

Příručka školicího modulu: „Životaschopnost sítí KPZ a LSPA“



Obsah

• 1. Úvod, strana 5

- 1.1 Pozadí projektu
- 1.2 Účely průvodce
- 1.3 Účely tohoto školicího modulu
- 1.4 Struktura a rámec modulu

• 2. Pochopení rámce 3V, strana 8

- 2.1 Životaschopnost
- 2.2 Viditelnost a životaschopnost

3. Základní poznatky ze školicího programu, strana 11

- 3.1 Poskytování jednoduchých, srozumitelných a uživatelsky přívětivých nástrojů
- 3.2 Důraz na praktické činnosti a akce
- 3.3 Využití metod spolupráce
- 3.4 Přizpůsobení modulu jazykovému, organizačnímu a územnímu kontextu účastníků.
- 3.5 Zaměření na schopnost formulovat diagnózu před jednáním
- 3.6 Začlenění kvalitativního rozměru pro smysluplné pochopení učení

4. Zkušenosti z partnerských sítí, strana 13

- 4.1. Názory účastníka — AMAP Network / MIRAMAP
- 4.2. Pohledy facilitátora — síť GASAP
- 4.3. Názory účastníka — síť GASAP

ViVid - Učení, koučování a školení zaměřené na 3 V občanských potravinových sítí: Viability, Visibility a LiVibility



Co-funded by
the European Union

ID projektu: 2023-1-FR01-KA220-ADU-000165801

Názory a stanoviska zde vyjádřené, financované Evropskou unií, jsou výhradně názory autora (autorů) a nemusí nutně reprezentovat postoje Evropské unie ani Evropské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA nenesou za tyto názory odpovědnost.







1. Úvod

1.1 Pozadí projektu

Projekt ViVid, koordinovaný organizací Urgenci v rámci programu Erasmus+, sdružuje osm evropských partnerů na podporu sítí KPZ (Komunitou podporované zemědělství) a dalších forem LSPA (Místní partnerství solidarity v agroekologii). Od října 2023 do července 2026 si projekt klade za cíl vyvinout a implementovat vzdělávací program zaměřený na tři tematické pilíře: Životaschopnost, Viditelnost a Obyvatelnost („3 V“). Tyto pilíře jsou klíčové pro zajištění odolnosti a udržitelnosti sítí KPZ a umožňují jim aktivně se zapojit do boje proti změně klimatu a prosazovat komunitně vedené potravinové systémy.

Cílem přístupu 3 V je důkladně se vypořádat s problémy, s nimiž se potýkají sítě KPZ a LSPA. Další informace o těchto třech V naleznete zde:

„Životaschopnost“: Tento pilíř usiluje o konsolidaci ekonomických a strukturálních základů sítí KPZ/LSPA. Řada sítí se potýká s obtížemi při zajišťování spravedlivých mezd pro zemědělce a udržování ekonomické udržitelnosti sítě. Zdokonalováním ekonomických strategií a správy a řízení, jakož i podporou metod pro podporu koordinace a soudržnosti sítě, jim ViVid umožňuje stát se odolnějšími a lépe připravenými na dlouhodobou podporu zemědělců a spotřebitelů.

„Vidibilita“: Zvyšování povědomí a demonstrace inovativního potenciálu sítí KPZ/LSPA je klíčová pro jejich rozvoj. Tento pilíř klade důraz na komunikační strategie určené ke zvýšení viditelnosti těchto sítí mezi veřejností, tvůrci politik a potenciálními účastníky. Rozšířením svého dosahu mohou tyto sítě očekávat větší podporu, rozvíjet příležitosti k učení a katalyzovat systémové změny v produkci a spotřebě potravin.

„Životní podmínky“: Rozvoj inkluzivních a prosperujících komunit je klíčový pro úspěch sítí KPZ/LSPA. Tento pilíř zkoumá sociální aspekty udržitelnosti a zahrnuje hodnoty, konflikty a omezení, která se v těchto organizacích objevují. Podporou aktivního občanství, blahobytu a řešení konfliktů ViVid zaručuje, že tato prostředí jsou nejen ekonomicky udržitelná, ale také sociálně dynamická a odolná.



Díky sadě nástrojů pro spolupráci a participativnímu přístupu si tento projekt klade za cíl poskytnout sítím praktické zdroje k vyhodnocení a zlepšení jejich postupů v těchto třech dimenzích. Tento program bude testován, zdokonalován a vysílán, aby byla zajištěna životaschopnost, viditelnost a odolnost KPZ a LSPA.

1.2 Účely průvodce

Cílem této příručky je zlepšit udržitelnost iniciativ KPZ a jejich sítí tím, že účastníkům poskytne sadu nástrojů a metodu pro sebehodnocení. Tím se usnadní identifikace priorit pro kolektivní akci a podpoří se schopnost členů efektivně komunikovat v rámci jejich sítí.

Tato příručka vybaví účastníky k prohloubení jejich dovedností v oblasti strategické implementace diagnóz, plánování provádění konkrétních akcí, zlepšování mezilidské komunikace a aktivního naslouchání mezi členy a zvládnutí různých strategických nástrojů pro KPZ.

1.3. Účely tohoto školicího modulu

Tento modul se zaměřuje na životaschopnost. Konkrétněji jsme pracovali na posílení sítí s cílem konsolidovat jejich ekonomickou, organizační a strategickou udržitelnost. V důsledku toho tento modul slouží jako doplněk k sadě nástrojů pro sebehodnocení. Doporučujeme nepoužívat jeden bez druhého.

Tento modul je nabízen jak jako koučovací program, tak i online verze, hostovaná na platformě URGENCI HUB (viz zdroje na konci dokumentu).

Je určen pro zaměstnance, dobrovolníky a síťové manažery KPZ/LSPA, a také pro externí školitele.

Cíle:

- Školení strategické diagnostiky s využitím nástroje sebehodnocení pro sítě KPZ/LSPA.
- Rozvíjejte dovednosti plánování a stanovování priorit.
- Podpora vzájemné výměny zkušeností za účelem posílení kolektivní odbornosti.
- Zdokumentujte dopady týkající se posílení sítě.





1.4 Struktura a rámec modulu

Tři rozměry iniciativy ViVid

- Životaschopnost: zajištění ekonomické a organizační udržitelnosti sítí.
- Viditelnost: zlepšení komunikace a veřejného uznání.
- Životaschopnost: zlepšení soudržnosti, inkluzivity a blahobytu v rámci sítí.

Tyto moduly jsou vzájemně propojeny: modul životaschopnosti nabízí strategickou diagnostickou metodu (životaschopnost), která následně informuje o dimenzích viditelnosti a životaschopnosti.

Zavádíme hybridní přístup k učení:

- Samostudium: strukturované využívání nástroje pro sebehodnocení sítě KPZ/LSPA, doplněné písemnými a video zdroji v rámci digitální sady nástrojů.
- Interaktivní webinář: výměna názorů s využitím inovativních nástrojů, případových studií a participativních metod (Troika Consulting, analýza praxe).
- Výměna osvědčených postupů.
- Hodnocení: posouzení, průzkumy, doporučení a kvalitativní zpětná vazba.



2. Pochopení rámce 3V

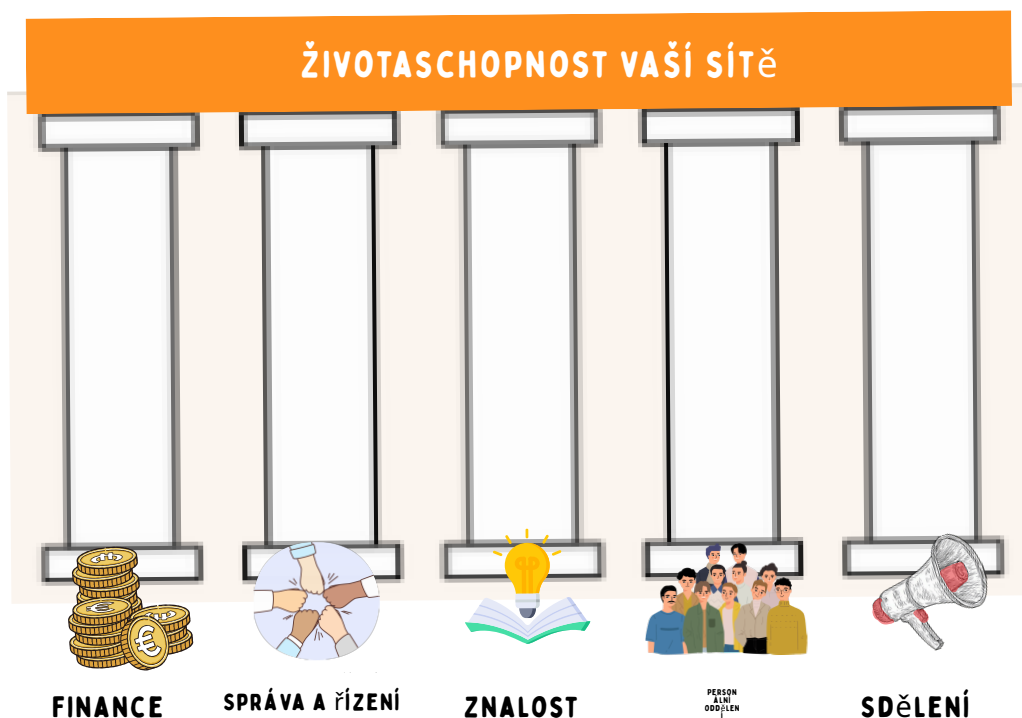
2.1 Životaschopnost

Stručná definice by mohla zahrnovat schopnost sítí komunitně podporovaného zemědělství (KPZ) udržet si ekonomickou a organizační udržitelnost (řízení a lidské zdroje), podporovat rozvoj znalostí (průběžná školení, propojení s vědeckým výzkumem a aspirace občanské společnosti) a implementovat efektivní komunikační strategii. Pro další ilustraci jejího holistického charakteru uvádíme níže podrobnější definici.

- Nástroj k využití: sebehodnocení sítě KPZ/LSPA.
- Důležité: kolektivní diagnóza umožňuje identifikaci priorit, zlepšuje řízení a zajišťuje udržitelnost sítě.

Rozšířená definice životaschopnosti

- *Zajištění blahobytu a spokojenosti členů udržováním jejich motivace a souladu s cíli sítě.*
- *Dosažení uznání prostřednictvím interní i externí validace, zahrnující politické a institucionální uznání.*
- *Přijetí dobře definované strategické vize (advokace, komplexní plán a metriky dopadu) spolu s robustní finanční strategií (dohled, získávání finančních prostředků)*
- *Výměna znalostí a dovedností v rámci sítě (kolektivní) a zároveň školení a profesní rozvoj (individuální)*
- *Efektivní komunikace, poskytování jasných příležitostí k zapojení členů i nečlenů, aktivní účast na náborových aktivitách a dohled nad růstem registrací nových členů.*
- *Vlastnictví udržitelných finančních zdrojů a metodik fundraisingu*



Obrázek: ilustrace životaschopnosti sítě; každý pilíř (finance, řízení, znalosti, lidské zdroje a komunikace) je její nezbytnou součástí.

2.2 Viditelnost a životaschopnost

Tyto dva rozměry jsou podrobněji zkoumány ve dvou dalších odpovídajících modulech vyvinutých v rámci projektu ViVid; aktuální modul „Životaschopnost“ však stanoví metodologické základy nezbytné pro toto úsilí.



3. Základní poznatky ze školicího programu

Během vývoje koučovacího programu v oblasti udržitelnosti (2024–2025) se objevilo několik kritických bodů. Je proto nezbytné:

- Poskytovat jednoduché, srozumitelné a uživatelsky přívětivé nástroje přizpůsobené skutečným potřebám účastníků;
- Důraz na praktické činnosti
- Posílit metody spolupráce, které se již v sítích osvědčily;
- Přizpůsobit systém jazykovým, organizačním a geografickým podmínkám účastníků;
- Zaměřte modul na schopnost formulovat diagnózu před zahájením jednání;
- Začleňte kvalitativní aspekt, abyste dali učení smysl.

3.1. Poskytovat jednoduché, srozumitelné a uživatelsky přívětivé nástroje přizpůsobené skutečným potřebám účastníků.

Zpětná vazba z předchozích studií ukázala, že některé hodnotící nástroje (jako jsou hodnotící škály, složité tabulky a technický jazyk) mohou pro některé účastníky představovat problémy z hlediska porozumění a použitelnosti. To zdůrazňuje nutnost nabídnout podpůrné nástroje:

- uspořádané soudržným způsobem,
 - doplněno konkrétními příklady,
 - s využitím intuitivní čtecí stupnice, jako je například systém semaforů,
 - použitelné samostatně, bez dalšího zprostředkování.
- Cílem je poskytnout nástroje pro sebehodnocení dostupné všem jednotlivcům bez ohledu na jejich úroveň zkušeností, postavení v síti nebo znalost těchto nástrojů.

3.2. Důraz na praktické činnosti a akce

Výměny názorů mezi partnery potvrdily, že účastníci se hlouběji zapojují a učí se efektivněji, když jim je poskytnut okamžitě použitelný obsah: cvičení, vodící otázky, mini-úkoly a konkrétní kroky k dokončení.

Teoretické nebo přehnaně konceptuální formáty snižovaly zapojení. Modul by proto měl klást důraz na:

- interaktivní média,
 - posloupnosti individuálních a kolektivních hodnocení,
 - možnosti aplikace nástroje v jeho vlastním kontextu,
 - Strukturované aktivity usnadňující postupný pokrok.
- Tento přístup nejen zlepšuje porozumění, ale také schopnost asimilovat znalosti v rámci sítí.



3.3. Zavádění metod spolupráce, které se již osvědčily v rámci jiných sítí

Některé partnerské organizace, jako například síť GASAP a MIRAMAP, se již dříve zapojily do metodologií společné analýzy a společného vývoje, včetně Troika Consulting a Analýzy profesionálních postupů.

Tyto postupy prokázaly svou účinnost u skupin farmářů, dobrovolníků, administrátorů a zaměstnanců.

- Modul udržitelnosti proto tyto postupy prosazuje jejich systematickým začleňováním do webináře a zajišťuje tak přístupnost pro všechny účastníky. To usnadňuje:
- využít stávající odborné znalosti,
- zajistit vzdělávací kontinuitu s předchozími zkušenostmi,
- poskytnout bezpečné a poutavé prostředí, kde jednotlivci mohou vyjádřit své výzvy a hledat podporu a inspiraci.

3.4. Přizpůsobit systém jazykovým, organizačním a geografickým podmínkám účastníků

Sítě zapojené do projektu zahrnují značnou rozmanitost kontextů, včetně zemí, jazyků, velikostí organizací, rolí (zaměstnanci, dobrovolníci, administrátoři), vnitřních organizačních struktur a vztahů s producenty nebo místními úřady.

Zpětná vazba od nich zdůrazňuje důležitost:

- poskytování vícejazyčných nebo přeložitelných podpůrných materiálů,
- umožnění každé síti vytvářet skupiny na základě kritérií, která jsou pro ni relevantní, jako například: společný jazyk, geografická blízkost (město, obec), vazba na stejné producenty, role v rámci organizace (členové představenstva, zaměstnanci, koordinátoři) nebo převládající místní sociopolitické problémy.
- poskytování flexibilního rámce, který umožňuje každé skupině používat nástroj v souladu s jejím specifickým kontextem.
- Tato komplexní segmentace zvyšuje důležitost vzájemného koučování a podporuje efektivní aplikaci získaných znalostí.



3.5. Zaměřte modul na schopnost formulovat diagnózu před jednáním

Skupinové diskuse potvrdily, že v této fázi projektu se primární pozornost ještě neklade na přípravu sítí k realizaci rozvojového plánu nebo komplexní strategie, ale spíše na:

- pochopit parametry životaschopnosti,
 - identifikovat oblasti zranitelnosti nebo nerovností,
 - porozumět využití nástroje sebehodnocení,
 - vytvořit si předběžné kolektivní porozumění situaci.
- Jinými slovy, definitivní diagnóza předchází jakémukoli relevantnímu kroku. Tato pedagogická podpora pomáhá účastníkům ujasnit si priority předtím, než se pustí do ambicióznějších metodologií, které budou prozkoumány v následujících pracovních oblastech a vzdělávacích modulech.

3.6. Začleňte kvalitativní aspekt pro posílení významu učení.

Zpětná vazba od partnerů zdůrazňuje důležitost kvalitativního aspektu: reference, vyprávění o zkušenostech a ilustrace z prožitých situací.

Tyto prvky slouží nejen jako nástroje pro hodnocení, ale také zlepšují učení tím, že do procesů sebehodnocení vnášejí nuance, kontext a lidský přístup. Proto je nezbytné zahrnout:

příležitosti k výměně zkušeností,

- čas věnovaný formulování myšlenek,
 - příběhy z jiných sítí,
 - čas věnovaný konkrétnímu vyjádření „závazku“ nebo „budoucí akce“
 - zpětná vazba od ostatních usnadňující definitivní interpretaci diagnózy.
- Tyto strategie podporují motivaci a porozumění a zároveň personalizují proces.

Pro získání nadhledu je důkladná diagnóza a posouzení předchozích selhání zásadní pro informování o budoucích akcích a stanovení jasného směru. Je nezbytné podporovat zapojení členů aktivní identifikací a řešením jejich potřeb. To vyžaduje prozkoumání adaptabilních modelů příspěvků, které zohledňují různé úrovně příjmů, aby byl zajištěn spravedlivý přístup a podpora v rámci sítě, a zároveň je třeba zdůraznit důležitost politické motivace.



4. Zkušenosti z partnerských sítí

Pilotní setkání provedená v rámci pracovního proudu Viability vygenerovala několik bohatých a podrobných zpětných vazb od účastníků. Tato svědectví odrážejí užitečnost metody, dynamiku vzájemného učení a potřebu úprav v budoucnu.

4.1. Názory účastníků – AMAP Network / MIRAMAP

„Vynikající výměny názorů s účastníky z Itálie (DEAFAL) a Normandie poskytly nové perspektivy na to, jak řešit problémy sítí KPZ. Aktivní naslouchání mi zejména pomohlo udělat krok zpět, než na daný problém zareaguji.“

Některé kroky, zejména objasňující otázky, vyžadují k plné účinnosti trochu zkušeností: člověk přirozeně chce poradit hned.

Navzdory rozmanitosti kontextů diskuse poskytly lepší pochopení toho, jak sítě KPZ organizují své priority a budují svůj ekonomický model. Sdílení konkrétních zkušeností posílilo mou sebedůvěru v používání sady nástrojů pro sebehodnocení sítí a mou schopnost řešit podobné výzvy v budoucnu.

Děkuji za organizaci a zábavu!

4.2. Pohled facilitátora – síť GASAP

„Setkání plně splnilo má očekávání. Výměny názorů mezi účastníky byly obzvláště užitečné: struktura v po sobě jdoucích fázích (otázky přesnosti, vypnutí kamery pro fázi reflexe atd.) umožňuje pochopit předloženou výzvu a formulovat rady, na jejichž základě lze přímo jednat.“

Dobrá příprava účastníků předem také pomáhá co nejlépe využít proces.

Od tohoto webináře jsme pokračovali v diskusích v rámci naší sítě: to nám umožnilo vypracovat pětiletý program našich akcí (který bude schválen Valným shromážděním) a na základě této kolektivní práce předložit žádost o víceleté financování.



Tento typ setkání je přínosný: vnímání se navzájem jako občanů-členů z různých zemí, sdílení našich realit a výzev, posiluje dynamiku učení a pocit sounáležitosti s evropským společenstvím občanské angažovanosti.

4.3. Výpověď účastníka – síť GASAP

„Potkal jsem inspirativní lidi a našel konkrétní způsoby, jak rozšířit dynamiku ve skupině a posílit vazby v rámci sítě.“

Nejužitečnějším momentem bylo sdílení výzev v malých skupinách, kdy byl mikrofon ztlumený, aby nápady mohly volně vycházet na povrch. Bylo to jasné, plynulé a perfektně načasované.

Po této lekci se cítím mnohem jistěji při používání sady nástrojů pro sebehodnocení sítě. Rady, které jsem dostal, byly velmi užitečné a okamžitě využitelné.

Facilitace je vedena s delikátností: cítíme se vedeni rozmanitou dynamikou, sebejistě se zabýváme důležitými tématy a nacházíme cesty pro sebe i pro ostatní.

Chci v rámci svého GASAPu zahájit workshopy, informovat a zvyšovat povědomí ve skupině a tuto metodu aplikovat doma.

Toto setkání lidi spojuje, sbližuje a dodává jim energii. Je to fantastické!

5. Cesta učení

6 kroků k učení, kladení otázek, výměně názorů a jednání

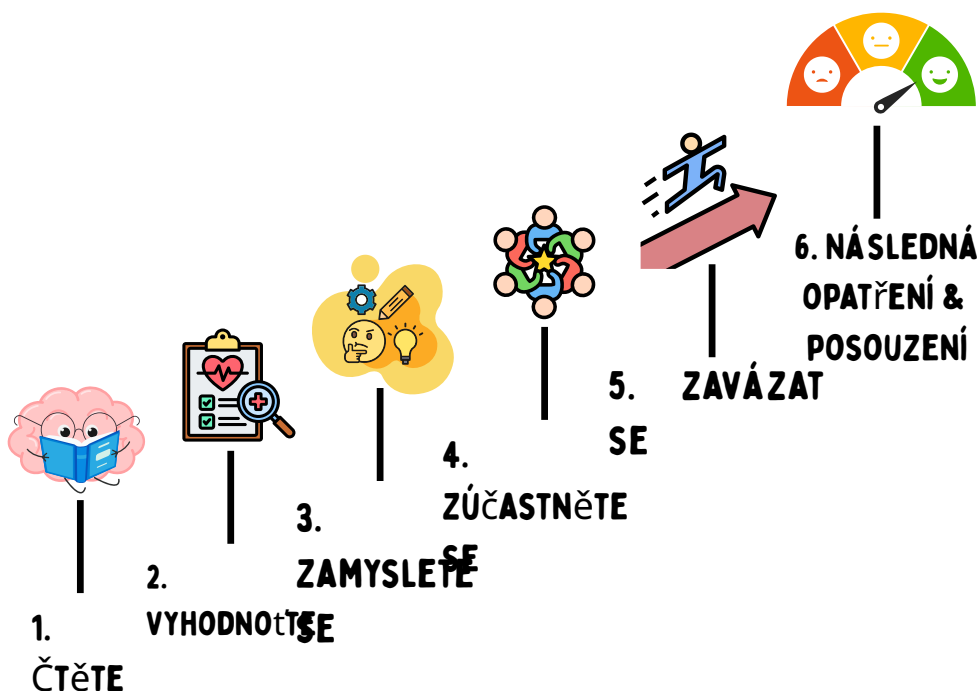
Proces učení se odvíjí v šesti krocích:

Čtete – Pochopte základy udržitelnosti prostřednictvím úvodu a 5 pilířů udržitelnosti.

Sebehodnocení (individuální nebo skupinové) – Vyplňte zjednodušený nástroj sebehodnocení LSPA, abyste zhodnotili svou síť.

- Analyzujte výsledky a reflektujte
- Seřadte si své strategické priority.
- Shrňte je do 2–3 hlavních bodů
 - Objasněte konkrétní výzvu a formulujte požadavek na koučování. Zdroj: poskytnutý analytický list.
 - Zorganizujte a zúčastněte se interaktivního webináře (pro skupinu alespoň 15 účastníků)
- Prozkoumejte tuto výzvu se svými vrstevníky během lekce.
- Prezentace praktických případů.
- Skupinová cvičení (Troika Consulting, výměny názorů).
- Otevřená diskuse o řešeních a metodách. Délka trvání: 2 hodiny. Zdroj: Jitsi, Big Blue Button nebo jiný.
- Zavažte se a podnikněte kroky. Vyberte si realistickou a užitečnou akci. Každý účastník pracuje po vyčištěných kolejkách.

6. Následná informace. Po 14 dnech poskytněte stručnou aktualizaci (průzkum + reference).





5.1. Číst

Pro začátek je důležité, aby všichni měli stejné základní informace a stejné definice.

Proto je první věcí, kterou musíte udělat, přečíst si úvod modulu a ujistit se, že dobře rozumíte jeho životaschopnosti a jeho 5 pilířům.



5.2. Sebehodnocení

Jednotlivě nebo kolektivně vyplňte zjednodušený nástroj pro sebehodnocení LSPA, abyste si mohli zhodnotit svou síť.

Délka trvání: 1–2 hodiny.

Cíl: identifikovat silné a slabé stránky a prioritní problémy.

Zdroj: Sada nástrojů pro sebehodnocení KPZ/LSPA, vytvořená v rámci projektu ViVid. Tento nástroj vám umožňuje rychle diagnostikovat vaši síť na základě 10 až 15 klíčových ukazatelů.

Jak se používá mřížka?

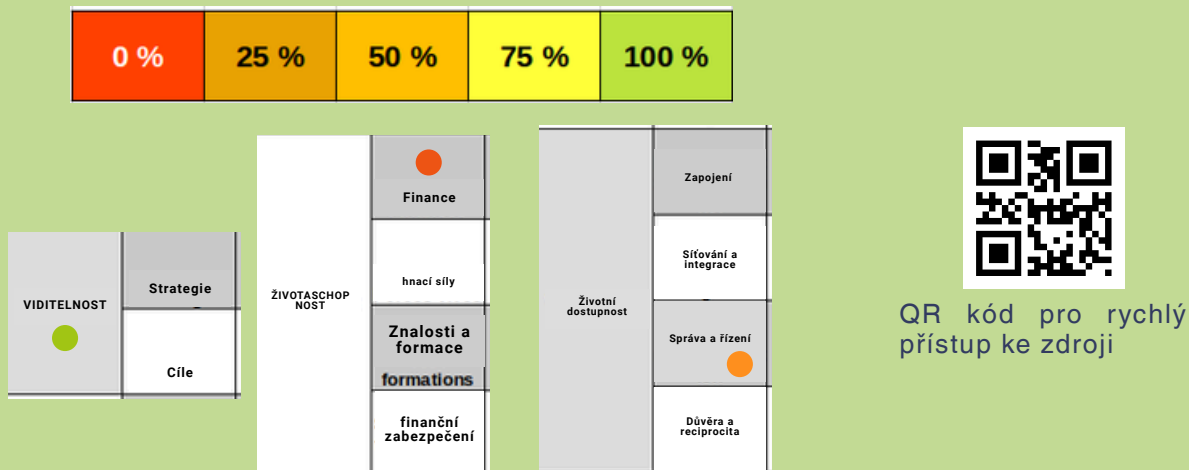
- Pro každý indikátor vyberte barvu:
 - Zelená: stabilní a stabilní situace.
 - Oranžová: situace je přijatelná, ale křehká.
 - Červená: bod napětí nebo potřeba zlepšení.

Uved'te konkrétní příklad, kterým zdůvodníte svou volbu barvy.

Zakroužkujte 3 ukazatele, které se zdají být prioritní.

Příklad fiktivní sítě:

- Řízení → Oranžová → „Rozhodnutí přijata, ale chybí jasnost ohledně rolí.“
- Finance → Červená → „Silná závislost na jediném veřejném financujícím subjektu.“
- Komunikace → Zelená → „Měsíční newsletter + aktivní sociální média.“



Ilustrace: příklad použití nástroje pro sebehodnocení a diagnostiku.



5.3. Reflexe

V tomto kroku je důležité vyjmenovat a poté roztrdit vaše strategické priority podle kategorií (viz 5 pilířů životaschopnosti). Poté je shrňte do 2 až 3 hlavních oblastí činnosti.

Nyní přejdeme ke klíčovému kroku: napsání vaší žádosti o koučování. Toto cvičení vám pomůže jasně identifikovat, na čem chcete během webináře se svými kolegy pracovat.

Pokyny:

Věnujte 4 až 5 minut vyplnění následujících čtyř políček:

- **Výzva:** konkrétní problém nebo situace, kterou chcete prozkoumat.
- **Kontext:** prvky rámce (kdo, co, kde, aktuální omezení).
- **Potřebujete pomoc:** co potřebujete (nápady, strategie, zpětnou vazbu, vysvětlení...).
- **Omezení:** omezené zdroje, politické podmínky, lidské zdroje, dostupný čas atd.

Poté 2 nebo 3 účastníci sdílejí své požadavky v plenárním zasedání, aby se připravili na společné koučování.

Abychom vám pomohli, můžete vyplnit níže uvedený nástroj nápovědy k objasnění konkrétního problému a formulování požadavku na koučování.

Formulujte požadavek na koučování

Výzva:

Kontext:

Potřebná pomoc:

Omezení:

Zdroj: poskytnutý analytický list.



5.4. Účast

Nyní si procvičíte metodu společného koučování.

Každý cyklus trvá 12 minut a každá osoba bude postupně hrát následující role:

- Účastník: představuje svou výzvu.
- Kouč: klade otázky, navrhuje řešení.
- Pozorovatel: zaznamenává silné stránky.
- Facilitátor: řídí čas a pravidla.

Podrobné pokyny (12 minut)

Přehled výzvy – 2 min

- Účastník stručně popisuje svou situaci, aniž by byl přerušován.

Upřesňující otázky – 4 min

- Trenéři se výhradně ptají, aniž by zatím navrhovali jakékoli nápady.

Brainstorming – 5 min

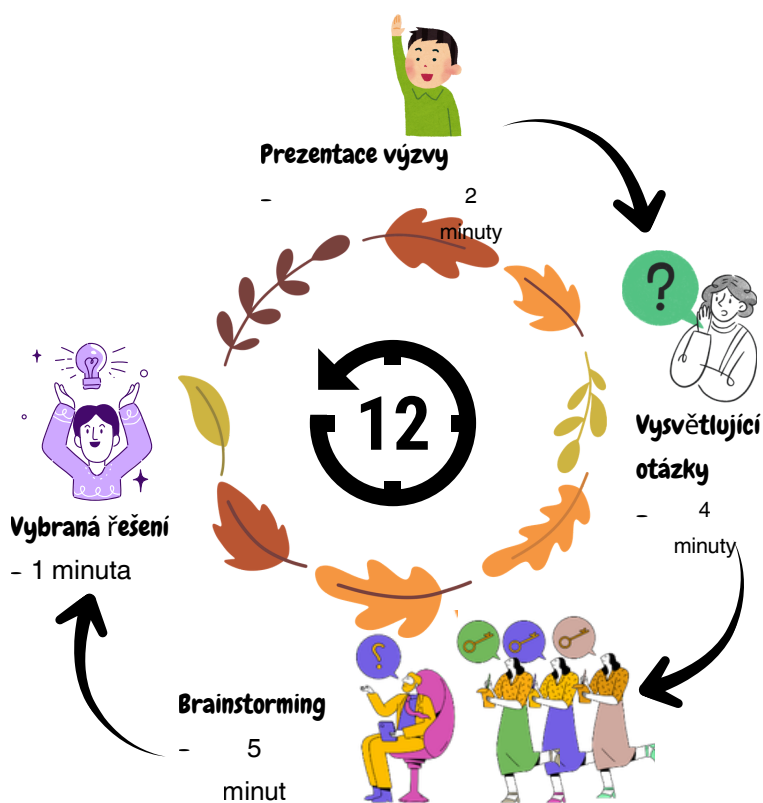
- Účastník vypne kameru a mikrofon.
- Koučové volně diskutují a vyjmenovávají možné cesty.

Výběr akce – 1 min

- Účastník se vrátí na obrazovku a oznámí konkrétní akci, kterou provede.

Role pozorovatele: vyplnit pozorovací mřížku a zaznamenat důležité body do kolektivního Padletu.

Role facilitátora: jasně oznámit přechody a zajistit, aby byly role respektovány.



Souhrnný list: metoda vzájemného koučování



5.5. Závazek

Zasedání uzavřeme dvojím přístupem: kolektivním shrnutím a individuálními závazky.

A. Okamžité shrnutí (5 minut) Pokyny pro účastníky:

„Podělte se jednou větou, co pro vás dnes bylo nejužitečnější.“ Cíl: zachytit okamžité poznatky a zdůraznit, na čem je pro skupinu důležité.

B. Závazek k akci (5 minut) Pokyny: „Zveřejněte v chatu konkrétní akci, kterou v nadcházejících týdnech otestujete nebo prozkoumáte ve své síti.“ Závazky budou přidány na kolektivní zeď (Padlet / Jamboard) pro uchování záznamů.



5.6. Monitorování a hodnocení

Zpětná vazba po sezení (po 14 dnech)

Obdržíte krátký dotazník (3–5 otázek), který bude obsahovat:

- změřte, co vám sezení přineslo,
- Zjistěte, zda byla vámi zvolená akce otestována,
- identifikovat nápady, potíže, potřeby,
- sestavte krátký příběh o změně (5–10 řádků).

Tato zpětná vazba je nezbytnou součástí systému ViVid: poskytuje kvalitativní pohled na transformace v sítích.

6. Praktické příklady a případové studie

6.1. PŘÍPADOVÁ STUDIE – Jak správní rada občanské sítě využila nástroje ViVid k vytvoření strategického plánu v souladu s regionální veřejnou politikou – síť GASAP (Belgie)

V návaznosti na různé interní projektové aktivity začala síť GASAP začátkem roku 2025 implementovat vyvinutou metodiku a doprovodné nástroje se svými členy. První schůzky se konaly s GASAP seskupenými buď podle producenta, nebo proto, že se nacházeli ve stejné obci. Diskuse byly plodné a v průběhu schůzek se v hodnoceních objevovaly shody, které zahrnovaly aspekty týkající se sítě jako celku, ale i aspekty velmi specifické pro dotčené území nebo dokonce pro sousedství určitých GASAP.

Souběžně s tím začínají diskuse i v rámci týmu a s administrátory asociace.

V dubnu 2025 se síť GASAP rozhodla připravit strategickou reakci na Bruselský program pro životní prostředí (Good Food 2).

Správní rada, složená převážně z dobrovolníků, nemá dostatek času a zaměstnanci potřebují strukturovaný rámec pro organizaci nápadů, stanovování priorit a propojení stávajících projektů s očekáváními instituce.

Tým se místo začátečníků rozhodl využít přístupy objevené v programu ViVid Viability a přenést je do reality struktury sítě GASAP.



Foto: Administrátoři sítě GASAP.



Tento přístup lze shrnout následovně:

- rámec životaschopnosti / viditelnosti / obyvatelnosti,
- participativní diagnostika,
- metoda Trojky
- a kombinaci jednoduchých digitálních nástrojů (Jitsi, Wooclap, tldraw, Canva) pro usnadnění výměn.

Během pouhých několika hodin se administrátorům, vedeným zaměstnancem, podařilo:

- vybudovat základy kolektivní diagnózy,
- identifikovat jasné silné a slabé stránky,
- stanovit priority akčních plánů v pětiletém období,
- stanovit předpoklady pro ucelený strategický plán pro žádost o financování.

Tento okamžik, původně plánovaný jako interní setkání, se proměnil ve skutečný strategický workshop, strukturující síť.

Recept?

Fáze 0 — Prolomení ledů (10 min).

Cíl: Zaměřit skupinu na téma životaschopnosti.

Nástroj: Chat Jitsi.

Instrukce: „Jedním slovem, co dělá naši síť dnes životaschopnou?“ Výstup: 4–6 klíčových slov (např. skupinová autonomie, příspěvky, ochota producentů, viditelnost).

- Fáze 1 – Strategické rámování (15 min).
- Cíl: znovu zaměřit představenstvo na poslání, strukturování projektů a institucionální očekávání.
- Nástroj: Prezentace v Canvě.
- Obsah:
- Poslání sítě („udržitelné potraviny + zlepšení městského prostředí“).
- Strukturální přístupy a projekty sítě.
- Explicitní odkaz na 3V ViVid.

Příklad instrukcí:

„Jednotlivě si poznamenejte, co musí být v našem plánu bezpodmínečně zahrnuto, aby odráželo naši identitu.“

Fáze 2 – Kolektivní diagnostika 3V (25 min).

Cíl: společně vytvořit jasnou diagnózu: silné / slabé stránky / nápady na akci.

Nástroj: bílá tabule (3 sloupce: Životaschopnost – Viditelnost – Životaschopnost).

Metoda: Každý účastník zapíše své nápady do 3 sloupců. Rychlá diskuse k upřesnění/rozdělení do skupin.

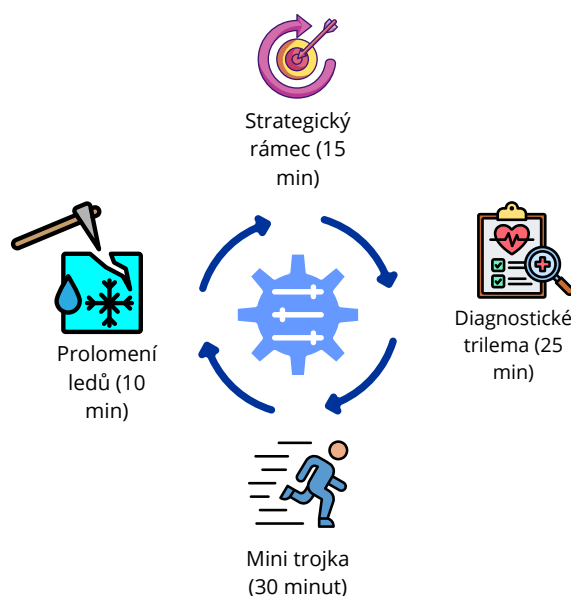
Příklady získaných výsledků:

- Životaschopnost — Silné stránky: přímé propojení mezi skupinou a producentem, solidní samohybné projekty.
- Životaschopnost — Slabé stránky: závislost na dotacích, přístup k půdě.
- Životní úroveň — Nestabilita: územní nerovnosti, obtíže s koordinací dobrovolnictví.

Fáze 3 — Mini-trojka (30 minut).

Cíl: transformovat diagnózu do konkrétních opatření pro příštích 5 let.

- Pomůcky: bílá tabule (sloupec „akce“), časovač.
- Specifický formát kola (3 kola po 10 minutách).
- 2 min — Přechzení prioritní výzvy (např. pozemek, komunikace, odštěpení...).
- 3 min – Pouze upřesňující otázky.
- 5 min — Brainstorming mezi členy (prezentující osoba vypne kameru a mikrofon), který umožňuje koučované osobě formulovat alespoň jeden klíčový krok.



Obrázek: Schéma 4fázové metody používané sítí GASAP.

Doporučení



Použité nástroje

- Video: Jitsi
- Prezentace: Canva
- Myšlenková mapa / kolekce a režie: Wooclap
- Spolupracující bílá tabule: tldraw
- Časování: vestavěný časovač + striktní časové omezení

Co GASAP doporučuje ostatním sítím:

1. Připravte účastníky předem

- Krátká ukázka Troiky hodně pomáhá respektovat role (a zabránit tomu, aby se z „vysvětlení“ stala rada).
- Zrychlená verze, která je zde nabízena, je možná pouze s publikem, které již předem (alespoň částečně) zpracovalo daná témata nebo otázky.

2. Mějte technického/digitálního asistenta

- Pro podporu těch, kteří se cítí méně pohodlně (tabule, myšlenková mapa...).

3. Vždy propojte diagnózu s veřejnými politikami

- Zde: Dobré jídlo 2 → to dává smysl a vede k volbě.

4. Používejte jeden sdílený vizuální prostor

- tldraw (bílá tabule) byl běžným vizuálním kotevním bodem (jednoduchý, efektivní).

5. Přísně si hlídejte čas

- Účastníci dodržovali kroky díky časovači, který zároveň zajistil maximální plynulost.

6.2. PŘÍPADOVÁ STUDIE – Když se nástroje setkají s prací: Trojka a Trilema s občany a producentem v transformaci – Síť GASAP (Belgie)

Tato případová studie ukazuje, jak lze nástroje programu (Trojka, Trilema, kvalitativní analýza, závazek ke konkrétním akcím) využít přímo s občany, kteří jsou členy potravinové sítě (síť GASAP), v otázkách, které přímo ovlivňují jejich každodenní život. Byly testovány dva formáty:

- osobní workshop mezi GASAP k identifikaci konkrétních potřeb a místních akčních plánů,
- mimořádná schůzka mezi GASAP zaměřená na podporu producenta v přechodném období.

Tyto dvě zkušenosti ilustrují, jak přizpůsobit nástroje ViVid kontextům velmi „reálného světa“.

GASAP (Groupes d'Achats Solidaires de l'Agriculture Paysanne – Solidární nákupní skupiny pro rolnické zemědělství) jsou občanské sítě založené na: životaschopnost (organizace, podpora producentů, zdroje), transformace (význam, vize) a sociální soudržnost (atmosféra, role, závazek).

Několik skupin hlásilo:

nerovnováha mezi sférami Trilemmatu, potřeba výměny mezi členy (nejen mezi koordinátory), konkrétní napěťové situace (monitorování producentů, komunikace, role, organizační únava).



Foto: participativní pracovní projekt organizovaný na Městské farmě (člen sítě GASAP)

Formát 1: Workshop „Trojka x Trilema“ otestovaný živě s členy

Cílem tohoto prvního formátu je zjistit, zda nástroje Troiky a Trilemmy fungují s „průměrnými“ členy, v přátelské atmosféře a v situacích velmi specifických pro místní skupiny.

Betonová sekvence – minuta po minutě

18:00 – Instalace

- Stoly + židle → malé skupiny po 3–4 osobách.
- Dostupné pomůcky: karty Trilemma, karty Troika, pera, voda, svačina.
- 18:30 – Neformální uvítání
- Navazovat kontakty, uvolňovat atmosféru, vítat nově příchozí.
- 18:45 – Začátek (15 min)
- Rámec: laskavost, aktivní naslouchání, každý má legitimní zkušenost.
- Kulatý stůl: křestní jméno, GASAP, nálada dne.
- Stručný přehled Trilemmatu: T/W/S + skutečné anekdoty.
- Proč jsme tady: abychom se podělili o to, co funguje/nefunguje, a abychom přinášeli užitečné nápady.
- 19:00 – Trojka x Trilema – Rotace 1 (20 min).
- Skupiny dodržují striktní strukturu:
- 2 min — prezentace situace („V mém GASAP se stále objevuje jeden bod...“)
- 2 min — upřesňující otázky
- 10 min — řečník se odmlčí; ostatní si vyměňují názory
- 3 min — návrat: co si pamatuji
- 3 min — poznámky: propojení s Trilemmou + možná akce + požadavek na síť

19:20 – Rotace 2 (20 min). Stejná struktura, jiná osoba.

19:40 – Neformální přestávka (10 min)

19:50 – Společné setkání (20 min.)

Během této výměny se každá skupina podělí o:

- opakující se blokáda
- slibná akce,
- potřeba, pro kterou by byla síťová podpora užitečná.
- Facilitátor klasifikuje T/W/S (aby se zohlednil v celkové diagnóze).

20:10 – Závěr a zavázání se (15 min.)

- "Jedna věc, kterou si budu pamatovat"
- "Jedna věc, kterou udělám ve svém GASAP"

Zpráva ze sítě: co se udělá s výsledky.

Foto kolektiv „zábava“.

- KONEC

Přiblížení

Životaschopnost skupiny ovlivnilo několik společných překážek, jako například ceny košíků (někdy příliš nízké na to, aby skutečně podpořily producenta), nadměrná koordinační zátěž a nedostatek rotace ve skupině, jakož i špatné rozdělení rolí.

Pilíře	Proč to děláme?	Příklady z GASAP
 Význam	Sdílíme stejné základní hodnoty?	Někteří lidé nevědí, kdo je producentem, a jiní by si přáli, aby byl projekt spíše politický.
 Životaschopnost	Je nějaká nestabilita s financemi nebo s angažovaností dobrovolníků?	Ceny nezajišťují finanční stabilitu zemědělců a ti samí dobrovolníci nakonec vždy převzou příliš mnoho úkolů.
 Soudržnost	Účastní se lidé? Je to zábava?	Není dostatek dobrovolníků a noví se těžko integrují. Je skvělé setkat se v baru nebo na společenském místě.

Nástroj: Souhrnný vysvětlující list k Trilemmatu rozdaný skupinám, který jim má pomoci s diagnózou/reflexí.

Note-taking Sheet – GASAP Evening

 Role of the “sharer” (person who presented their situation) within their GASAP

 Specific situation presented:

(What is happening in the GASAP? What difficulty or desire for change?)

 Which pillar(s) of the Trilemma are concerned?

(Check the spheres related to the situation)

☐ – Transformation / Meaning

Ex: we no longer know why we are doing this, the vision is unclear

☐ – Economic viability / organization

Ex: not enough volunteers, no treasurer, tasks poorly distributed

☐ – Social cohesion

Ex: tense atmosphere, low engagement, difficult integration

 Leads, ideas or advice suggested by others:

☒ What the sharer takes away:

(1 or 2 ideas/actions to remember, what helped clarify things)

 What support from the Network would be useful?

(Training, tools, mutualization support, other)

Nástroj: Poznámkový arch pro zaznamenávání zpětné vazby od skupin a jejich potřeb týkajících se sítě KPZ.

Formát 2: Podpora producenta v transformaci – setkání GASAP Podnikáme kroky pro našeho producenta!

Cílem tohoto druhého formátu je kolektivně definovat, jak podpořit producenta, který čelí zásadní změně místa výroby.

Sekvence procesu

Krok 1 – Analýza potřeb (producent + GASAP) (přibližně 30 min) Členové CSA (včetně producenta) vyjmenovali, co producent potřebuje:

- dočasná pracovní síla,
- lepší koordinace mezi GASAP,
 - konzistence cen a formátů,
- zjednodušená komunikace,
- logistická podpora (doprava, vybavení, hlídání dětí).

- Dále GASAP vyjádřili své vlastní potřeby a producentka se mohla podělit o svou analýzu a doplnit body týkající se GASAP:
- čitelnost informací,
- předvídatelnost stavebních projektů,
- podpora náboru,
- nástroje pro zviditelnění aktivit.

Krok 2 — Identifikace 3 pracovních témat (přibližně 1 hodina) Staveniště (organizace, technické aspekty, bezpečnost, rodiny, cestování) Komunikace mezi skupinami (WhatsApp, mailing list, výrobní doplňky, koordinace) Potřeby GASAP (ceny košíků, nábor, viditelnost, komunikace s veřejností)

Krok 3 – Vypracování konkrétních akčních plánů sepsaných v dohledatelném dokumentu, který formalizuje přijaté závazky a úkoly každé osoby (přibližně 1 hodina)

- Příklady závazků a úkolů: stanovení ročního harmonogramu pevných projektů předem, vytvoření několika strukturovaných komunikačních kanálů pro pevné projekty na jedné straně a spontánní projekty na straně druhé, standardizace průměrných cen košů a zřízení pracovní skupiny pro práci na standardizaci cen a formátů, fundraisingová kampaň pro producenta.

Výsledky

- Skupině se podařilo strukturovat extrémně operativní akční plán.
- GASAP si uvědomili svou roli jako solidární aktéři, a ne jen jako spotřebitelé.
- Participativní přístup posílil soudržnost mezi GASAP (některé se nikdy nesešly).

6.3. PŘÍPADOVÁ STUDIE – Jak organizovat workshopy během valného shromáždění, které by prozkoumaly partnerství v KPZ prostřednictvím „analýzy reálných situací a vzájemných diskusí o vztahu založeném na solidaritě mezi zemědělci a spotřebiteli“ – MIRAMAP (Francie)

Tato případová studie ilustruje, jak síť KPZ (zde AMAP: Asociace pro zachování rolnického zemědělství) strukturovala prostor pro vzájemnou analýzu postupů s cílem reagovat na složité situace, s nimiž se v praxi setkáváme (napětí, odchylky od rámce, latentní konflikty).

Na základě konkrétních situací, které účastníci uvedli, síť testovala metody kolektivního koučinku podobné Trojce, v bezpečném a strukturovaném prostředí.

- Práce v malých skupinách umožňuje formulovat jasné otázky, vzájemně si vyměňovat názory a identifikovat realistické páky pro akci, aniž by se hledala hotová řešení.
- Stávající diagnostické nástroje a nástroje pro objasnění rámců (např. rámce CSA, sdílená diagnostika) jsou mobilizovány ve vhodnou dobu k podpoře analýzy.

Tento přístup posiluje jak kvalitu podpory, tak soudržnost sítě a schopnost aktérů zasahovat kolektivně a udržitelně.



Foto: Členové MIRAMAPu



Kontext a výzvy

Sítě komunitně podporovaného zemědělství (KPZ) jsou pravidelně volány k podpoře v napjatých, nebo dokonce konfliktních situacích v rámci skupin KPZ nebo v jejich vztazích s partnerskými farmami. Tyto situace mohou zahrnovat:

Podmínky partnerství KPZ (ekonomický rámec, organizace distribuce, příslušné odpovědnosti);

- Respektování etických a právních zásad;
- Rozdíly ve výkladu modelu AMAP mezi členy nebo mezi skupinami a sítěmi.

Někdy toto napětí není předmětem formálních požadavků, ale cirkuluje ve formě slabých signálů nebo neformálních ozvěn.

V této souvislosti se lidé – dobrovolníci i zaměstnanci – kteří zasahují s cílem podpořit nebo regulovat tyto situace, ocitají v ohrožení a mají jen málo prostoru k analýze svých postupů, sdílení svých dilemat a zajištění vlastních intervencí.

V rámci MIRAMAPu byla tedy formulována společná potřeba: sdílet referenční body, posílit společnou kulturu podpory a vytvořit prostor pro vzájemnou analýzu postupů, aby bylo možné zasáhnout v rámci důvěry, bezpečnosti a soudržnosti sítě.

Cíl přístupu

- Souhrnně analyzovat neuspokojivé betonové situace (UCS) zjištěné v terénu.
- Posilování podpůrných kapacit lidí zapojených do sítí KPZ.
- Vybudovat udržitelný přístup k vzájemné analýze profesních postupů.
- Vybavení sítí pro vhodné zásahy a zároveň kontrola mobilizovaného času a zdrojů.

Systém zaveden

Po třídením školení, které trvalo po celý rok, byla vytvořena skupina pro analýzu praxe, která spojila přibližně deset aktivních členů MIRAMAP zapojených do podpory KPZ.

Tato skupina se nyní schází 2 až 3krát ročně v duchu kontinuity a kolektivního učení.

Během workshopů účastníci pracují v malých skupinách na konkrétních situacích, které si sami představí.

Každá skupina si vybere analyzovat jednu nebo dvě situace s využitím metod podobných Trojce, dle vlastního uvážení: (i) 4 fáze mentálního tréninku, (ii) metoda společného rozvoje (prezentovaná pomocí diagramu a podrobného postupu v nástrojích dále v tomto dokumentu).

Pracovní metoda

Ústřední princip je jasný: skupina je ve službách osoby, která příběh vypráví.

Kompletní analýza každé situace trvá přibližně 45 minut.

Obsah 4krokového procesu (metoda společného vývoje - viz níže uvedený list):

- **Vyprávění prožité situace:** člověk popisuje situaci tak, jak ji prožil, s možností vyjádření emocionální ozvěny.
- **Upřesňující otázky:** skupina klade otázky, aby lépe pochopila kontext, aktéry a problematiku. Ústřední otázka je přeformulována a společně ověřena.
- **Společný vývoj návrhů:** Dotyčná osoba naslouchá, aniž by zasahovala, zatímco skupina vyměňuje názory, analyzuje je a formuluje návrhy.
- **Závěr dotyčné osoby:** Sdílí, co se dozvěděla, co se jí zdá relevantní a co si představuje jako možný další krok.

V každé malé skupině účastníci identifikovali několik „konkrétních neuspokojivých situací“ (KNS), se kterými se setkávají, a skupina se rozhodla analyzovat 1 nebo 2 z těchto situací. Zde jsou některé výsledky skupinové práce:

SITUACE	ŘEŠENÍ ZVAŽOVANÁ SKUPINAMI
Převzetí farmářského provozu nástupcem/nástupkyní u farmáře-pekaře: problémy s kvalitou u nástupce.	• Projděte si podmínky smlouvy (četnost, trvání) • Být upřímný (odvázat se promluvit) • Zajistěte prostor pro vyjádření se (setkání s komunitou, facilitátorem a farmářem) • Stanovení podmínek a základů pro transparentnost mezi zemědělci a členy programu KPZ. • Nabídka školení a mentoringového systému pro zemědělce, kteří se zapojují do programů KPZ • Znásobte komunikační kanály (návštěvy farem, sezónní hodnocení, přímý dialog během distribuce) a zajistěte, aby všichni členové obdrželi informace • Znovu potvrdit vzájemné závazky • Určená kontaktní osoba musí plnit svou roli mediátora. • Podpora převodu farmy a partnerství stejným způsobem jako u vytvoření programu KPZ.
Smlouva na maso: konflikt mezi nespokojenými členy a producentem, který vedl k trvalému odchodu některých členů.	
Producentka vajec byla nucena ukončit svou činnost kvůli nevyhovující infrastruktuře, což jí znemožnilo naplnit závěr smlouvy.	
AMAP s 12 spolupředsedy: obtíže při rozhodování.	
Produkty nabízené mimo smlouvu v rámci AMAP, konkrétně citrusy přes zprostředkovatele, což vyvolalo napětí mezi členy výboru.	
Farmář, který nedodržel smlouvy až do konce a přerušil vztahy se svou AMAP.	



SITUACE	ŘEŠENÍ ZVAŽOVANÁ skupinami
Žádná písemná smlouva a řešení hotovostních plateb přímo na místě.	• Zpolitizujte, vysvětlete přístup KPZ, připomeňte si základy • Být v daných otázkách pevnější
Velké množství bio nabídek v okolí.	
Jak nastavit cenu a jak toto téma otevřít?	
KPZ s vlastními chartami / pravidly, 100% bio.	
KPZ versus nákupní družstvo.	
Rostoucí počet předplatných na poloviční podíl.	

Příklad analyzované situace

Počáteční situace

Farmář chce vytvořit program KPZ a účastní se workshopu. Rychle se objeví nesrovnalost s doporučenými postupy KPZ (nákup a další prodej produktů nepocházejících z farmy).

Z osvětových snah vyplynulo, že hlavní potřebou vedoucího projektu bylo především nalezení nových ekonomických příležitostí v kontextu finanční nestability.

Kvůli těmto problémům byl zaslán dopis s žádostí, aby se termín „AMAP“ již nepoužíval. Společnost nakonec zkrachovala a zaměstnanec (který byl zároveň partnerem) byl propuštěn.

Členové KPZ se rozhodli pokračovat ve spolupráci s novými farmáři, ale napětí přetrvávalo. Členové představenstva neměli jasno v principech modelu KPZ a dva z nich projevíli zájem o připojení se k regionální síti.

Otázka určená skupinou

“ Jak můžeme konsolidovat model CSA v rámci této skupiny a zároveň ušetřit čas zaměstnanců sítě? ”





Cesty vyčištěné kolektivně

Skupina identifikovala několik pák pro akci na různých úrovních:

Požádejte o právní provizi.

Na úrovni představenstva vyjasněte čas, který bude této situaci věnován.

Spoléhejte se na stávající čas a prostor, spíše než na vytváření nových.

Pracujte s novými zahradníky za podpory farmářského poradce.

Zvažte iniciativu mezi komunitními agenturami (CSA) vedenou externím facilitátorem a zároveň zvažte limity autonomie sítě.

Objasněte záměry kandidátů do správní rady sítě.

Znovu zavést rámec pro žádosti předkládané představenstvu.

Spojte se s pracovníkem z jiného AMAP.

Zorganizujte skupinovou schůzku k objasnění cílů AMAP pomocí nástroje Diag'AMAP.

Používejte nástroje a otázky speciálně určené pro nová partnerství.

Udělejte úvody podmíněné.

Explicitně prozkoumejte motivace, které stojí za novými partnerstvími.

Formulujte jasnou, kolektivní otázku pro skupinu: „Co chcete dělat jako AMAP?“

Poučení

Tato případová studie ukazuje, že kolektivní analýza postupů umožňuje účastníkům změnit perspektivu a posunout se nad rámec čistě operativních nebo emocionálních interpretací situací. Položení jasné a sdílené otázky často představuje rozhodující bod zlomu a mělo by být považováno za klíčový první krok před prozkoumáním potenciálních cest a řešení.

Nástroje jako Diag'AMAP nabývají skutečného smyslu, pokud se používají v rámci strukturovaného rámce výměny založeného na reálných zkušenostech. Spolupráce vrstevníků poskytuje jak regulaci, tak podporu – pro ty, kteří proces řídí, i pro samotné skupiny AMAP.

Praxe 1: Metoda společného vývoje

Schéma 7 kroků metody

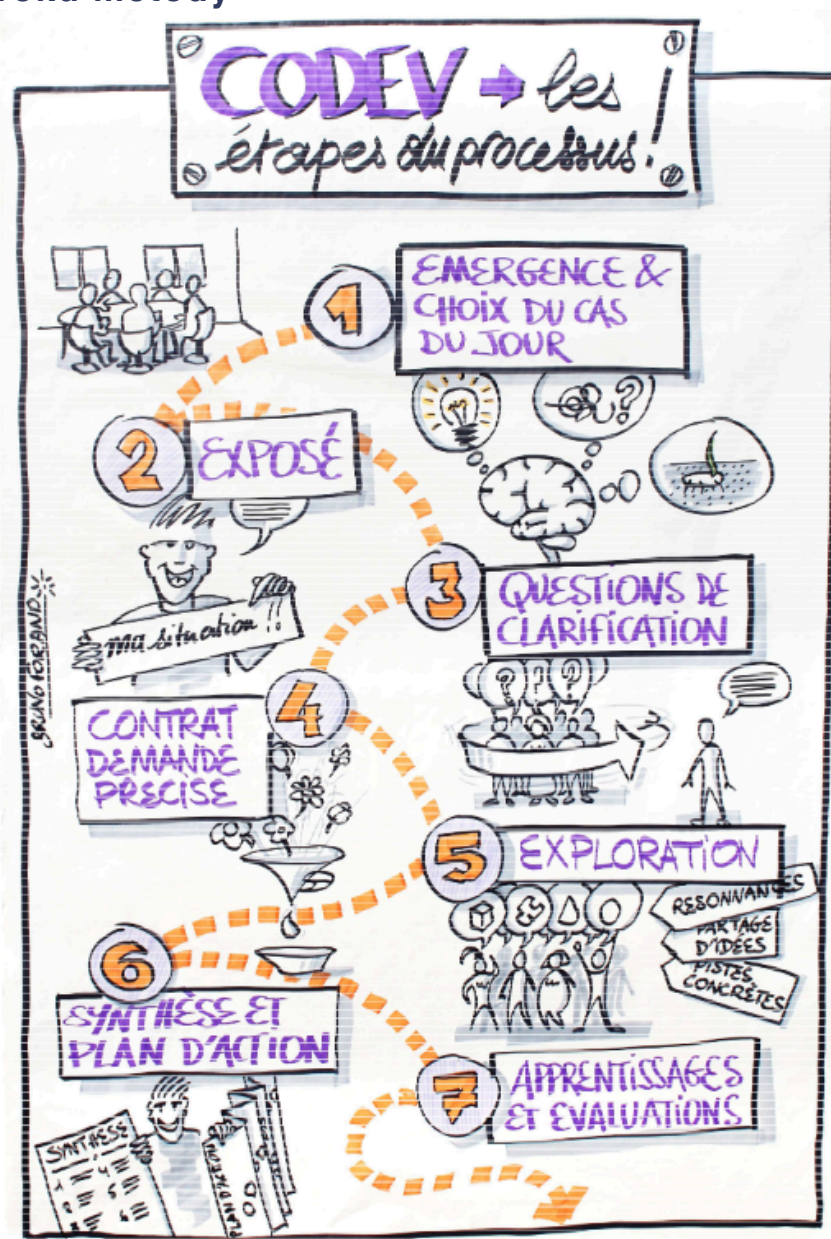


Illustration conçue par Yaël Gronner et Bruno Forand

(cc) BY-SA
université-du-nouveau

16

Vznik a výběr případu
Prezentace
Upřesňující otázky
Smlouva – Definování požadavku
Průzkum
Syntéza a akční plán
Získané poznatky a hodnocení

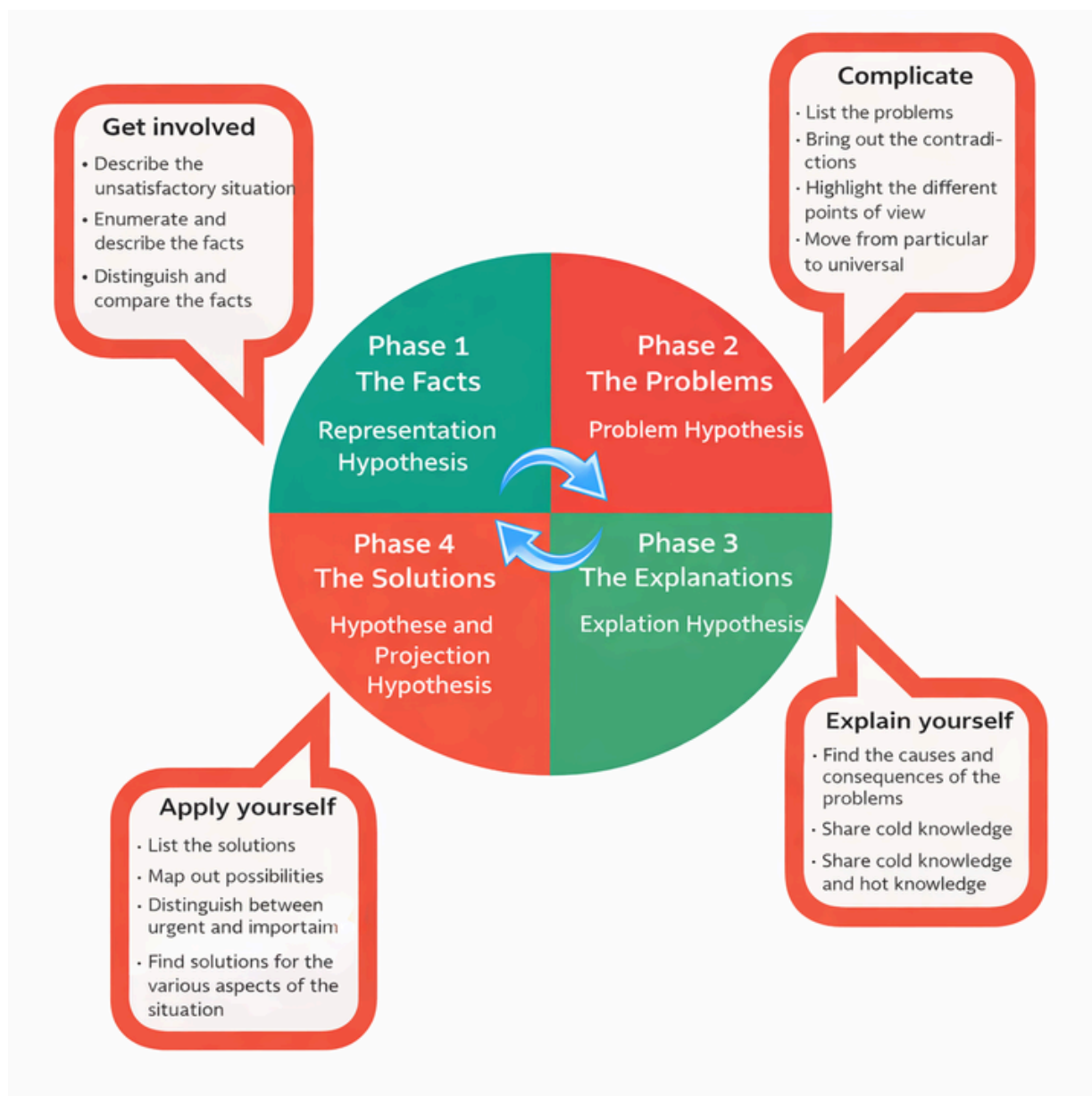
Praxe 1: Metoda společného vývoje

Popis 7 kroků

1	Vznik a výběr případu	Na každém setkání je jeden účastník vybrán, aby se stal klientem na daný den. Ostatní účastníci přebírají roli konzultantů.
2	Prezentace případu	Klient představí téma, na kterém chce pracovat, obvykle související s profesním problémem nebo situací, nad kterou se chce zamyslet. Konzultanti pozorně naslouchají, aniž by přerušovali. „Umožňuje nám to sdílet naše otázky, najít odpovědi a uvědomit si, že často čelíme stejným výzvám.“ — Sophie, konzultantka a facilitátorka
3	Vyjasňující otázky	Konzultanti zkoumají situaci klienta prostřednictvím otevřených a vyjasňujících otázek. Jejich cílem je lépe porozumět situaci a jejímu kontextu. Tato fáze posiluje jejich schopnost naslouchat, analyzovat a poskytovat podporu. Klient odpovídá a doplňuje potřebná vysvětlení.
4	Konzultační kontrakt – definování zadání	Pozornost se zužuje na konkrétní potřebu klienta. Klient jasně pojmenuje, jaký druh podpory hledá a jaké změny by chtěl dosáhnout. Skupina společně formuluje a odsouhlasí jasný ‚konzultační kontrakt‘, který bude vodítkem pro další fázi.
5	Konzultace všemi směry	Konzultanti sdílejí své postřehy: dojmy, interpretace, svědectví, hypotézy, návrhy a analogie. Cílem není předložit jednu ‚správnou‘ odpověď, ale nabídnout různé úhly pohledu a zkušenosti, které mohou klientovi pomoci posunout se dál. Klient naslouchá, může se doptávat, dělá si poznámky a reflektuje.
6	Syntéza a akční plán	Klient shrne, co si z konzultace odnáší, a pojmenuje klíčové poznatky. Nastíní další kroky, které chce podniknout, a představí je skupině. Konzultanti mu podle potřeby pomohou akční plán zpřesnit a vyjasnit.
7	Učení, regulace a evaluace	Každý účastník se podělí o to, co si z lekce odnesl. Klient reflektuje získané poznatky, zatímco ostatní pojmenovávají ponaučení, která mohou využít ve své vlastní praxi. Skupina si vymění zpětnou vazbu a společně lekci vyhodnotí. „Je to jako skočit do akvária, kde se cítíte méně sami. Uvědomíte si, že kolem vás plavou i ostatní a čelí podobným proudům. Dodá vám to kyslík – a vy odcházíte připraveni skočit zpět do akvária.“ – Philippe, manažer společnosti Air Liquide“

Cvičení 2: Mentální trénink

4 fáze





Cvičení 3: DIAG'AMAP

Nástroj pro výměnu nápadů v rámci vaší CSA a zpochybňování vašich postupů

Popis aktuálního nástroje:

Ve své první verzi, která byla vytvořena v roce 2023, byl tento nástroj navržen tak, aby usnadnil diskusi v rámci AMAP a zpochybnil její postupy s ohledem na Chartu AMAP.

Skládá se z 5 částí:

- 1) Cíle a prostředky
- 2) Život a fungování komunity
- 3) Aktivity: životaschopnost a vitalita partnerství s farmami
- 4) Územní a síťová dynamika
- 5) Hranice právního rámce

A jeho cíle jsou:

- usnadnit dialog a výměnu názorů na fungování AMAP v daném okamžiku, udělat krok zpět od našich postupů a identifikovat oblasti pro zlepšení
- zajistit, aby provoz a činnosti prováděné v naší organizaci AMAP byly v souladu s: etikou organizací AMAP (Charta CSA) a právním rámcem organizací AMAP (neziskové, obecně prospěšné a kolektivní značky „AMAP“).

Projekt vývoje nástroje v roce 2026:

V reakci na dvojí výzvu pro všechny AMAP:

- zavést podpůrná opatření k dosažení cílů stanovených AMAP
- zviditelnit dopady AMAP a tedy i hnutí AMAP

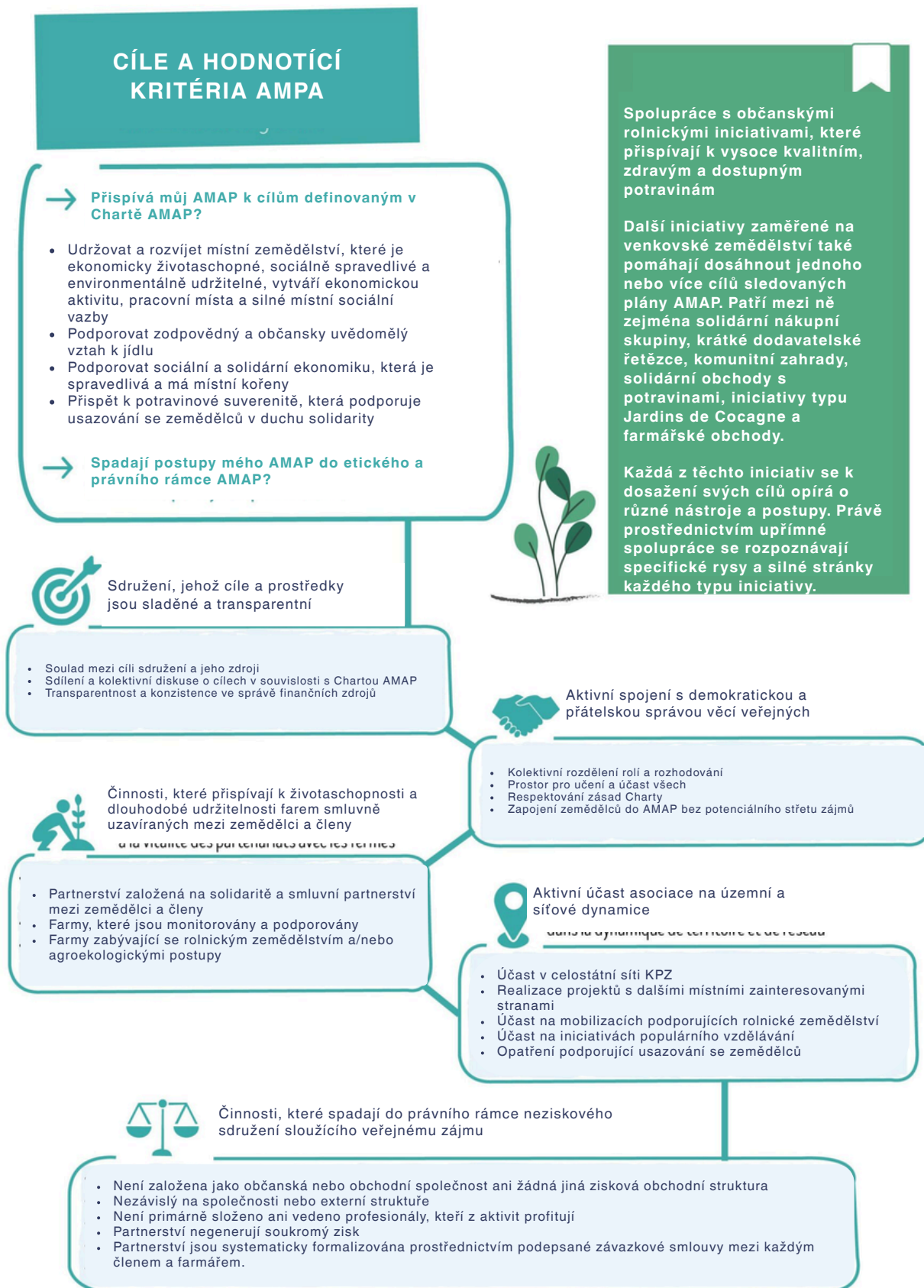
Pokrok v podpůrných opatřeních pro AMAP, dokončení projektu ViVid a experimentální ověřování metody pro měření ekonomických, sociálních a environmentálních dopadů AMAP na území v roce 2024 nás nutí k vývoji druhé verze, vylepšené jak obsahově, tak i formálně.

Identifikovali jsme několik oblastí pro zlepšení:

obohacení učebních osnov o témata, jako jsou zemědělské postupy a jejich dopady na životní prostředí, lidové vzdělávání a dostupnost potravin;
spoléhání se na robustnější a přesnější ukazatele;
vývoj jednoho nebo více online nástrojů (s různými úrovněmi nebo moduly), které generují snadno kvantifikovatelné výsledky;
vytvoření hodnotícího rámce, který by sloužil jako podklad pro Observatoř AMAP a v širším smyslu posílit naši kolektivní schopnost jednat s ostatními a ovlivňovat veřejnou politiku.

Cvičení 3: DIAG'AMAP

Nástroj pro výměnu nápadů v rámci vaší CSA a zpochybňování vašich postupů





PŘÍLOHY

1 Slovník pojmů

- Agroekologie – holistický a udržitelný přístup k zemědělství, který integruje ekologické principy, biodiverzitu, místní znalosti a sociální rovnost v potravinových systémech.
- Agrolesnictví – systém využívání půdy, který integruje stromy a keře s plodinami a/nebo hospodářskými zvířaty za účelem zvýšení biodiverzity, zdraví půdy a ekonomické udržitelnosti.
- AMAP (Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne) – Francouzský model KPZ, který přímo propojuje spotřebitele s místními farmáři, aby poskytoval ekonomickou jistotu a zajistil přístup k čerstvým, místním potravinám.
- Kombinovaný vzdělávací program – Vzdělávací přístup, který kombinuje prezenční workshopy, digitální zdroje a vzájemnou výměnu zkušeností s cílem podpořit přenos znalostí a rozvoj praktických dovedností.
- Komunitně podporované zemědělství (KPZ) – Partnerství mezi zemědělci a spotřebiteli, v němž se členové zavazují k předem nakoupení podílů na produkci farmy, čímž zemědělcům poskytují finanční jistotu a spotřebitelům přístup k čerstvým, místním potravinám.
- Řešení konfliktů – Strategie a nástroje používané ke konstruktivnímu řešení neshod v rámci sítí, často zahrnující participativní rozhodování nebo nenásilnou komunikaci (NVC).
- Koprodukce znalostí – Spolupráce na tvorbě znalostí prostřednictvím sdílených zkušeností, odborných znalostí a vzájemného učení mezi členy sítě.
- Kritické množství – Minimální počet účastníků nebo úroveň zapojení potřebná k efektivnímu udržení sítě, projektu nebo iniciativy.
- Decentralizovaná správa – model správy, kde je rozhodování rozděleno mezi členy nebo regionální skupiny, spíše než aby bylo řízeno centrálním orgánem.
- Potravinová suverenita – Právo lidí a komunit definovat a kontrolovat své vlastní potravinové systémy s prioritou místní produkce, udržitelných postupů a spravedlivého přístupu.



Hnutí zdola nahoru – Přístup zdola nahoru k sociálním nebo politickým změnám, který je poháněn spíše místními komunitami než institucionálním vedením.

Hodnocení dopadů – proces měření účinnosti a výsledků programu, iniciativy nebo politiky.

Inkluzivní účast – Zajištění, aby všichni členové sítě, bez ohledu na původ nebo status, měli hlas v rozhodovacích procesech.

Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) – Měřitelné ukazatele používané k posouzení pokroku směrem k cílům, jako je růst členství, finanční udržitelnost nebo dopad osvěty.

- Životní úroveň (nebo LiVeability) – Sociální udržitelnost sítě, která zajišťuje, že její členové poskytují podpůrné, inkluzivní a prosperující prostředí.

Místní partnerství v agroekologii založená na solidaritě (LSPA) – Spolupracující a solidární potravinové iniciativy, které propojují producenty a spotřebitele a podporují místní ekonomiky a udržitelné potravinové systémy.

Nenásilná komunikace (NVC) – metoda řešení konfliktů a usnadňování diskusí způsobem, který podporuje porozumění, empatii a řešení.

Participativní správa věcí veřejných – přístup k rozhodování, kdy členové sítě aktivně přispívají k formování politik, priorit a akcí.

Vzájemné učení – vzdělávací přístup, kdy se jednotlivci nebo skupiny učí jeden od druhého prostřednictvím sdílení zkušeností a společné výměny znalostí.

Populární vzdělávání – přístup k učení, který cení kolektivních znalostí, zkušeností a jednání jako nástrojů pro sociální transformaci.

Sdílená správa – Model vedení, kde jsou rozhodovací odpovědnosti rozděleny mezi členy, spíše než centralizovány v hierarchické struktuře.

2 Další zdroje

- 1. Zprávy, sady nástrojů a průvodci

Životaschopnost (ekonomická a organizační udržitelnost)

- Zpráva o odolnosti CSA (NOUZOVÉ SITUACE)
-  Zpráva o odolnosti sítí KPZ a doporučení Zpráva o participativních záručních systémech (PGS) a synergiích KPZ (URGENCI)  Zkoumání systémů participativních záruk (PGS) v komunitně podporovaném zemědělství
- Diag'AMAP (MIRAMAP)

 Nástroj pro sebehodnocení sítí AMAP, který umožňuje měřit jejich dopad a dodržování základních principů.

 Více informací o modelech AMAP

Sada nástrojů pro finanční udržitelnost pro KPZ

 Průvodce alternativními modely financování, kooperativní ekonomikou a diverzifikovanými zdroji příjmů.

 Přístup ke zdroji zde

Viditelnost (komunikace, osvěta a vliv na politiku)

Web „Amap en Fêtes“ (MIRAMAP)

 Centralizovaná platforma prezentující akce KPZ a zvyšující povědomí veřejnosti.

 Navštivte stránky

Sada nástrojů pro sociální média pro agroekologické sítě

 Průvodce, jak mohou CSA a LSAP zlepšit svou online prezentaci prostřednictvím vyprávění příběhů a budování značky.

 Stáhněte si průvodce

Stručný přehled politiky: Podpora krátkých potravinových dodavatelských řetězců v Evropě

 Dokument o strategiích prosazování politického uznání agroekologických sítí.

 Přístup k zprávě

Nouzové centrum

 Globální platforma pro sdílení znalostí pro komunitně podporovaná hnutí za zemědělství a potravinovou suverenitu.

 Prozkoumejte zdroje



- Životní podmínky (správa věcí veřejných, blahobyt a budování komunity)
- Sada nástrojů pro sdílenou správu a řízení (MIRAMAP)
 - Nejlepší postupy pro participativní rozhodování a řešení konfliktů.
 - Stáhnout průvodce
- Metodologie Kruhů zapojení a Snů a potřeb (DEAFAL)
 - Participativní nástroje pro podporu inkluze a komunitně řízeného rozhodování.
 - Více informací
- Aktivita na poli s květinami (DEAFAL)
 - Kreativní metoda pro participativní plánování a budování inkluzivní sítě.
 - Průvodce aktivitami
- Školicí zdroje pro nenásilnou komunikaci (NVC)
 - Průvodce řešením konfliktů v rámci komunitních sítí.
 - Zjistěte více

2. Online vzdělávací a školicí programy.

Polská škola agroekologie (PSA) – AgroPermaLab

Školicí program o agroekologických postupech a rozvoji KPZ.

Prozkoumejte kurzy

Průvodce Hati-SOS (FER).

Rámec pro integraci principů sociálně solidární ekonomiky do sítí KPZ.

Stáhnout průvodce

Školicí program pro poradce CSA (FER).

Ministerstvem schválený školicí program pro vedoucí a poradce KPZ.

Zjistěte více

Školení Nyéléni Europe o potravinové suverenitě

Online a prezenční kurzy o potravinové suverenitě, komunitním organizování a prosazování politik.

Přístup ke kurzům

Centrum znalostí FAO pro agroekologii

Kurzy, případové studie a výzkum agroekologických postupů po celém světě.

Prozkoumejte zde



3. Implementace a používání Průvodce osvědčenými postupy

Jak používat tuto příručku

Tato příručka je navržena jako praktický nástroj, který má pomoci sítím LSPA posoudit, zlepšit a udržet si svou životaschopnost, viditelnost a životaschopnost. Následující kroky poskytují strukturovaný přístup k používání příručky pro dosažení nejlepších výsledků.

Pokyny pro síť LSPA

- Proveďte sebehodnocení:
- Začněte vyhodnocením silných stránek a problémů vaší sítě ve vztahu k 3V (životaschopnost, viditelnost a existence).
- Koordinátoři sítě přizpůsobují otázky v nástroji průzkumu své síti, přičemž vynechávají a přidávají relevantní otázky, aby co nejlépe sloužily svým členům.
- Použijte nástroj pro sebehodnocení, který je součástí průvodce, k získání zpětné vazby od členů. Otázky v průzkumu lze upravit digitálně nebo analogově.
- Identifikujte prioritní oblasti pro zlepšení v rámci matice tří bodů (V).
- Stanovte si jasné cíle:
- Na základě výsledků hodnocení si definujte konkrétní, měřitelné cíle.
- Sladte cíle s dlouhodobou vizí sítě a dostupnými zdroji.
- Zajistit realistické cíle a řešit klíčové nedostatky v oblasti správy a řízení, finanční udržitelnosti, komunikace a zapojení komunity.
- Vyberte relevantní osvědčené postupy:
- Projděte si případové studie a příklady uvedené v průvodci.
- Identifikujte strategie, které odpovídají potřebám a kontextu vaší sítě.
- Přizpůsobte tyto strategie velikosti, kultuře a provozní kapacitě vaší sítě.

- Vypracujte implementační plán:
- Přiřaďte role a odpovědnosti v rámci sítě, abyste zajistili odpovědnost.
- Stanovte časový harmonogram pro zavádění nových postupů.
- Využívejte participativní přístupy k zapojení členů do rozhodovacích a adaptačních procesů.
- Sledování a vyhodnocování pokroku:
- Sledujte pokrok pomocí nástrojů pro měření dopadu, jako jsou průzkumy mezi členy, ukazatele výkonnosti nebo finanční záznamy.
 - Pravidelně vyhodnocujte, zda nové strategie účinně řeší identifikované problémy.
- Buďte otevření úpravám přístupu na základě zpětné vazby a výsledků.
- Zapojte se do vzájemného učení a výměny zkušeností:
 - Spojte se s dalšími sítěmi LSPA, sdílejte zkušenosti a poučte se z jejich úspěchů a výzev.
- Účastněte se workshopů, webinářů nebo setkání vzájemného učení.
- Dokumentujte a sdílejte svá vlastní poznatky, abyste přispěli ke kolektivnímu poznání hnutí.

Jak přizpůsobit průvodce různým kontextům

Sítě LSPA fungují v rozmanitém sociálním, politickém a ekonomickém prostředí. Aby se maximalizoval její dopad, měl by být průvodce upraven tak, aby odpovídal specifickým potřebám každé sítě:

Pro vznikající síť: Začněte se základními kroky – budováním interní správy a řízení, zajištěním počátečních finančních zdrojů a zvyšováním povědomí prostřednictvím kampaní na zvýšení viditelnosti.

Pro zavedené síť: Zaměření na prohloubení udržitelnosti, zlepšení struktur správy a řízení, škálování dopadu a podporu dlouhodobých partnerství.

Pro síť zaměřené na politiku: Použijte průvodce k upřesnění strategií prosazování, posílení institucionálního zapojení a zařazení sítě do širších hnutí za potravinovou suverenitu.

Pro komunitně orientované síť: Upřednostňovat participativní rozhodování, posilovat důvěru mezi členy a zajistit, aby síť zůstala inkluzivní a přístupná.

**ViVid - Učení, školení a rozvoj směrem ke 3 V
občanských potravinových sítí:
Životaschopnost, viditelnost, obyvatelnost**

ID projektu: 2023-1-FR01-KA220-ADU-
000165801



Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory a stanoviska jsou však výhradně názory jejich autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Evropské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za ně nenesou odpovědnost.



**Co-funded by
the European Union**