém domě v Děčíně, který je v majetku Husitské církve. Kromě bytových jednotek je v domě i fara, kavárna a kulturní prostor, bar nebo knihkupectví. Odhadovaná velikost elektrárny je 25kW. Dalšími členy Děčínského energetického družstva by mohly být i rodinné nebo bytové domy v okolí nebo nebytové prostory využívané pro kulturní akce. V tuto chvíli teprve probíhá mapování potenciálních členů děčínského energetického společenství a definování toho, jak by byl nastaven vztah mezi energetickým družstvem v Děčíně a družstvem Hnutí Duha, ať se týče vlastnictví FV elektrárny, výše investic nebo formy spolupodílení se v rozhodovacích procesech.



## Dlouhá tradice družstevního šperkařství na Trutnovsku

Družstvo Granát má dlouholetou tradici a mnoho zkušeností s družstevním fungováním. V Turnově vyrábí šperky zdobené typickým českým kamenem, českým granátem, který se vyskytuje jen v našich končinách. Jaké byly počátky tohoto družstva, jak probíhalo období revoluční transformace a v čem pro družstvo spočívají výzvy a příležitosti dneška? O tom jsme si v Turnově povídaly s předsedou družstva Pavlem Tvrzníkem.

**Tereza Vrtová:** Tento rok slaví družstvo Granát sedmdesáté výročí od založení. Mohl byste říct něco k jeho historii? Víme, že je družstvem už od padesátých let, ale proč je zrovna družstvem a jak to, že to v době jeho vzniku vůbec bylo možné?

**Pavel Tvrzník:** Naše družstvo u svého vzniku navázalo na dlouhou, dalo by se říct staletou tradici výroby šperků a zpracování drahých kamenů i českého granátu v Idar-Obersteinu, německému kamenářskému centru. Po zdejších okolí, ale i po světě, jezdili už od 18. století cestovatelé a sbírali kameny. Brousily se tady v Turnově, protože se zde historicky nacházelo několik brusíren, například Hermann a Palma, Ouhřabkovi nebo Mayovi. A rozvíjela se tady také výroba šperků. V Turnově už na přelomu 19. století vznikla Střední uměleckoprůmyslová škola pro zpracování drahých kovů a kamene, takzvaná šperkárna. V soudobější historii na ní navázala vyšší odborná škola, která funguje dodnes.

Na počátku 50. let, kdy tehdejší vláda KSČ, jak se říká, znárodnila i psí bouda, došlo i ke znárodnění veškerých brusíren a šperkařských výroben. Ty byly buď zrušeny, nebo začleněny. Drobné zlatníky a provozovny začlenil režim do pražského družstva Soluna, což byl státem vytvořený podnik sdružující výrobu šperků a zlatnická řemesla. Kvůli geografické vzdálenosti a také kvůli jisté exkluzivnosti granátničiny mezi klasickou šperkařinou, kdy se používají jiné technologie a jiný způsob zpracování kamenů, silily tendence odstěpit se od Soluny a vytvořit podnik, který by byl specializovaný na český granát. Už na podzim roku 1952 se začalo s vyčleněním a v lednu 1953 bylo družstvo Granát zapsané jako lidové družstvo zlatníků.

V roce 1961 se naše družstvo spojilo s ještě starším družstvem brusičů, které se jmenovalo Precioso a vzniklo již v roce 1922. Vznikl tak Granát, družstvo umělecké výroby. S postupným vývojem se náš podnik rozvíjel a v dobách své největší slávy měl přes šest set zaměstnanců. Po revoluci v roce 1989 jsme přemýšleli, co dál, ale protože byla družstevní tradice v Granátu pevně zakořeněná, transformovali jsme se z družstva socialistického typu na družstvo vlastníků a pokračovali jsme dál. Samozřejmě došlo ke změnám, měnily se například stanovy, ale z hlediska právní formy jsme zůstali družstvem. Byl to kontinuální vývoj. Samozřejmě jak se měnily technologie a pohyb na pracovním trhu, tak se družstvo oproti dřívějšímu podstatně zmenšilo. V současné době máme 172 zaměstnanců, a z toho je 98 je členy družstva.

Důležitým milníkem byl rok 1996, kdy jsme se dohodli s Rudnými doly, odkoupili jsme od nich úpravnu v Podsedících a získali práva k těžbě českého granátu. Zajistili jsme si tak zdroj základní suroviny, protože zlato a stříbro seženete kdekoliv, ale český granát je specifický kámen

a byl opravdu problém ho sehnat. V roce 2018 jsme ještě otevřeli druhý důl v Dolní Olešnici u Trutnova, který zas navazoval na těžbu, která tam dříve probíhala na Vestřevu. Dnes jsme tedy unikátní v tom, že se věnujeme všemu od těžby kamene, jeho broušení, třídění, zpracování, zasažení do šperku až po maloobchodní a velkoobchodní prodej hotových šperků.

*Tereza Virtová:* Za minulého režimu bylo družstevnictví jakožto forma demokratického řízení spíše na oko, nebo ne?

*Pavel Tvrzník:* Všichni zaměstnanci byli zároveň družstevníci, ale bylo to formální. Družstva vždy měla určitou samostatnost v rozhodování o řízení, ale zároveň fungoval nadřazený orgán, který aktivity všech zastřešoval. To byl Svaz výrobních družstev, v němž byla výrobní družstva sdružena, a naplňovala jím stanovený socialistický plán hospodaření.

*Tereza Virtová:* A jaké byly po roce 1989 důvody, které vás přiměly držet se formy družstva, a nepřistoupit například k privatizaci, jak se to stalo se spoustou jiných podniků?

*Pavel Tvrzník:* Já jsem v té době v družstvu ještě nebyl, přišel jsem v roce 1992. Ale tehdejšími družstevníkům šlo o to udržet tradici družstva i kvůli tomu, že viděli, kolik firem se po privatizaci zlikvidovalo a rozkradlo. Snaha udržet družstvo byla logickým důsledkem vnitřního pnutí, vnitřního tlaku družstevníků, aby dále fungovalo družstvo a kolektivní vlastnictví podniku.

*Tereza Virtová:* Pracují zde ještě ti sami lidé, co pamatují změnu režimu? Nebo nastala nějaká významná obměna v 90. nebo nultých letech?

*Pavel Tvrzník:* Část lidí zde pracuje ještě od doby minulého režimu, někteří zde pracují od vyučení. Jsou to takoví srdca-

ři, ale je to opravdu tak, že toto řemeslo má svou krásu a výjimečnost, takže lidé zde pracují celý život a fluktuace je dána zejména odchodem lidí do důchodu. Teď máme spíš problém, kde sehnat nové zaměstnance.

*Tereza Virtová:* V Turnově ale existuje učňovské šperkařské středisko, nebo už ne?

*Pavel Tvrzník:* V minulosti tady fungovaly učební obor zlatník-stříbrník a obor brusič technického šperkového kamene, ale tyto obory jsou dnes zrušeny.

*Tereza Virtová:* Pro nedostatek zájmu?

*Pavel Tvrzník:* Jedno s druhým. Sehnat dnes lidi na manuální práci je celkem problém. Každý chce studovat a vydělávat jiným způsobem než manuálně, to dnes v módě není. Takže spolupracujeme se šperkárnou a spolupracujeme se Střední školou řemesel v Jablonci, kde je malá třída zlatníků, ale bohužel i z těchto tříd k nám mnoho lidí nepříjde. Když se u maturity zeptáte deseti lidí, tak z nich tak jeden chce dělat řemeslo dál. A to je velký problém, který se ale dotýká všech řemesel.

*Tereza Virtová:* Jak dnes jako družstvo fungujete? Mluvil jste o 172 zaměstnancích a 98 členech. Můžete popsat systém řízení vašeho družstva oproti konvenčnímu podniku?

*Pavel Tvrzník:* Kromě zákona o obchodních korporacích, kterému podléháme, se řídíme stanovami družstva. A ve stanovách je popsáno, jakým způsobem rozhodujeme: máme členskou schůzi jako nejvyšší orgán. Členská schůze volí představenstvo a představenstvo volí předsedu. Já jsem byl zvolen v roce 2016, opakovaně v roce 2021, takže působím jako předseda družstva druhé funkční období. Naše rozhodování je demokratické, protože o podstatných věcech rozhoduje

je členská schůze. Rozhoduje například o majetkových přesunech, prodeji majetku nebo zástavách majetku. Představenstvo se členské schůzi zodpovídá, takže když členská schůze přijme nějaké usnesení, představenstvo ho musí splnit. Spousta družstev postupně upouštěla od přijímání nových členů, ale pro nás je nabírání nových členů důležité, protože známe mnoho případů konce nebo prodeje družstev z důvodu uzavřenosti vůči novým členům. Jelikož musí mít družstvo ze zákona alespoň tři osoby, tak se stávalo, že družstvo skončilo, protože už byla členy jenom rodina nebo ho řídil jeden člověk, který ho de facto ovládal. My jsme zvolili strategii přijímání nových členů - po deseti letech zaměstnání si zaměstnanec může podat členskou přihlášku, zaplatit členský vklad, stát se členem družstva a spolupodílet se na rozhodování. Nejdříve ale musíme vidět, jak pracuje a jaký má zájem o firmu. Když zde zaměstnanec vydrží deset let, tak vidíme, že má o podnik zájem, takže touto čekací lhůtou předcházíme různým spekulativním příchodům a odchodům. Zároveň je to i stabilizační prostředek, protože když má člověk perspektivu, že si nejen vydělá peníze, ale pak se může stát i členem, tak je to pro něho motivační.

*Tereza Virtová:* Zaujala tato nabídka členství hodně lidí? Roste vám počet členů, nebo spíše ubývá?

*Pavel Tvrzník:* Spíš ubývá, protože lidi odcházejí do důchodu a je těžké najít místo nich náhradu. V době covidu, který nás postihl dost bolestně, protože nám i všem našim obchodním partnerům na tři čtvrtě roku zavřeli všechny prodejny, jsme navíc museli zvažovat, zda nezavřít úplně.

Stáli jsme před volbou buď omezit výrobu, udělat co největší úspory a firmu udržet, anebo ji de facto rozpustit, protože jako družstvo nemáme za sebou žádný kapitál, který by nás mohl podržet. Takže

to bylo náročné období a kdo v té době mohl odejít do předčasného důchodu nebo do důchodu, tak odešel. Počet zaměstnanců se snížil sociálnějším způsobem, nebylo to tak, že „prostě vyhodíme šedesát lidí“, ale byl to spíš takový postupný útlum. Před covidem nás bylo 220, teď je nás těch 172 a držíme víceméně stabilizovaný stav.

*Tereza Virtová:* Jak vlastně probíhá výroba granátových šperků?

*Pavel Tvrzník:* Pořád je zde velký podíl ruční práce, která začíná už u těžby. Štěrky se vytěží bagrem, naloží se na nákladní vůz a odveze se na úpravnu. Tam se surovina zpracuje a rozsítuje, rozplaví, vytřídí se nejdřív velké kameny, pak ty menší, až na písek. Produktem této úpravy je směs těžkých minerálů, ve které je 8 až 10 procent

českých granátů a která se musí vytřídít. Třídí se ručně na prosvětlovacím stole kamínek po kamínku, protože český granát není magnetický. Potom jdou kameny na zpracování, kde se drobnější kameny brousí strojně, protože tam by se práce lidských rukou nevyplatila. Větší kameny směřují na ruční broušení, kde brusič postupně vybrousí a vyleští jednu facetu za druhou. Potom se připraví materiál na výrobu šperku, naválcuje se plech, drát, část kovů se odleje do kovové kostry, do které se pak ručně zasazují kameny. Následuje ruční nebo strojové leštění. Některé činnosti už technologizujeme, třeba místo klasického vysazování, kdy si dělník vyráběl šperk dílek po dílku a letoval ho dohromady, dnes umíme šperk navrhnout v 3D modelu na počítači, vytisknout voskový model a odlít ho.



*Tereza Virtová:* Na vašich webových stránkách se píše, že jste byli v roce 2018 ekonomicky neúspěšnější firma Libereckého kraje. Zároveň spolupracujete s Českým Slavíkem i se státem na různých úrovních. Působí to, že jste prosperující firma. I v kontextu toho, že jste družstvo, je to hodně výjimečný profil...

*Pavel Tvrzník:* Je to prostě naše srdeční záležitost. Český granát je typický český minerál a my prostřednictvím naší práce chceme propagovat i naši zemi, takže spolupracujeme právě i třeba s ministerstvy. Snažíme se navazovat spolupráce opravdu s různými aktéry, protože nikdy nevíte, co se přetaví v dlouhodobější a ekonomicky významnější spolupráci. Držíme se hesla „naš zákazník náš pán“, jak se říká.

*Tereza Virtová:* Máte mezi zákazníky nebo dodavateli ve své ekonomické síti nějaká jiná družstva? Podařila se vám nějaká spolupráce navázat, chtěli byste ji rozvíjet?

*Pavel Tvrzník:* Výrobní družstevnictví má značnou tradici. Z dříve nadřízeného orgánu, Svazu českých a moravských výrobních družstev, se dnes stala de facto partnerská zastřešující organizace, která družstvům zajišťuje servis, komunikaci, spolupráci a různá školení. Pomáhá jim třeba s úvěrováním a reprezentuje družstevnictví i na jednáních s vládou, protože předseda Svazu výrobních družstev se účastní tripartity. Čili v rámci družstevnictví spolupracujeme, ano, ale nefunguje to tak, že by některé z jiných družstev naše šperky vyváželo a jiné je prodávalo.

Stávající družstva se zaměřují na svou specializaci, takže třeba Severochema je výrobní družstvo pro chemickou výrobu (pozn. red. vyrábí například produkty Okena, Iron nebo PE-PO), dřevozpracující družstvo Lukavec vyrábí nábytek a podobně. Ale když mají třeba jednání se zahraničními partnery, tak si u nás objed-

nají skleničky s českými granáty nebo jiné upomínkové předměty. Podpora je tedy spíše symbolická.

*Tereza Virtová:* Je v současné době podnik ekonomicky na podobné úrovni jako před covidem?

*Pavel Tvrzník:* Bohužel ještě ne, protože přišly zase další vlivy - po covidu začala válka na Ukrajině, takže ruská klientela, která měla naše šperky ráda, z pochopitelných důvodů vymizela. Čínská klientela má rovněž nižší zastoupení, protože čínským státem podporovaná turistika už je taky omezená, a teď s Čínou nemáme jako stát příliš dobré vztahy. Část naší produkce si kupují samozřejmě Češi a za tyto zákazníky jsme rádi i za to, jak se jejich podíl zvyšuje. Zhruba polovinu až šedesát procent naší produkce si kupují Češi, ale část produkce vždy kupovali cizinci jako suvenýr jako dárek jako vzpomínku. Jsme tedy na turistickém ruchu závislí a snažíme se teď zvýšit export i na cizí trhy.

*Tereza Virtová:* Když jste říkal, že mělo družstvo kolem 600 zaměstnanců v největším rozpuku...

*Pavel Tvrzník:* ...to bylo v osmdesátých letech.

*Tereza Virtová:* Ano. Vyrábělo se tehdy více, nebo dnes s 200 zaměstnanci vyrobíte podobný objem, když máte nové technologické postupy?

*Pavel Tvrzník:* Výrobu de facto řídíme podle prodeje, podle zájmu o šperky. Měníme i sortiment, takže třeba teď jsou v módě oproti klasické granátničině jemné, hladší tvary právě s drobnými kamínky, takže se i přizpůsobujeme požadavkům trhu. Jsme v podstatě schopni vyrobit stejný objem, jak se vyráběl dříve s více zaměstnanci.

*Tereza Virtová:* Je většina práce u vás hodně odborná, nebo stačí kvalifikace



nižší? Nabízíte i méně kvalifikované náplně práce?

*Pavel Tvrzník:* U řady činností stačí člověka zacvičit, jsou jednoduché. Ale hodně prací je opravdu úzce specializovaných, a tam je potřeba jistá dávka odbornosti. Například když zasazujete kámen do kovu nebo i do vosku, tak to chce určitý cit, určitý grif, než se člověk zacvičí, než se dovednosti naučí. Práce jsou u nás rozmanité a zajímavé.

*Tereza Virtová:* Funguje na zaměstnanec možnost po deseti letech vstoupit do družstva jako lákadlo? Nebo je to spíš jedno?

*Pavel Tvrzník:* Já myslím, že je to významný benefit, protože ve které akciovce vám řeknou: ‚Hele, za deset let tě vezmeme do správné rady nebo budeš spolurozhodovat o řízení firmy.‘

*Tereza Virtová:* Ti, co nastoupili před deseti, patnácti lety, už do družstva vstoupili? Je o vstupování zájem?

*Pavel Tvrzník:* Ano, zájem je, protože jsme určitou dobu - v 90. letech, ale i po roce 2000 - členy nepřijímali. Stáli jsme tehdy před volbou - buďto přejít k takovému tomu družstvu několika málo vlastníků, anebo zachovat klasickou družstevní formu, kdy je každému zaměstnanci umožněn vstup. Zvítězila druhá možnost a my jsme začali znova přijímat členy. Dnes je to tak, že kdo odpracuje deset let, tak vstupuje do družstva, podává si přihlášku. Zájem o to je.

*Tereza Virtová:* A proč jste se rozhodli néjít cestou několika vlastníků?

*Pavel Tvrzník:* Abychom nedopadli jako některá družstva, která když se několik vlastníků nedohodlo, tak se prodala, aby se vůbec mohli vlastníci vypořádat. Takže kvůli stabilitě firmy.

*Tereza Virtová:* Jaké má členství výhody? Člověk chodí na členskou schůzi, volí vedení, má také nějaký podíl na zisku, když jsou dobré roky?



*Pavel Tvrzník:* Ano.

*Tereza Virtová:* Jak to funguje?

*Pavel Tvrzník:* Zisk se rozděluje jako forma dividendy nebo třináctý či čtrnáctý plat. Pro družstevníka je to zajímavé v tom, že se mu podle stanov vytváří vypořádací podíl, který pak při odchodu do důchodu dostane. Ve stanovách na to přímo máme vzorec pro výpočet. Vypořádací podíl se vyplácí podle délky členství a výše platu. Členství obnáší spoluodpovědnost za firmu. Člen má větší motivaci zajímat se o dění, nepřehlížet třeba věci jako člověk, který chodí do práce jenom pro peníze a vlastně ho to ani nezajímá, prostě "dejte mi plat". Takže ten člověk, který je členem, má i větší motivaci, aby firma fungovala, aby prosperovala.

*Tereza Virtová:* Má členství nějaké nevýhody? Kdyby se třeba firmě nedařilo, neručí svým osobním majetkem?

*Pavel Tvrzník:* Teoreticky existuje možnost, že by se člen mohl podílet na ztrátě firmy, taková možnost ve stanovách je, ale v historii družstva se to ještě nestalo. Družstvo mělo vždy vytvořené nějaké rezervy, ze kterých případnou ztrátu hradilo, protože některé roky byly lepší, některé horší. Teď během covidu, kdy jsme udrželi zaměstnanost a lidi, tak jsme vypláceli šedesát procent platu, i když se nechodilo do práce, protože jsme nemohli vyrábět na sklad, kupovat kovy ani de facto na něco těžit. Družstvo tyto situace zatím vždy ustálo.

*Tereza Virtová:* Po světové finanční krizi v roce 2008 se v řadě zemí ukázalo, že družstevní model je v mnoha oblastech vůči krizím odolnější než model konvenčního podniku. Myslíte, že jste jako družstvo stabilnější a vydržíte víc?

*Pavel Tvrzník:* Stabilita družstev je v jedné věci: majitelé firmy tj. družstevníci, mají

zájem, aby firma fungovala a aby měli svůj příjem. Když máte typickou kapitálovou společnost, kde vlastníci firmu nedrží kvůli zaměstnancům nebo aby měli dobrý pocit, ale kvůli penězům, tak v momentě, kdy firma začne být ztrátová, začne být prodělečná, tak se jí zbaví, rozprodají a zlikvidují. Ale u družstva je snaha tuhle nepříznivou dobu překonat a vynahradiť si to potom. Takže si myslím, že stabilita družstva je větší z důvodu sdíleného společného zájmu.

*Tereza Virtová:* Jste jako podnik ukotvení v tomto městě a v zdejší komunitě? Jste zde výrazným zaměstnavatelem?

*Pavel Tvrzník:* Určitě. Tady v Turnově jsme vnímáni jako stálý a stabilní zaměstnavatel. 28. října budeme přebírat cenu města Turnova, kterou nám město udělilo k našemu výročí za náš přínos. Často třeba sponzorujeme místní společenské akce, dáváme místním organizacím ceny do tomboly. Spolupracujeme například se šachovým klubem a dáváme jim ceny z naší dílny. Snažíme se tady působit i v širším společenském kontextu, abychom byli vnímáni jako firma, která sem patří a má tady svou tradici.

*Tereza Virtová:* Má družstevnictví budoucnost?

*Pavel Tvrzník:* Družstva existují po celém světě a patří už v podstatě k tradiční formě podnikání. Představují opozici vůči dravému kapitalistickému přístupu. Je to spojení lidí, kteří mají společný zájem podnikat, takže myslím, že družstva tady byla a budou. Perspektiva pro družstevnictví je zaručena.

# Potravinová iniciativa Hojnost na Tišnovsku propojuje zemědělce s místními

Tereza Kulhánková

Jsme spolek Hojnost. Působíme na Tišnovsku v historicky ovocnářské oblasti nacházející se necelých 35km od Brna směrem na Vysočinu. V Tišnově, který má necelých 10 tisíc obyvatel, v současné době provozujeme komunitní bezobalovou prodejnu lokálních a biopotravin Tišnovská spížirna a v přílehlé obci Předklášteří obnovujeme s dobrovolníky staré ovocné sady, zvelebujeme okolí kláštera Porta coeli, pěstujeme zeleninu, chováme slepice a vzděláváme (se). Od podzimu 2023 jsme ve spolupráci s brněnskou organizací NaZemi znovu zahájili provoz komunitního prostoru pro setkávání jednotlivců a kolektivů z různých sociálních bublin, tentokrát pod jménem NaNebi.

## Hojnost založená na místních lidech a přírodě

Na Tišnovsko přichází mnoho lidí, nejčastěji rodin s malými dětmi. Je to blízko do Brna, je zde pěkná krajina a také to tu žije. Existuje zde mnoho spolků, malých obchodů i místní trhy. Tišnov má bohatou historii zájmového vzdělávání dětí, vznikla zde jedna z prvních lesních školek v Česku a lidé se tu angažují i jinak, např. se v minulosti organizovali proti výstavbě supermarketu. Kdo ví, třeba sem ale některé přitahuje i magický kopec Květnice.



Počátky našich aktivit na Tišnovsku sahají do roku 2012, ještě několik let před vznik samotného spolku. Hrůzka místních žen, zčásti absolventek environmentálních studií, tehdy iniciovala vznik první KPZ skupiny na Tišnovsku odebírající bio zeleninu od rodiny Pospíšilových z Holubí Zhoře. Komunitou podporované zemědělství (KPZ) znaly z jiných míst, kde předtím žily, včetně zahraničí, a chtěly ho přinést i na Tišnovsko. Skrz osobní kontakty a veřejné prezentace na jihomoravském venkově poměrně nového konceptu nasbíraly patnáct podílníků, jednotlivců a rodin, kteří si u zemědělců předplatili podíl z úrody. V sezóně od jara do podzimu se při vyzvedávání zeleniny jednou týdně potkávali v Ekoporadně spolku Za Sebevědomé Tišnovsko a společně se poznávali. Koncem prvního roku už rozvíjeli nápad, jak rozšířit nabídku zeleniny o společné objednávky velkých balení bio potravin a výhledově i o mléčné a masné produkty z místních ekologických farem. Inspiraci čerpali z brněnských bioklubů, zejména z BioBanky Hnutí Brontosaurus. V roce 2013 tak začala svůj provoz BioSpižirna Tišnov. Tehdy sídlila v bezplatně zapůjčených prostorách od jedné z podílnic, využívala podporu administrátora objednávkového softwaru nasdíleného ochotně BioBankou a byla plně založená na dobrovolné práci a dovednostech přibližně patnácti lidí, převážně žen na rodičovské. Pět let jsme se skládali na hromadné objednávky, přebírali je a dvakrát týdně rozdělovali bezmála padesáti rodinám, které se postupně k iniciativě připojily.

V té době neformální skupina začala narážet na limity dobrovolné práce. Neaktualizovaný objednávkový software, velký pohyb osob na soukromém dvoře a pravidelně chybějící peníze nebo potraviny byly jen některé z důvodů, které v roce 2017 dovedly skupinu k rozhodnutí učinit déle zvažovaný krok a založit spolek. Spolek jsme nazvali Hojnost, neboť k hojnosti

založené na spolupráci místních lidí mezi sebou a s přírodou jsme chtěli směřovat. K plynulému přechodu na spolek i do nových prostor, tentokrát už pronajatých, nejvíce pomohly různorodé znalosti a zkušenosti jednotlivých členů a členek. Police, lednička, účetnictví, objednávky, úklid, závoz, web: vždy jsme mezi sebou našli někoho, kdo si s úkolem dokázal poradit.

## Jeden název, jedno IČO, vícero aktivit

Spolek a jeho potravinová iniciativa BioSpižirna Tišnov měli od roku 2017 vlastní výdejní místo, jednotné IČO pro jednodušší administraci společných objednávek potravin a poprvé též placenou koordinátorku (na DPP). Nový statut neziskové organizace jsme využili i v prvních žádostech o podporu v rámci grantových výzev města Tišnov a Jihomoravského kraje.

### Dobrovolníci pro Porta coeli

S poměrně široce definovaným posláním spolku jsme pod Hojnost mohli hned v roce 2018 přidružit aktivity Tomáše Blahy v klášteře Porta coeli, který se za pomoci dobrovolníků z ČR i zahraničí rozhodl obnovit zarostlé klášterní ovocné sady. Pod Tomášovým vedením dobrovolníci a dobrovolnice postupně od náletů vyčistili 7 ha sadů a vysadili více než 80 nových stromů starých odrůd ovoce. V průběhu 3 dlouhodobých projektů financovaných skrze Evropské sbory solidarity a dva krátkodobé projekty výměny mládeže programu Erasmus+ jsme se zaměřovali také na osvětovou činnost při seznamování veřejnosti s tématem starých a krajových odrůd ovoce. Mimo jiné jsme s dobrovolníky mapovali staré stromy v krajině a organizovali kurzy řezu a roubování. Za 6 let se v Předklášteří vystřídal více než 900 dobrovolnic a dobrovolníků.

## **Komunitní zahrádka Porta coeli**

Na dobrovolnický projekt v klášteře jsme v roce 2020 navázali založením produkční zeleninové zahrady. V sezonách 2022 a 2023 už živila zahrádka provozovaná jako KPZ 10 podílníků a podílnic a přispívala produkcí i do dobrovolnické kuchyně v klášteře. Roku 2022 se k pěstování zeleniny přidal i chov slepic. Péče o ně se ujaly ženy a děti z Ukrajiny, které v ubytovacích prostorách kláštera kvůli válce na Ukrajině dočasně vystřídaly dosavadní dobrovolníky a dobrovolnice.

## **Environmentální sociální podnik Tišnovská spížirna**

Od počátku provozu výdejního místa jsme uvažovali nad variantou otevřít BioSpížirnu i jako prodejnu veřejnosti. Zdráhali jsme se a váhali a důvodem byly především velké obavy z nárůstu výsledných cen potravin kvůli výdajům na administrativu a daně a na zázemí odpovídající hygienickým normám. Brzdily nás také naše nulové zkušenosti s provozem obchodu. V roce 2019 jsme se však rozhodli dát tomuto směru rozvoje šanci. Podnětem byla i dotační výzva k podpoře environmentálních sociálních podniků z Operačního programu zaměstnanost (MPSV), která byla v tomto roce vyhlášena i Místní akční skupinou Brána Vysočiny (MAS). Věděli jsme, že děláme přesně to, k čemu výzva směřuje, a viděli jsme v ní zároveň příležitost posunout dopad naší činnosti - tj. podpořit místní ekologicky hospodařící zemědělce skrze odbyt jejich produktů a skrze propagaci a osvětu - velkými kroky vpřed. Ve skupině asi deseti žen jsme připravily záměr podniku a žádost o dotaci (s níž jsme doposud neměli žádnou zkušenost). Byly jsme úspěšné a na podzim 2020, přesně s příchodem koronavirových opatření, jsme jako Hojnost otevřeli bezobalovou prodejnu, vedlejší hospodářskou činnost spolku.

Organizační struktura je v leccems podobná družstvu - členové a členky, kte-

ří chtějí podporovat prodejnu, vkládají členské vklady a podílejí se na rozhodování, nemají však žádný podíl z případného zisku, jak je tomu u družstev. Prodejné by sice družstevní model slušel, ale rozhodnutí o právní formě bylo u nás spíš vždy otázkou praktičnosti a šetření vlastních sil. S ohledem na dotaci jsme potřebovali zachovat existující právní formu spolku a u toho jsme prozatím zkrátka zůstali.

Spolek jako právní forma nás řadí k neziskovým organizacím, což nám umožňuje čerpat podporu určenou právě neziskovým organizacím. Koncept prodejny jako environmentálního sociálního podniku ovšem vytváří obvykle určité zmatení, neboť pro většinu lidí nezavěšených do problematiky (environmentálního) sociálního podnikání se tímto označením Tišnovská spížirna stává jednoduše podnikatelským počinem a ten by v jejich očích neměl mít konkurenční výhodu danou veřejnou finanční podporou. Vysvětlování, proč a jak fungujeme, je proto něco, k čemu nás okolnosti nutí se znovu a znovu vracet. Ani žádná jiná z dostupných právních forem, o kterých víme, by však pro naše účely neměla dostatečně výmluvná a obecně přijímaný charakter.

V počátcích provozu jsme si kromě dotace MPSV a příspěvku od Nadace Veronica vypomohli velkým vkladem dobrovolné práce členů a členek na přípravě interiéru prodejny a bezúročnými půjčkami také z vlastních řad. Nyní v roce 2023, tedy po 3 letech, se prodejna pohybuje na hraně ekonomické soběstačnosti a není provozně závislá na dotacích. Členové a členky se nadále mohou a podílejí na provozu. Při vkladu 5 hodin práce měsíčně mohou využívat slevu 20 % na nákup v prodejně. Vedle 5 prodejkyň, většinou maminek malých dětí, které se v prodeji střídají, je takto zapojeno ještě dalších přibližně 10 osob. Jedním ze slabých míst našeho provozu, kterým se plánujeme zabírat v nejbližší době, je postupný odklon od zapojování se u některých členů.

Prodejně se daří jakž takž pokrývat náklady na samotný provoz, je to však díky velkému nasazení prodejního týmu a odměnám ve formě DPP (nyní bez úvazků). Také jsme byli nuceni dočasně ustoupit z některých svých hodnot ve prospěch ekonomické udržitelnosti - například jsme se rozhodli nabízet určité zboží, které nespĺňuje ve všech ohledech naše vysoké nároky (čokolády v obalu nebo uzzeniny z blízké farmy, která nemá certifikaci bio). Rozhodování o kritériích, co ještě ano a co už ne, kam ještě ustoupit, abychom vůbec zachovali provoz prodejny a mohli tak nadále vytvářet odbyt lokálním ekologicky hospodařícím zemědělcům, je velkou otázkou, s kterou se pravidelně potýkáme a průběžně svůj postoj upravujeme. I ve skupině podobně laděných lidí pravidelně narážíme na rozdíly v prioritách. A pak také – to nejvíce – narážíme na realitu nízkých cen konvenčních potravin (včetně bio v supermarketech) a nedostačujících příjmů některých zákazníků, což jim i přes vlastní přesvědčení brání nakupovat lokální a bio produkty pro svou rodinu, případně se podílet prací v environmentálním sociálním podniku. Nemůžeme se ani srovnávat s běžnými na zisk orientovanými podniky v případě výše finančních nároků na výdaje jako jsou DPH, odvody zaměstnavatele (kdybychom poskytl někomu úvazek), plnění legislativních požadavků atd.

Stále pracujeme na větší ekonomické stabilizaci, což obnáší např. podporu pravidelných pracovních soustředění prodejního týmu Tišnovské spížirny z jiných zdrojů spolku (drobné granty JMK, OSF, nadační příspěvek Zeměkvět). Zatím nelze hovořit o nějakém zisku. Pokud bychom ho ale přerozdělovali, počítáme s přerozdělením 75 % zpět do provozu environmentálního podniku a o zbylých 25 % rozhoduje sněm spolku.

Záměrem prodejny však navyšování zisku nebylo a není. Směřovat bychom chtěli

ke zlepšení cenové dostupnosti lokálních a biopotravin, lepšímu odměňování za vloženou práci a k rozvoji dalších činností, které přiblíží ekologické potraviny většímu počtu obyvatel (k osvětě, rozvozu apod.)

## **NaNebi**

V poslední době nabírají činnosti Hojnosti nových rozměrů zejména v Předklášteří. Vedle péče o sady se dobrovolníci a dobrovolnice v průběhu let snažili v Porta coeli vytvořit prostor, který by sloužil také k pořádání seminářů a vzdělávacích akcí. Chtěli jsme místo, kde můžeme ubytovaným nabízet vzdělávací programy o historii kláštera, jeho okolí a vývoji krajiny, a také je prakticky zasvětit do činností spojených s posláním spolku – dát jim ochutnat potravinovou suverenitu, zakusit práci v ekologicky udržitelném zemědělství a podílet se na vytváření sítě vztahů. Do těchto plánů vstoupily na jaře 2020 vládní opatření k pandemii koronaviru, které znemožnily realizovat akce pro (školní) kolektivy. Válka na Ukrajině přispěla hned v únoru 2022 k dalšímu rozhodnutí a to nabídnout prostory dobrovolnického centra uprchlickým rodinám. Přesto jsme myšlenku na vytvoření vzdělávacího a pobytového centra nevzdali. V krátkých okamžicích rozvolnění jsme hostovali několik Erasmus+ výměn mládeže a seminářů Open space na téma vzdělávání o klimatické krizi pořádaných NaZemi. V létě 2023 se většina ukrajinských rodin vrátila zpět domů nebo si našla vlastní bydlení na Tišnovsku a my řešili, jak s plány na provoz vzdělávacího a dobrovolnického centra dál. S ohledem na únavu iniciátorů nebylo v našich silách provozovat dobrovolnické a vzdělávací centrum samostatně, proto jsme se rozhodli pro spolupráci s organizací NaZemi, která měla chuť projekt spoluprovázet. Vzniklo NaNebi, v němž se od podzimu 2023 propojuje dobrovolnická práce v okolí kláštera, zajištění pobytu skupinám a kolektivům, stravování z lokálních

bio surovin a transformativní vzdělávání a obecně v něm jde o hledání a zakoušení alternativ k současnému převládajícímu socioekonomickému modelu.

## Co je Hojnost dnes a co (ne)bude?

Hojnost tvoří jednotliví lidé, kteří se v průběhu let různě intenzivně angažují v činnosti podle vlastních sil a životních priorit. Nejvyšším rozhodovacím orgánem je sněm všech členů a členek, který je obvykle svoláván jednou až dvakrát ročně. Spolek dosáhl v průběhu let počtu kolem 40 členek a členů, kteří nejčastěji reprezentují celé rodiny. Sněmů se účastní přibližně čtvrtina z nich. Jednotlivci se dále organizují podle dalších činností. Prodejní tým se nad provozem Tišovské spížirny setkává pravidelně jednou za 14 dní a navíc čtyřikrát ročně na strategičtějším setkání. Příprava Slavnosti ovoce,

jednodenní přehlídky starých odrůd ovoce spojená s moštováním, kterou Hojnost pořádá už tradičně vždy 28. 9., vyžaduje též několik setkání přibližně pětičlenného týmu lidí a to na podzim a v létě. Dobrovolníci pro Porta coeli byli po většinu času koordinováni jen naším členem Tomášem Blahou, s PR/fundraisingovou a účetně-finanční podporou dalších 4 členek spolku. Účetnictví spolku zajišťuje jedna z členek v rámci své živnosti. A skupinka komunitní zahrádky se organizuje sama, nezávisle na dalších spolkových činnostech.

Hojnost nemá (a nikdy neměla) kancelář. V průběhu dobrovolnických projektů jsme nastřádali potřebné vybavení jako je nádobí, stoly, židle, venkovní sprchy a soubor kompostovacích toalet, ale také hrábě, pilky všeho druhu, křovinořez a materiální zázemí k moštování ovoce. Věci jsme pořídili částečně z grantů, částečně svépomocně, někdy ze sběrného dvora a částečně darem od jednotlivců a firem. Základní vybavení Tišovské spi-



žírny jsme pokryli z grantů, z darů a svépomocně.

V běžném režimu komerčního nájmu si v Tišnově pronajímáme prostory prodejny (snaha o spolupráci s městem nebyla v tomto úspěšná). Ubytovací prostory v Porta coeli nám pronajímá klášter a od ceny nájmu částečně odečítá některé práce zvelebující klášterní areál. Některé další prostory využíváme zatím díky dobré zkušenosti z oboustranně přínosné spolupráce.

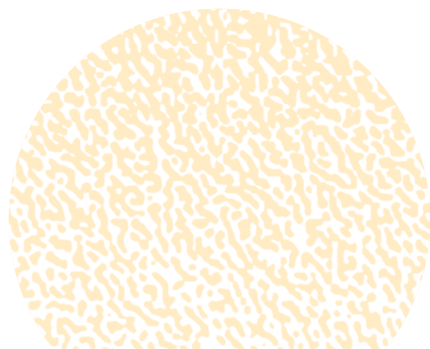
Původně, při zakládání spolku, jsme žili mnoha představami. Plánovali jsme, že zinicujeme vznik místní měny, budeme spolupracovat se školami, založíme společnou zpracovnu potravin, sdílenou půjčovnu spolkového vybavení a v podobném duchu by seznam mohl pokračovat dále. V plánovaných činnostech spolku se sbíhají sny jednotlivých členů a členek. V průběhu let jsme však zjistili, že každé semínko nápadu potřebuje pro svůj růst dostatek živné půdy a tu že někdy nemáme nebo ji zatím neumíme získat či využít. Některé z nápadů proto zůstávají spíše v podobě vize, ke které směřujeme. Jiné sice rozvíjíme, ale mnohem pomaleji nebo v mnohem menší míře, než jsme předpokládali dříve (např. Semínkovnu, kde může kdokoli sdílet a vyměňovat přebytek semínek z domácího semenaření ze zahrádek). Výhodou pro nás zůstává, že jsme místně ukotvená organizace založená na místních lidech a místních reáliích a přírodě. A naše představy toho, co nám dává smysl a co bychom chtěli na Tišnovsku žít, se příliš nemění. A tak můžeme - a také se tak děje - postupovat krůček po krůčku a realizovat pomalu jednu vizi po druhé, protože v průběhu času se objevují noví lidé, které nápady zaujmou a dodají jim nový rozměr.

Po deseti letech existence můžeme říci, že nejvíce těžíme opravdu z hojnosti, kterou nacházíme mezi sebou a v přírodě, a ze sdílení znalostí, zkušeností i obtíží s těmi, kteří se o podobné věci pokouší jinde v Česku nebo ve světě.

**[www.hojnost.org](http://www.hojnost.org)**

**[www.tisnovskaspizirna.cz](http://www.tisnovskaspizirna.cz)**

**[facebook.com/dobrovolnici.portacoeli](https://facebook.com/dobrovolnici.portacoeli)**  
**<https://nazemi.cz/co-delame/nanebi/>**







# Čokoládovna Mana v Krásné Lípě: o sladkostech, sebeřízení a trochu jiném růstu

Čokoládovna Mana sídlí na náměstí obce Krásná Lípa ve Šluknovském výběžku. Funguje zde výrobní čokolády, malá prodejna a v té samé budově se pořádají také workshopy výroby čokolády pro veřejnost. Toto sociální družstvo pečlivě přemýšlí o tom, jak může jeho provoz přispívat k prospěchu společnosti i celé planety. Dbá také na spokojenost pracujících a rozvíjí demokratické principy vnitřního fungování. O jeho zásadách, historii a současnosti jsme si povídaly se zakládající členkou družstva Pavlínou Šafusovou.

*Barbora Bakošová:* Mohla byste mi na úvod říct o historii vašeho družstva? Co vás motivovalo pustit se právě do podnikání v potravinářské výrobě?

*Pavlína Šafusová:* Začínali jsme v roce 2012 jako vedlejší hospodářská činnost neziskové organizace CEDR působící v sociálních službách. Věděli jsme, že chceme vytvářet pracovní místa, která budou dávat smysl na trhu práce, a nebude to jen práce pro práci, ale výsledkem bude nějaký produkt. V roce 2012 byla obecně v České republice vysoká neza-

městnanost a u nás v regionu na Šluknovsku ještě daleko vyšší než průměr. Hledali jsme, co by mohlo být tématem našeho podnikání a jeden z nápadů byl zkusit vyrábět čokoládu. Nic jsme o tom nevěděli, ale záměrem bylo od prvopočátku podnikat sociálně. A tak jsme v roce 2012 zaměstnali první zaměstnance a vyrobili první čokoládu. Pořád jsme podnikání ještě vedli jako vedlejší hospodářskou činnost neziskové organizace, abychom ověřili, jestli se vůbec dokážeme uplatnit na trhu práce a na trhu s čokoládou.

*Barbora Bakošová:* Čemu se zmiňovaná nezisková organizace CEDR v oblasti sociálních služeb věnovala?

*Pavlína Šafusová:* Jednalo se o terénní práci a provoz azylového domu na Šluknovsku. Protože bylo hodně klientů dlouhodobě nezaměstnaných či obtížně uplatnitelných na trhu práce, řešili jsme, jak vytvořit přímá pracovní místa. V roce 2014 byl schválen nový občanský zákoník, ve kterém se ukotvila právní subjektivita sociálních družstev a my jsme si řekli, že nejlépe uděláme, když vznikneme

rovnu jako sociální družstvo, a téměř rok jsme ho zakládali po právní stránce. V prosinci 2014 jsme dostali od soudu vánoční dárek v podobě zapsání družstva do obchodního rejstříku, takže v lednu 2015 nastoupili první pracovníci rovnou do vzniklého družstva.

*Barbora Bakošová:* Na svých webových stránkách píšete, že zaměstnáváte lidi ze znevýhodněného prostředí a že tvoří víc jak padesát procent zaměstnanců a zaměstnankyň. O jaké znevýhodnění se jedná?

*Pavλίna Šafusová:* Když jsme začínali, tak to byli především lidé dlouhodobě nezaměstnaní a lidé se zdravotními hendikepy. Takže zaměstnáváme lidi s různými, jak my říkáme, limity, slovo hendikep už nepoužíváme, protože každý člověk má nějaké limity - zdravotní či sociální. Nerozlišujeme, kdo má jaký limit, ale to, jestli chce pracovat a jestli se chce po-

dílet na činnostech tak, jak vzhledem ke svému zdravotnímu stavu dokáže. V současné době je nás v týmu jedenáct, ale ne všichni pracují na plný úvazek.

*Barbora Bakošová:* Jak vás vlastně napadla ta čokoláda? Byla to touha někoho z vás nebo něco, co se v rámci vašeho regionu zdálo být dobrým krokem?

*Pavλίna Šafusová:* U vymýšlení záměru podnikání se setkalo asi deset nebo dvanáct lidí, kteří promýšleli, ve které oblasti by mohli pracovat. Zaznívaly nápady jako třídění odpadu nebo provoz lihovaru a další činnosti. No a padlo tam i slovo čokoláda a já jsem si řekla: „Jestli to bude o čokoládě, tak bych do toho šla.“ V té době jsem věděla jenom to, že mi čokoláda chutná, a to jsem si myslela, že sladkosti z obchodu, které jsem jedla, jsou ta pravá čokoláda. Bylo to tedy spíše o touze, o tom tématu, a proto jsme také nejprve začínali formou vedlejší hospo-



dárské činnosti. Nebyli jsme si jistí, zda dokážeme vůbec čokoládu vyrobit a zda se prosadí jako produkt. To, že vytvoříme pracovní místa, jsme ale věděli hned. Hledali jsme téma i z hlediska toho, abychom si nemuseli brát úvěry nebo jiné dotační tituly, takže jsme přemýšleli o takové formě podnikání, kde bychom nemuseli investovat mnoho peněz do začátku – pronajímat haly nebo nakupovat velké stroje. Chtěli jsme si dokázat, že opravdu můžeme začít od podlahy a svépomocně. A pro výrobu čokolády zjednodušeně stačí vařič, hrnec a nějaké vědomosti a schopnosti.

*Barbora Bakošová:* Je zajímavé, že fungujete bez dotační podpory. Je tomu tak i nadále? Nepotřebujete ke své činnosti granty na podporu sociálního podnikání a podobně?

*Pavčina Šafusová:* Ne, cíleně jsme se rozhodli, že pokud do toho půjdeme a družstvo založíme, tak bez dotací a bez dalších veřejných podpor. Já i kolega jsme totiž působili deset nebo patnáct let jako hodnotitelé evropských projektů a grantů a řekli jsme si, že to do podnikání nepatří, že si chceme společnou práci na svoji existenci vydělat. A co si vyděláme, to budeme mít – chtěli jsme jít do tohoto dobrodružství. Jediná podpora, kterou čerpáme, je od úřadu práce pro lidi s hendikepy, protože jsme chráněný zaměstnavatel na trhu práce. Ale i tuto podporu čerpáme s tím, že cíleně snižujeme svoji závislost na státu, takže nějakou podporu ještě čerpáme, ale je rok od roku nižší. Chceme si vlastní prací vydělat na to, abychom se uživil i přesto, že výkon našich zaměstnanců není tak velký ve srovnání se standardem na trhu práce.

*Barbora Bakošová:* Říkala jste, že teď v družstvu působí jedenáct lidí. Všichni tito lidé jsou zároveň členy a členkami družstva, nebo to máte rozdělené na zaměstnance a zaměstnankyně a na členstvo družstva?

*Pavčina Šafusová:* Všichni jsou v pracovních poměrech, byť třeba zkrácených. Máme třeba i člověka s úvazkem 0,1, ale všechno jsou to pracovní poměry. Nemáme dohody o pracovní činnosti nebo o provedení práce. Pokud se někdo chce stát členem družstva, tak může, ale není povinností, že by všichni pracovníci museli být družstevníci nebo všichni družstevníci pracovníky. V družstvu dnes figurují tři fyzické osoby a dvě právnické osoby: neziskové organizace CEDR, komunitní spolek, a Na Křížovatce, z. s., což je poskytovatel sociálních služeb.

*Barbora Bakošová:* Jako tyrkysová organizace fungujete horizontálně. Můžete přiblížit, jak u vás funguje sebeřízení?

*Pavčina Šafusová:* Vydali jsme se cestou sebeřídícího týmu. Způsobů jak tvořit ploché struktury je hodně. Nás třeba inspiroval Buutzorg, holandský model zdravotních sester a lékařů, v němž jsou za svou činnost odpovědné malé týmy. Další inspirací byla kniha Budoucnost organizací od Frédérica Lalouxe, v níž jsou popsány různé přístupy a cesty sebeřízení. Za poslední čtyři roky se intenzivně zabýváme tyrkysovými principy a přešli jsme z hierarchické na plochou strukturu, na sebeřídící tým. Schůzky máme, pokud to lze, jedenkrát týdně. Schůzky nejsou operativní a bavíme se na nich spíš o hodnotách: proč jsme tady, proč nám dává smysl tady být, jaké jsou naše záměry. Jsme organizací, která postupuje od Proč? přes Jak? k Co?, tedy zcela obráceně, než je v dnešní době běžné.

*Barbora Bakošová:* Jak takové schůzky probíhají?

*Pavčina Šafusová:* Každý člověk v týmu má online přístup k našemu systému, ve kterém máme i sekci „setkávání“. Každý může kdykoli a odkudkoli (i z mobilu) zadat, že se chce s kolegy potkat a uvést své téma. Další lidé se pak mohou se svy-

mi tématy na schůzku přidávat, diskutovat o nich nebo o nich můžeme hlasovat, pokud chceme - formy jsou různé, je to plastický systém. Pokud je už setkání vypsané (datum, čas, obsah), tak kdo má zájem, může se ke schůzce přidat (opět - veřejně všichni vidí, kdo přijde), setkání ale nejsou povinná, lidé se přidávají dle svého zájmu o dění ve firmě a jejím chodu. Setkání mají předem dohodnutou strukturu - „přistání“, poděkování, kdy oceňujeme spolupráci, téma, hodnoty, strategii - a závisí, kdo s čím přijde. Představí se témata, každý stručně řekne s čím přichází, proč je to pro něj důležité. Skupiny si volí, čemu se budou věnovat. Rozhodování neprobíhá hlasováním, ani se k rozhodnutí nedochází konsensem, nýbrž fungujeme procesem námitek a zapracování připomínek pro hledání nejlepšího a v daný moment možného řešení.

*Barbora Bakošová:* Jaké pozice ve vašem družstvu máte? Představuji si výrobu, potom třeba zpracování, balení, nějaké administrativní role... Co všechno jednotlivé funkce pokrývají?

*Pavína Šafusová:* My to máme úplně jednoduché. Všichni jsme pracovníci v čokoládovně. Zrušili jsme všechny role, všechny pozice, všechny hierarchie, všechno. Děláme spoustu činností jako každá jiná výrobní firma: od nákupu surovin, zboží a strojů, přes přípravu výroby, výrobu, balení, distribuci, expedici, až po marketing a administrativu. Všechno to, co patří k podnikání. Činnosti ale nemáme přiřazované k rolím nebo k lidem, ale zajišťujeme je jako celý tým.

*Barbora Bakošová:* To znamená, že do velké míry na jednotlivých pozicích rotujete?

*Pavína Šafusová:* Není to tak, že by byli všichni rovnoměrně v obchodě, ve výrobě nebo v přípravě, ale člověk je tam, kde má srdce. Není to tak, že by všichni

rovnoměrně rotovali, ale všichni vědí, co kdo dělá, jakou má odpovědnost, záměr, jaký princip naplnění volí. Tím, jak jsme nastavení na spolupráci a ne na soutěž, tak si v činnostech různě pomáháme a zároveň se podporujeme v získávání nových dovedností. Pokud se pracovník chce posunout dál, může se přesunout k jiným činnostem.

*Barbora Bakošová:* Jednou z překážek sebeřízení je časová náročnost. Pociťujete to i ve vašem fungování? Jak se vám daří zvládat tuto časovou zátěž?

*Pavína Šafusová:* Sebeřízení nám dává smysl ve své podstatě, protože odpovídá na otázky: proč jsme tady, proč nám dává smysl dělat to, co děláme, jaké jsou naše hodnoty. Jak říkají mí kolegové - je to těžký, ale tím, že nám sebeřízení dává smysl jako takové, je toto fungování už pevně zakotvené v naší DNA a jestli ano, nebo ne pro nás není otázka. Bereme to tak, že ne vždy je to snadné a že se někdy ocitáme ve slepé uličce, ale to k sebeřízení patří.

*Barbora Bakošová:* Na jakých principech stojí vaše podnikání? Jeden, který jste již zmiňovala, je sociální aspekt a příležitost zaměstnat lidi ze znevýhodněných prostředí a ve znevýhodněných situacích. Dočetla jsem se ale, že je pro vás důležitá i ekologická udržitelnost. Můžete popsat, v čem všem spočívá?

*Pavína Šafusová:* Sociální podnikání jako takové stojí na třech pilířích: sociálním, environmentálním a ekonomickém. I ten ekonomický aspekt je pro nás důležitý, jako výrobní firma potřebujeme tvořit zisk, abychom si vydělali na mzdy, odměny a na provozní náklady. Takže všechny ty tři pilíře u nás hrají svou roli. Sociální aspekt pro nás znamená, že dáváme příležitost těm lidem, kteří propadávají sítím jednak kvůli svým limitům nebo kvůli potřebě pracovat na zkrácený úva-



zek a nemají tak rovnou příležitost na trhu práce. Máme třeba kolegy, kteří chodí do práce na dvě hodiny dvakrát v týdnu. Někdy zvládnou chodit více, když jim to třeba dovolí zdraví, někdy chodí méně, což je varianta, která by v jiné fabrice nebyla možná. Tak jako nechceme drancovat planetu, nechceme drancovat ani lidský potenciál, nechceme být lidskými zdroji, chceme být lidmi. Všichni máme nějakou hodnotu a u nás je práce postavená na budování sebehodnoty.

*Barbora Bakošová:* Můžete přiblížit ekologické aspekty svého podnikání?

*Pavčina Šafusová:* My jsme celkem malý zpracovatel, takže už nakupujeme předzpracovanou surovinu. Ne všechna námi nakoupená čokoláda je certifikována jako fair trade, jen část. Obecně se snažíme zkracovat dodavatelský řetězec, ale tím, že jsme malí, se nám nedaří dovážet čokoládu přímo z plantáže. Čokoládu u nás

v Česku bohužel nevytěžujeme, ale vše ostatní, co do ní přidáváme, jako například med nebo ořechy, jsou z místních zdrojů. Dále máme krabičky z ručního recyklovaného papíru - máme zpracovatele, který nám dodává ruční papír, ze kterého na míru produktům ručně vyřezáváme krabičky. Jediné, co zatím na krabičkách nemáme ekologicky šetrné, je průhledná fólie, protože krabičky nemůžeme nechat otevřené, abychom je vůbec mohli prodávat. Děláme i horkou čokoládu k přímé spotřebě, u níž používáme omyvatelné keramické hrnečky nebo nabízíme jednorázové kompostovatelné hrníčky z cukrové třtiny. Zákazníci si s oblibou nosí na horkou čokoládu i své nádoby a sami si ji do nich čepují. A samozřejmě máme ve výrobě lapače tuků a třídíme odpad.

*Barbora Bakošová:* Už jste trochu popsal vaši dodavatelskou řetězci a snahu je zkracovat a nakupovat, pokud to lze, místní suroviny. Zajímá mě také, kdo je

na spotřebitelské straně, kdo jsou lidé, kteří vaše produkty kupují? Snažíte se cíleně, ať už na straně dodavatelské nebo spotřebitelské, spolupracovat s dalšími družstvy nebo iniciativami, které usilují o sociální a ekologickou udržitelnost podobě jako vy?

*Pavčina Šafusová:* Jsme členy platformy Slušná firma (sít firem a neziskových organizací postavených na eticky odpovědném podnikání, pozn. red.), kde se od sebe navzájem jednak inspirujeme a jednak mezi námi probíhá spolupráce. Objednáváme například kávu od Fair&Bio pražírny z Kostelce nad Labem a přidáváme ji do naší čokolády, oni zase prodávají naši čokoládu. Zhruba třetinu našich příjmů tvoří maloobchodní prodejna, protože sídlíme v turistické oblasti, ve vstupní bráně do Českého Švýcarska. Obchod má výhodu v tom, že v něm z velké většiny funguje bezobalový prodej, protože máme i zákazníky, kteří si přijdou se svými obaly pro čokoládu. Třetina je zakázková výroba pro firmy s tím, že vyrábíme reliéfy na míru. A poslední třetinu tvoří zážitková čokoláda: workshopy vlastní výroby a semináře.

*Barbora Bakošová:* Jak jste zvládli pandemii covid-19 a následné zdražování energií, případně růst cen surovin?

*Pavčina Šafusová:* Tím, že jsme potravináři, jsme v době pandemie mohli mít otevřeno přes okénko za dodržení vyhlášených opatření, takže jsme měli pandemické dva roky daleko úspěšnější než třeba rok 2019. Rok 2021 byl hodně úspěšný, měli jsme spoustu zákazníků. Nemohli jsme sice pořádat čokoládové workshopy, ale vynahradil nám to vyšší prodej. Tím, že zdražujeme průběžně a adekvátně podle růstu nákladů a vývoje ve společnosti, nemáme žádné velké skokové nárůsty cen, a nepotýkáme se s tím, že bychom nedokázali pokrýt výdaje. V letošním roce jsme trochu pocítili po-

kles prodeje, protože je už dlouho vysoká inflace a pro lidi je čokoláda zbytečnější produkt, ale nebylo to nijak závažné. Řekla bych, že dokážeme vycílit společenské nálady, takže se nám daří držet krok se změnami. Letos vnímám mírnou opatrnost ze strany firem v tom, že si dříve vyjednávali zakázky před letními prázdninami a tento rok se to posunulo až do druhého pololetí. Tím na nás vznikl větší tlak, protože se nám objednávky zhustily do kratšího časového úseku, ale jinak bych neřekla, že v posledních letech máme nějaké výraznější výkyvy.

*Barbora Bakošová:* Máte ambice růst nebo je pro vás hodnota spíše ve stabilitě, současná velikost je pro vás akorát a nepotřebujete vymýšlet nové způsoby, jak se rozvíjet po ekonomické stránce nebo po stránce zaměstnanosti?

*Pavčina Šafusová:* Hodnota růstu se u nás zrcadlí v parametru sebeřízení a štěstí v práci, takže náš růst a rozvoj je v tom, že štěstí nám sem nikdo nepřinese. Naši seberealizaci a pohodu si vytváříme sami a na tom máme pořád co zlepšovat, protože ne vždy se všechno daří tak, jak bychom chtěli. Růst vnímáme spíš ve smyslu osobního rozvoje, učení se a v růstu hodnoty člověka. Co se týče ekonomického růstu, nepotřebujeme být bohatší nebo mít víc, ale spokojeně realizovat své záměry a žít spokojený život. Jasně, že na to potřebujeme finanční prostředky, že chceme bydlet, chceme jíst, leckdo má záměr třeba cestovat a poznávat nové věci, realizovat si své plány, ale děláme to s mírou a pokorou a ne drancováním a rychlou spotřebou. Co se týče zaměstnanosti, tak v minulosti nás bylo i třeba osmnáct, dvacet, to bych řekla, že to je takové maximum lidí - někde do těch dvaceti, pětadvaceti pracujících. Naším záměrem není postavít si fabriku za x milionů nebo mít sto zaměstnanců. Ale co nám ještě ve firmě chybí je třeba místo, kde bychom si v klidu mohli od-

počinout nebo udělat oběd a podobně. Mít takovou studovničku nebo koutek, kde by každý mohl být sám se sebou, to by se nám líbilo. Rozvoj si představujeme tímto směrem, trochu zkomfortnit svoje pracovní prostředí a mít větší pohodu.

*Barbora Bakošová:* Když mluvíte o štěstí, které přináší práce, anebo o naplňování potřeb jednotlivých členů a členek týmu, zrcadlí se tato témata také v debatách o finančním ohodnocení? Máte spíš rovný plat nebo vedete debatu o tom, že jeden člen kolektivu potřebuje z různých důvodů víc peněz a druhý méně? Bavíte se společně o těchto finančních potřebách?

*Pavčina Šafusová:* Jsme spíše na cestě k tomu, abychom dokázali své potřeby sdílet s ostatními, vykomunikovat to, co vlastně máme, a na základně toho své potřeby uspokojovat. Učíme se to postupně, je to vůbec ta nejnáročnější oblast v otevřenosti, protože i rozdělování peněz podle potřeb má spoustu psychologických momentů. Teď jsme ve fázi, že nerozdělujeme celý budget, ale nižší částku, na čemž se učíme komunikaci, kterou to obnáší. Takže jdeme cestou postupných kroků směrem k tomu, abychom si byli schopni a ochotni rozdělit celý budget.

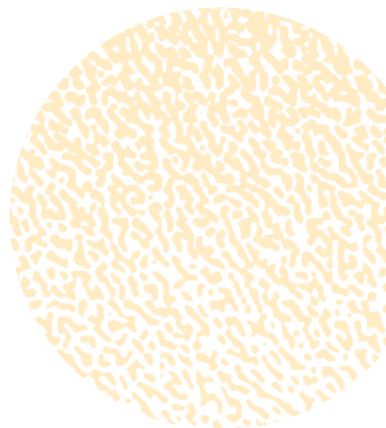
*Barbora Bakošová:* Je váš tým pracovníků stabilní nebo je tam nějaká míra fluktuace?

*Pavčina Šafusová:* Některé kolegyně jsou tu úplně od začátku. Ale řekla bych, že teď po covidu stoupla fluktuace nových lidí, kteří mají na začátku jinou představu o našem fungování. Když přijdou například z korporátu nebo z fabriky, kde dostávali úkoly a u nás se mají rozhodovat sami a nést odpovědnost za svá rozhodnutí, tak je pro některé z nich těžké setrvat. Řekla bych, že za poslední rok a půl se opakuje vzorec, kdy lidé přijdou,

ohmatají si práci a jakoby odplynou. Pořád dokola tak hledáme nové kolegy přes inzeráty. Zdá se mi, že po covidu se i proměňuje trh práce a zájemců o práci s vlastní odpovědností ubývá.

*Barbora Bakošová:* Jak nakládáte se ziskem? Reinvestujete ho do rozvoje podniku nebo ho používáte i pro podporu nějakých dalších iniciativ? Jak o zisku uvažujete?

*Pavčina Šafusová:* Náš zisk není nijak velký, celý ho proto necháváme k dalšímu rozvoji podniku. Zároveň podporujeme místní firmy a spolky - ať už jsou to třeba nějaké sportovní závody nebo jiné akce - tam, kde můžeme, se je snažíme podpořit nějakými svými produkty. Můžeme dávat různé dary organizátorům v místní komunitě nebo podporovat město, ve kterém působíme. Ale je to spíše symbolická podpora oproti například velké fabrice. Chodí k nám na workshopy lidé ze škol, firem nebo domovů pro seniory a na těchto setkáních můžeme komunikovat naše záměry, potkávat se s dalšími lidmi a říkat: „hele, tohle nám dává smysl, pojďte to dělat s námi“.



# Karel Rychtář: „V devadesátých letech převážila nálada nad zdravým rozumem“

O historii českého družstevnictví, ekonomické transformaci a sociální ekonomie s Karlem Rychtářem z Asociace zaměstnavatelů zdravotně postižených ČR, Svazu českých a moravských výrobních družstev a Tematické sítě pro sociální ekonomiku TESSEA ČR.

*Tereza Virtová:* Kdy a jak jste se dostal k družstevnictví?

*Karel Rychtář:* S družstevnictvím jsem se poprvé setkal v brněnském družstvu Drukov,<sup>15</sup> kde pracovala moje máti a domluvila mi tam brigádu v průběhu studia VŠ. To byla taková zkušenost „zespoda“, ale pomohla mi, když jsem si pak dodělal školu a uchytil se v Drukově na inženýrské pozici. Našli si mě tam z krajské pobočky Svazu výrobních družstev, kde jsem pak byl asi sedm let a specializoval se na normování a racionalizaci práce. A pak si mě asi v pětáosmdesátém roce „ulovalo“ vedení družstva Brněnská Drutěva.<sup>16</sup> Dvacet dní po mém nástupu umřel šéf výrobních dispečerů a já jsem se najednou stal šéfem výrobních dispečerů šesti závodů. Za další tři měsíce se „pohádali“ předseda s výrobním náměstkem, takže jsem se ve třiatřiceti stal výrobně technickým náměstkem. Od roku 1990 do roku 1996 pak i předsedou družstva.

Když přišel osmdesátý devátý rok, všichni jsme měli radost, ale já jsem měl na starosti výrobu, ve které pracovalo téměř 800 invalidních zaměstnanců a tušil jsem, co se stane s obchodními vztahy po liberalizaci. Mimo jiné jsem

třeba v jednadevadesátém podepisoval najednou čtyři sta výpovědi většinou domácím zaměstnancům. Asi znáte transformační zákon, který si vymysleli tři porevoluční poslanci, ve kterém hodili do jednoho pytle zemědělská družstva (která opravdu často vznikala násilným vyvlastněním), s ostatními – tedy i těmi výrobními. A odnesla to družstva jako bylo to naše, kam vstoupili lidé s vkladem dvě stě korun a odcházeli po revoluci s třiceti až sto padesáti tisíci vypořádacího podílu. My jsme na ty vypořádací podíly, které se musely vyplatit během sedmi let a dělaly dohromady několik milionů, museli někde sehnat peníze. Takže transformace byla docela krušnou dobou: dopadal na nás tlak zevnitř a současně složité obchodní vztahy. Zkoušeli jsme reorganizaci družstva do jakéhosi holdingu, kde zůstala zachována družstevní forma a jednotlivé provozy – elektro, konfekce, kartonáž, knihaři – by byly dceřiné firmy s vlastní obchodní politikou. To se povedlo jen zčásti, narazil jsem na hranici svých možností a energie, takže jsem odešel.

*Tereza Virtová:* Co jste dělal potom?

*Karel Rychtář:* Chvilí jsem to zkusil v soukromé firmě a pak jsem se vrátil zpátky k družstevnictví. Na Svazu výrobních družstev v Praze jsem celých dvacet let dělal šéfa odboru, který má na starosti družstva zaměstnávající lidi s postižením, a současně jsem byl místopředsedou Asociace zaměstnavatelů OZP, tedy dalšího okruhu zaměstnavatelů mimo druž-



stva. A protože jsem díky zahraničním vztahům Svazu sjezdil kus světa a měl kromě výrobních družstev ještě přesah do sociální ekonomiky, věnoval jsem se zejména po roce 2005 i oblasti sociálního podnikání.

V letech 2006 až 2015 jsem byl u vzniku tematických sítí a následně u zrodu sdružení sociálních podniků TESSEA ČR, jehož jsem zakladatelem. Já jsem vždy inklinoval k sociální ekonomice „evropského typu“ a zpočátku jsem narážel na nepochopení ze strany tradičních výrobních družstev, která se často pod tlakem transformace spíš přiklápěla k modelům akciovky nebo s.r.o., i když třeba formálně družstva zůstala. Dneska už jen spolupracuji se Svazem výrobních družstev, jsem členem správní rady TESSEA a konzultantem Asociace zaměstnavatelů OZP, ale už netoužím po žádné pevné roli.

*Tereza Virtová:* Popisujete devadesátá léta v brněnské Drutěvě a téměř neudržitelnost její transformace, protože oproti zemědělským družstvům nevznikla násilnou kolektivizací...

*Karel Rychtář:* Brněnská Drutěva vznikla začátkem padesátých let spojením šesti provozoven a všichni bývalí vlastníci vstoupili do družstva dobrovolně (pokud vím), a dokonce jsme s nimi byli i po transformaci ve velmi dobrém vztahu.

*Tereza Virtová:* A v devadesátých letech se najednou všichni družstevníci, kteří vstoupili za minulého režimu, přihlásili s tím, že chtějí svůj podíl?

*Karel Rychtář:* Nepřihlásili – zákon jim to umožnil. Když jsem to chtěl lidem v družstvu názorně vysvětlit, tak jsem jim říkal: „Víte, jak by to bylo spravedlivé? Kdybyste tady všichni přišli do jídelny, kde jsou dvě okénka – jedno s výdejem jídla a druhé s vracením nádobí. A kdybyste v tom výdejním okénku takhle na ruku dostali

svých dvacet, třicet, padesát tisíc a pak byste šli k tomu druhému okénku a vložili je tam zpátky. To byste pak byli opravdoví členové.“

*Tereza Virtová:* Ale to už nechtěli...

*Karel Rychtář:* To už většina nechtěla. Italové nám vždycky říkali: Družstevníky musíte školit, školit, školit! A to tady nikdo nedělal. Vzdělávat lidi, posilovat solidaritu, protože to v dnešním konzumním světě nevzniká samo o sobě. Když mám říct názor na devadesátá léta, tak nelze vyčítat družstvům, že v počátku v podstatě vědomě nebo úmyslně redukovala počet svých členů. Protože členové se nechovali jako členové, ale chovali se jako zaměstnanci, jako konzumenti s logikou: Já chci přijít do práce, odnést si svoje peníze a nepotřebuji mít s podnikem nic víc společného. No a napřed se to šéfům a představenstvům družstev zdálo výhodné, protože čím větší počet členů ke spolurozhodování, tím máte snadnější život. Jenomže mnoho družstev to „doběhlo“. Protože pak neměli zálohy do orgánů, představenstev, kontrolních komisí, ani z těch mladších, šikovných tam nikdo nechtěl. Nakonec pak prodali majetek, často významný, nebo to úplně zabalili, což je aktuálně i případ brněnské Drutěvy. Od zbývajících šesti členů družstva skoupil podíly brněnský investor, kterého zajimal pouze majetek: jejich velký areál, který leží výhodně na křižovatce dvou dálnic. Takže v devadesátých letech nálada převážila nad zdravým rozumem a rozbilo se i to, co se rozbíjet nemuselo.

*Tereza Virtová:* A co družstva a současnost?

*Karel Rychtář:* Porevoluční vývoj nového družstevnictví má dvě etapy. Já jsem vždycky na Svazu výrobních družstev upozorňoval na to, že je chyba, že nepropagujeme družstevní formu, protože je životaschopná a všude jinde ve světě zcela

běžná. U nás to nakonec zpravidla skončí už u takového banálního kroku, kdy přijde pár lidí za notářem nebo advokátem a řeknou mu, že chtějí založit družstvo a on jim odpoví: „Co blbnete? Udělejte eseróčko, to je jednodušší“. Takhle to chodilo úplně běžně, takže se družstva po revoluci zakládala velmi málo a spíš se považovala za vymírající druh. Ale teď posledních zhruba deset let pozoruji, že se to začíná vracet. A začíná se to vracet v té původní podobě, kdy se opravdu lidé domluví na společném zájmu. Takhle družstva už ale běžně nevstupují do družstevních svazů, protože tam cítí závan zájmového sdružení, co si spravuje svůj majetek a svoje prebendy, na které oni moc nedosáhnou.

*Tereza Virtová:* Z čeho podle vás plyne v posledních letech zvýšená obliba družstevnictví? Má to generační kořeny?

*Karel Rychtář:* Pravděpodobně na to generační obměna bude mít vliv. Je to tím, že zmizela ta „chmura“ za družstva, kterou si pamatovaly starší ročníky. Prostě umírají ti, kteří si pamatovali kolektivizaci.

*Tereza Virtová:* Ve Svazu výrobních družstev jste pracoval dvacet let. Jak tato organizace funguje a co svým členům, tedy jednotlivým družstvům, nabízí? Doporučil byste členství nově vzniklým družstvům?

*Karel Rychtář:* Všichni, kdo vstoupili, si to pochvalují. Velký rozdíl je ale v tom, kdy vstoupili. Svaz má hodně majetku, vydělává si z různých pronájmů a z vlastní podnikatelské činnosti, ale benefitují z toho spíše kmenová družstva podle objemu svých vkladů před transformací. Nová družstva, která tam vstupují, mají všechny výhody jako ostatní členové, to znamená školení, vzdělávání, zázemí, právní, účetní a daňové poradenství. Dále mohou získat výhodnější úvěry, půjčky a finanční podporu, takže ta pomoc je veliká. Ale za svůj desetitisícový vklad mají jenom jeden jediný hlas na valné hroma-

dě. Takže moc neovlivní směřování svazu, nebudou v něm mít významný hlas. Tohle je specifická situace ve Svazu výrobních družstev oproti ostatním svazům,<sup>17</sup> že si udrželi majetek, nerozprodali ho, naopak, ještě jej nakupují.

*Tereza Virtová:* A nedějí se tam potom různé predátorské praktiky zaměřené na vytěžení majetku?

*Karel Rychtář:* Dějí se teď, ale děly se už i v roce 1994. Vždycky se našla nějaká skupina, která chtěla něco „urvat“. Samozřejmě nemířila jen na družstva, ale i na majetek Svazu.

*Barbora Bakošová:* A jak to má Svaz ošetřené?

*Karel Rychtář:* Má to ošetřené ve stanovách, proto je neustále vylepšuje. Teď byla schválena novela stanov, které nově zamezují tomu, aby člen získal větší než určitý podíl majetku a vlivu. Provázejí to ale velké „boje“ na valných hromadách.

*Tereza Virtová:* Ale Svaz moc nedělá pro to, aby přistupovali noví členové.

*Karel Rychtář:* Nebrání se, ale nedělá pro to nic aktivně, protože kdyby převládli nově příchozí, tak je to nebezpečné pro společný majetek – o ten tu jde a také o kvalitu členské základny. Svaz je ale také hodně aktivní, funguje třeba v tripartitě a bojuje i na jiných frontách a to v zájmu všech malých a středních podniků.

*Tereza Virtová:* Ano, to zmiňoval i předseda družstva Granát (rozhovor na str. 26), že je pro ně členství v tomto ohledu hodně výhodné.

*Karel Rychtář:* Pro ně ano, protože oni jsou to tradiční družstvo. Mimochodem před nějakými pěti, deseti lety to byla největší zlatnická firma v Evropě. Nevím ale,

jestli to ještě platí a pořád zaměstnávají těch čtyři sta nebo pět set lidí.

*Barbora Bakošová:* Teď mají okolo dvou set zaměstnanců, covid-19 a válka na Ukrajině je docela zasáhli.

*Karel Rychtář:* Granát je vlastně příkladem toho klasického, tradičního, řemeslnického družstva, protože zlatníci mají svoje ruce, svoje náradí a vlastně nakonec nepotřebují ani dílnu, ale co společně potřebují je výhodnější nákup a odbyt. Takže jsou vlastně živnostníky spojenými do družstva a klidně by mohli přejít na formu družstva vlastníků. Jestli vám něco říkají Templářské sklepy Čejkovice, tak to je klasické družstvo vlastníků. Je to čtyři sta vinařů, kteří se zavázali, že prodají družstvu nějaké penzum vína. Mají na oplátku záruku odbytu a družstvo jim nakupuje suroviny a dává prostor ke zpracování jejich produktu. Nemusí si tak pořizovat složitá zařízení, prostě přijedou do družstva a zpracují si to.

*Tereza Virtová:* Dlouho se angažujete také v podpoře a rozvoji sociálního podnikání v Česku...

*Karel Rychtář:* Pokud jde o sociální ekonomiku, jejímž představitelem jsou ve světě především družstva, tak ta je nejsilnější v jižní Evropě, v zemích jako například Itálie a Španělsko. Tam je úplně jiná atmosféra ve společnosti než u nás v postkomunistických zemích, protože oni neprožili to, co my tady za těch čtyřicet let, to zaprvé. Zadruhé je u nich mnohem silnější komunitní soudržnost, která pramení ze soudržnosti rodin nebo z pospolitosti lidí, ze spolužáků, z církve... My jsme bohužel spadli rovnou do čistého konzumu, tady můžete lidem vykládat o principech a hodnotách sociální ekonomiky jako je vzájemnost a solidarita a oni neví, co si pod těmito pojmy představít. Nejen ta mladší generace, ale i generace střední, která s tím tady hýbe, má pocit,

že jim vykládáte nějaké nesmysly a utopie. O potřebě uznání sociální ekonomiky a sociálního podnikání slyším v Evropě 25 let, teď už i tady, ale moc se to nemění.

*Tereza Virtová:* Momentálně se ale schyluje k zákonu o sociálním podnikání...

*Karel Rychtář:* Aktuálně probíhá třetí pokus o schválení zákona. Hodně to teď táhne iniciativa, která si říká Deklarace odpovědného podnikání, se kterou jakožto TESSEA nejsme úplně v souladu. My jsme byli iniciativní a předložili jsme ministerstvu vlastní teze, které vycházely ze standardního evropského pojetí a také ze slovenské zkušenosti, protože tam mají zákon o sociálním podnikání od roku 2018. Ale nepadlo to na úrodnou půdu. Teď ten předkládaný zákon vypadá tak, že více než zákonem o podpoře sociálních podniků je zákonem o podpoře pracovních míst pro lidi jinak znevýhodněné na trhu práce. Podobně jako zaměstnavatel lidí s postižením, který chce dotace, musí splnit nějaké podmínky, tak tady musí potenciální sociální podnik – jenom tedy ten integrační – projít takzvanou registrací, aby měl oprávnění podporu čerpat.

Nemyslím si, že by to způsobilo nějakou škodu dnešním sociálním podnikům nebo družstvům, ale problém je v tom, že aktuálně (listopad 2023, pozn. red.) byl tento návrh doplněn o „totalitní“ prvek a sice o to, že označení „sociální podnik“ bude vyhrazen pouze těm, kteří se registrují podle tohoto zákona. To znamená, že diskriminuje a eliminuje sociální podniky, které nepodřídí (nebo nemohou podřídí) svou činnost úzkému zaměření na integraci znevýhodněných – příkladem mohou být kulturní, environmentální nebo různé smíšené entity. Už takto není podpora sociálním podnikům podle tohoto zákona nijak závratná, takže spousta z nich nevidí motivaci k budoucí registraci, ale teď navíc přišel pokus vyhradit ten název pouze určitému typu subjektů, což

je v podstatě diskriminační. Doufejme, že takový nesmysl nemůže legislativním procesem projít.

*Tereza Virtová:* Příklad Slovenska ukazuje, že budou rozdíly i v přístupech různých východoevropských zemí.

*Karel Rychtář:* Zajímaví jsou také Poláci. Objevili zvláštní model družstva dvou členů, z nichž jedním členem bývá zpravidla obec a druhým členem bývá neziskovka nebo výjimečně i třeba fyzická osoba – někdo osvicený, altruistický. Tahle družstva v Polsku teď podporují a velmi dobře jim tam fungují. Takový model se ale tady u nás zatím neujal.

*Tereza Virtová:* Nejde to ani právně, ne?

*Karel Rychtář:* Jde všechno, ale není to zvykem. Jak jsem říkal, když přijdete k notáři, tak vás pošle do háje. V rámci nějakých projektů jsme zkoušeli zakládat i obecní družstva, udělali jsme na to manuál, ale pak jsme ztroskotali nikoliv na právní formě, ale na rozhádanosti obcí, protože nedává smysl, aby založila družstvo jedna obec. Družstvo by ale mohli založit v rámci mikroregionu nebo nějakého jiného celku. Starostové se ale většinou nedokázali mezi sebou dohodnout. Druhý problém byl v tom, že si většinou představili jenom úklid sněhu, sečení trávy, prostě tyhle triviální komunální služby, a když se zamysleli nad tím, co by ještě mohli dělat dál, když nebude příslušná sezóna, tak nic nevymysleli. Starostové většinou navíc neměli moc kapacit na to, aby se věnovali zakládání podniku, a projektoví manažeři mikroregionů byli zase spíše administrátoři, takže tam chyběl ten skutečný sociální podnikatel.

*Tereza Virtová:* Ta podnikavost?

*Karel Rychtář:* Tam by mohlo být cokoli, co v daném mikroregionu chybí. To může být pekárna, holičství, občerstvení, klid-

ně půjčovna nějakého náradí nebo strojů nebo jiná služba. Vymyslet se dá leccos. Může to mít klidně kulturní obsah, prostě záleží na člověku, který se toho ujme. Zkušenosti už jsou.

*Barbora Bakošová:* V Polsku už tyto komunální modely fungovaly za minulého režimu?

*Karel Rychtář:* Víte co, v Polsku hlavně komunisti nerozstříleli živnostníky. My jsme byli jediná země, kde došlo k totálnímu znárodnění. Tady nezůstal po padesátém roce jediný živnostník. V Maďarsku, v Polsku, ve východním Německu fungovali celou dobu, celých čtyřicet let. To je obrovský rozdíl, protože tam měli tím pádem na čem stavět. Živnostník věděl, že za sebe zodpovídá. Když se připojil do družstva, tak naskočil jenom do jiného způsobu práce, ale byl zvyklý na zodpovědnost, kdežto zdejší lidi ne. Další věc, co mě v Česku zlobí, je pragocentrismus. Začalo to rozdělením krajů z původních osmi na čtrnáct. Protože čím víc máte celků, tím je menší pravděpodobnost, že by se vzbouřili proti centru. A všude na světě se podpora sociálních podniků, i v tom Polsku třeba, řeší regionálně. U nás si všechno drží centrum!

*Tereza Virtová:* Ohledně toho připravovaného zákona?

*Karel Rychtář:* Nejenom ohledně zákona, ale i ohledně další podpory sociálního podnikání. Ministerstvo (bohužel jediné zatím a to MPSV ČR) si chce držet všechno. Ono je to jednodušší, protože se v této oblasti často využívají evropské peníze, a představte si, že by rozdrobili evropské peníze do osmi nebo čtrnácti krajů. „Jéžišmarjá, kdo to ukočiruje?“ slyšel jsem často.

*Barbora Bakošová:* Podobné problémy se týkají i redistribuce peněz na spravedlivou transformaci.

*Karel Rychtář:* To je všude stejné. Takže místo podpory a uznání sociální ekonomiky se stát se chová jako ovčák, jako pastýř, který – jako třeba ve Skotsku – chce mít své ovce registrované a označené sprejem a chce je mít pod kontrolou. Takže stát zde chce řídit („regulovat“, jak říká tvůrce návrhu zákona) sociální ekonomiku. Jsme snad jediná země na světě, kde se stát takto chová.

*Tereza Virtová:* A kde vidíte v současnosti něco pozitivního? Nějaká silná místa nebo pohyby, z nichž by mohlo něco zajímavého vyrůst?

*Karel Rychtář:* Ve správní radě TESSEA jsme se před pár lety domluvili, že dělat naše aktivity v centru nemá smysl (hlavně s touto reprezentací na ministerstvech nebo v parlamentu) a začali jsme se orientovat na kraje. Myslím si, že se nám to daří. Že se kraje, i když i tam se projevují centralistické sklony, o sociální podnikání zajímají a prakticky začínají „ožívat“. Fungují nám S-Pointy<sup>18</sup> a to už minimálně na čtyřech, pěti místech. Máme vynikající pozici ve Zlínském kraji, v Hradeckém, Pardubickém, Libereckém a trošku se to líhne i ve Středočeském kraji. Takže si myslíme, že zájem a tlak zdola bude účinnější než zkonstatělost nahoře. No a další věc, co mi připadá zajímavá a nadějná, jsou netradiční spolky a družstva v oblasti potravinové soběstačnosti, jako je třeba Viktorina Loca v Příboře na severní Moravě.

*Tereza Virtová:* Toto družstvo má v brožurě také svůj příběh (str. 4).

*Karel Rychtář:* Tento model podle mě čeká obrovský rozvoj, protože je to v podstatě spolek, nákupně spotřební družstvo. Je to ekologické, je to šetrné, je to lokální, má to všechny parametry, akorát je těžké to organizovat. Ale kdyby se toho ujal někdo, kdo má obchodního ducha a třeba vytvořil nějaké know-how...

*Tereza Virtová:* No, oni nemají moc podpory na nějakou větší expanzi, třeba od města...

*Karel Rychtář:* Stačilo by to transformovat do modelu klasické franšizy, jako je třeba McDonald's. Prostě by ten model někdo namaloval do nejmenších detailů, vyvinul software nebo nějaký model řízení a poskytl by ho za drobný pronájem tomu, kdo o to bude mít zájem, pokud splní podmínky.

*Tereza Virtová:* Vy se ještě chcete nějak angažovat – třeba takhle?

*Karel Rychtář:* Já každý rok říkám, že už skončím, taky je mi dvaasedmdesát. Věřte, že člověk nemá už tu energii a drive. Mě na této době nejvíc štve, že začíná být důležitější obal a vnější projevy než obsah. Dneska není důležité, co prodáváte, ale jak to umíte zabalit a prodat – do obalu, reklamy, příběhu, lobbingu. Občas si říkám: tohle nerozdýchám, v tomhle už jsem prostě z jiného světa.

# Poznámky

- 1 Podle řady výzkumů jsou družstva resilientnější než konvenční podniky a pomáhají tak překonávání krizí, viz např. report Evropského parlamentu [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-7-2013-0222\\_EN.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-7-2013-0222_EN.html).
- 2 Zažít město jinak jsou sousedské slavnosti, jejichž náplň vytvářejí sami obyvatelé zapojených lokalit v Česku. Jsou založené na principu sdílení veřejného prostoru, vzájemné výpomoci na dobrovolnické bázi a na síťování mezi místními organizacemi a sdruženími.
- 3 Organizace zabývající se ochranou životního prostředí, viz <https://www.krajinhled.cz/>.
- 4 Svaz nájemních domů, organizace zabývající se podporou a rozvojem samosprávného bydlení, viz <https://www.syndikat.org/>.
- 5 Kolektivně vlastněné a spravované domy často sdružené do sítě, více např. zde: [https://sdilenedomy.cz/wp-content/uploads/2018/11/sdilenedomy\\_brozura.pdf](https://sdilenedomy.cz/wp-content/uploads/2018/11/sdilenedomy_brozura.pdf).
- 6 Několikadenní setkání, jehož účastníci připravují přímé akce namířené proti konkrétním problematickým projektům nebo aktérům, které prohlubují klimatickou krizi.
- 7 Koalice na pražském Magistrátu, která vládla v letech 2018 - 2022, ve složení Pirátská strana, Praha Sobě a Top09.
- 8 Evropské předpisy nařizují implementaci pravidel o komunitní energetice do roku 2021. Viz článek 36 Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) o podpoře využívání energie z obnovitelných zdrojů 2018/2001 ze dne 11. prosince 2018, <http://data.europa.eu/eli/dir/2018/2001/oj>.
- 9 Zákon byl prezidentem podepsán 22. 12. 2023. Viz Sněmovní tisk 487, <https://www.psp.cz/sqw/historie.sqw?T=487&O=9>.
- 10 V tuto chvíli zákon nestanovuje snížení distribučních poplatků u sdílené elektřiny, takže se dá předpokládat, že při sdílení elektřiny bude nutné distribuční poplatky zaplatit.
- 11 Valentová, Makešová a Janota 2022: "Rozvoj komunitní a lokální energetiky v ČR: rozhodování, očekávané přínosy a překážky".
- 12 Viz Bauwens et al. 2022: "Conceptualizing community in energy systems: A systematic review of 183 definitions", <https://doi.org/10.1016/j.rser.2021.111999>.
- 13 Více než 40 % ze všech lidí, kteří se nachází v energetické chudobě a žijí v energeticky náročném nájemním bydlení, žije v Moravskoslezském, Ústeckém a Karlovarském kraji. Více zde: [https://hnutiduha.cz/sites/default/files/publikace/2023/01/soc\\_bydleni\\_finalni\\_jedna\\_strana\\_opr.pdf](https://hnutiduha.cz/sites/default/files/publikace/2023/01/soc_bydleni_finalni_jedna_strana_opr.pdf)
- 14 Text do velké míry čerpá z informací dostupných zde: [https://druzstvo.hnutiduha.cz/sites/default/files/energetickedruzstvo/10\\_nejcastejsich\\_otazek\\_hnutiduha\\_druzstvo.pdf?utm\\_source=automatizace01&utm\\_medium=ecomail&utm\\_campaign=druzstvo3303262&utm\\_content=tlacitko&aktivita=3303262](https://druzstvo.hnutiduha.cz/sites/default/files/energetickedruzstvo/10_nejcastejsich_otazek_hnutiduha_druzstvo.pdf?utm_source=automatizace01&utm_medium=ecomail&utm_campaign=druzstvo3303262&utm_content=tlacitko&aktivita=3303262).
- 15 Kovozpracující výrobní družstvo se širokým sortimentem, v současnosti se zabývá výrobou např. tlakových nádob.
- 16 Drutěva, výrobní družstvo sdružující lidi s postižením, bylo založeno začátkem 50. let. Drutěva Praha je dodnes v provozu, viz <https://drutevapraha.cz/>.
- 17 Družstevní Asociace ČR dále sdružuje svazy bytových, zemědělských a spotřebitelských družstev ([www.dacr.cz](http://www.dacr.cz)).
- 18 Kontaktní místa pro zájemce o sociální podnikání spravované MPSV.

# O Re-setu

**Re-set: platforma pro sociálně-ekologickou transformaci** je česká organizace, která výzkumem, vzděláváním a prací s veřejností podporuje snahy o udržitelnější a spravedlivější společnost. Promyšlíme a popularizujeme koncepty pro sociální, ekologickou a demokratickou ekonomiku, zkoumáme příčiny sociálních a ekologických problémů a hledáme jejich řešení.

Podporujeme iniciativy zdola a spolupracujeme se sociálními hnutími, která usilují v různých oblastech o dobrý život pro všechny. Pomáháme lidem se organizovat a společně prosazovat své zájmy.

**[www.re-set.cz](http://www.re-set.cz)**

**[info@re-set.cz](mailto:info@re-set.cz)**

Publikaci *Rostoucí podhoubí solidárních ekonomik: Jak se v čase krize rozvíjí ekonomická vzájemnost?* vydal Re-set: platforma pro sociálně-ekologickou transformaci, z.s. v roce 2023.

Brožura vznikla díky podpoře Heinrich Böll Stiftung Praha. Dále její vznik podpořil projekt NPO „Národní institut pro výzkum socioekonomických dopadů nemocí a systémových rizik“ č. LX22NPO5101, financovaný Evropskou unií - Next Generation EU (MŠMT, NPO: EXCELES), řešený na Filosofickém ústavu AV ČR, v. v. i.

**Autorství textů:** Barbora Bakošová, Tereza Kulhánková, Vendula Veronesi, Tereza Virtová, Marika Volfová, Kristina Zindulková

**Redakce:** Barbora Bakošová, Tereza Virtová

**Grafika:** Kateřina Holá

**Sazba:** Kateřina Holá

**Korektura:** Tereza Smetanová

**Tisk:** Tribun EU

**Fotografie:** Fotografie zveřejněné v brožuře pocházejí z archivu jednotlivých družstev a kolektivů. Děkujeme za zprostředkování.

Chcete nám pomoci? Staňte se naším dárce a podpořte nás svým příspěvkem na **[www.re-set.cz/daruj](http://www.re-set.cz/daruj)**.

První vydání.

ISBN tištěná verze: 978-80-908972-5-0

ISBN online pdf: 978-80-909229-0-7

re→set

HEINRICH  
BÖLL  
STIFTUNG

