



---

## MODUL č. 4

Řešení konfliktů a umožnění „ideálního“ ukončení spolupráce

## Přehled

Cílem všech členů, kteří jsou zapojeni do spolupráce, jsou harmonické pracovní vztahy, které přispívají k úspěšným výsledkům, zisku a neustálému posilování spolupráce. Nicméně, realitou zůstává, že se objevují konflikty a výzvou pro partnery je zvládnout je tak, aby neměly na spolupráci škodlivý vliv. Někdy může být výsledkem konfliktu nebo neshody ukončení spolupráce/partnerství (ať už přátelsky nebo jinak) nebo vystoupení jednoho či více členů. Tento modul se snaží zdůraznit některé otázky týkající se řízení konfliktů a v případě potřeby i umožnění ukončení spolupráce. Tento modul má za cíl lépe informovat spolupracující zemědělce a připravit je na zvládání konfliktů, vystoupení některých členů a, je-li to nutné, ukončení činnosti spolupráce/partnerství.

## Učební cíle (získané znalosti/dovednosti/postoje)

### Znalosti

- Být informován o možných cestách pro řešení problémů.

### Dovednosti

- Vylepšené dovednosti pro řízení konfliktu a usnadnění ukončení spolupráce.
- Být vybaven nástroji pro řešení otázek spojených s konflikty a riziky.

### Postoje

- Větší povědomí o otázkách, které přispívají ke konfliktu.

## Obsah

- 1 Úvod – Výzvy v řešení konfliktů a ukončení spolupráce.
- 2 Příprava na potenciální konflikt v rámci spolupráce.
- 3 Kritické oblasti pro potenciální výskyt konfliktu.
- 4 Co dělat v případě neshody/ konfliktu.
- 5 Ukazatele konfliktů v rámci spolupráce.
- 6 Umožnění „ideálního“ ukončení spolupráce.
- 7 Závěrečné komentáře.

# 1. Úvod – Výzvy v řešení konfliktů a ukončení spolupráce

Spolupracující zemědělské iniciativy jsou závislé na fungujících vztazích mezi všemi partnery (farmáři a jejich rodinami).

Odkaz: Všechny případové studie poskytují příklady spolupráce

Vytvoření iniciativ, které spolupracují, se zaměřují především na to, aby se jejich spolupráce hladce rozběhla a aby jednotliví lidé spolupracovali na dosažení společného zájmu, zapomínají však přitom na řešení negativních otázek, jako je například řešení neshod, rizik, selhání a strategie odchodu partnerů.

Plánování a zkoumání všech těchto otázek před zahájením spolupráce vám pomůže v několika oblastech:

- Zajišťuje vyšší úspěšnost spolupráce.
- Buduje důvěru mezi partnery.
- Zajišťuje větší porozumění dané problematice, která by mohla negativně ovlivnit spolupráci.
- Umožňuje partnerům být připraveni na nečekané.

Počet členů zapojených do spolupráce/partnerství má dopad na povahu procesu ukončení spolupráce:

- Například vystoupení jednoho člena z malé spolupracující skupiny/partnerství (např.: ukončení partnerské dohody jedním farmářem) může znamenat ukončení celé dohody.
- Zatímco odchod jednoho člena z většího družstva, např. s více než 100 členy, vyvolá výstupní proces, ale ne zánik družstva.
- Podobně povaha a příčiny konfliktu se mohou lišit v závislosti na počtu příslušných členů.

### Důležitými kroky, při vyhýbání se konfliktu a jeho řešení, jsou následující body:

- Dohodněte si jasná pravidla pro vaši společnou práci
- Dohodněte se na společných cílech a očekáváních
- Vytvořte si dobrý přístup k formální a neformální komunikaci
- Identifikujte možné problémy/výzvy/složité otázky před zahájením spolupráce
- Vypracujte si předem plán řešení možných problémů pro případ, že by nastaly
- Domluvte se na procesu/přístupu k řešení konfliktů
- Zavažte se, že se vždy nejdříve budete snažit problémy překonat, a ukončení spolupráce bude vždy až tou poslední možností.

Příklad: Jasná pravidla a transparentnost jsou identifikovány jako zásadní faktor spolupráce například Družstvem Oro de Canava zaměřujícím se na zpracování oliv – Případová studie Oro de Cánava

## 2. Příprava na potenciální konflikt v rámci spolupráce

Mezi oblasti, ve kterých mohou být podniknuty praktické kroky k řešení potenciálních konfliktů během spolupráce, patří:

- Písemné dohody
- Audit rizik
- Audit konfliktů

### 2.1 Písemné dohody pro spolupracující subjekty

Spolupráce mezi více partnery musí být založena na písemné dohodě, ať již v podobě formálního – právního dokumentu nebo neformálního dokumentu. Tato dohoda stanoví základní podmínky o provozu a fungování dané spolupracující iniciativy. Tyto dohody mohou být používány jako styčný bod pro fungování spolupráce v době nějakého konfliktu či potenciálního konfliktu.

- Písemné dohody chrání iniciativu jako celek, její individuální členy s jejich rodinami a jednotlivé farmy.
- Písemné dohody by měly mít v ideálním případě právní povahu. Pokud tomu tak nebude, měly by být alespoň odsouhlaseny a podepsány všemi členy.
- Písemné dohody mimo jiné zajišťují plynulý a bezproblémový chod daného sdružení.
- Mezi klíčové otázky, jimiž by se písemná dohoda měla zabývat, patří:
  - Aktiva zahrnutá ve sdružení, např.: pozemky, budovy, stroje a zařízení
  - Financování budoucích investic.
  - Vlastnictví budoucích investic.
  - Umístění budoucích investic, např.: lokalita nových budov, výrobních jednotek, dojíren atd.
  - Rozdělení zisků mezi členy.
  - Pracovní zátěž a vstupy jednotlivých členů.

- Mezi klíčové otázky, jimiž by se písemná dohoda měla zabývat, patří (pokračování):
  - Povinnosti členů
  - Práva a nároky členů
  - Úroveň zapojení dalších členů rodiny
  - Proces urovnávání sporů
  - Zpracování plateb v rámci EU/ vnitrostátních plateb (současných i budoucích)
  - Platba daní, zdanění
  - Licence na živočišnou výrobu/ produkci
  - Proces zapojení nových členů
  - Proces dědictví v rámci spolupráce
  - Strategie ukončení spolupráce/ ukončení činnosti partnerství
  - Jakékoliv další klíčové prvky identifikované členy

Příklad: Případová studie Reutehof GbR

## 2.1 Audit rizik

- Sdružení a družstva by měla ve fázi svého vývoje či v rané fázi svého fungování provést audit rizik.
- Audit rizik nevyklučuje rizika, ale pomáhá mezi členy vytvářet povědomí o potenciálních rizicích, které by se mohly vyskytnout, jak jim předcházet a jak je řešit v případě, že nastanou.
- Audit identifikuje konkrétní rizika a hrozby, které u daného sdružení hrozí, dále pravděpodobnost jejich výskytu, možné důsledky a návrhy, jak se rizikům vyhnout, minimalizovat je či je řešit.

### Mezi hlavní oblasti rizik patří:

- Špatná investiční rozhodnutí
- Různé postupy hospodaření v zemědělství
- Vážný spor/ konflikt mezi členy
- Platební neschopnost
- Smrt nebo vážná nemoc
- Problémy trhu, nestálost trhu
- Pokles držení závazků od členů
- Stáří
- Nedostatek nástupců
- Rodinné záležitosti/ problémy
- Nesplnění cílů
- Rozdílnost pohledů/ plánů/ cílů
- Neslučitelnost členů
- Výskyt chorob zvířat
- Nedostatek závazku/ loajality ke sdružení
- Nedostatek příležitostí k rozvoji/růstu
- Odchod členů

Šablona a příklad auditu rizik (využijte tuto šablonu k vypracování kontrolního auditu odpovídajícího vašim specifickým potřebám)

Riziko	Pravděpodobnost rizika (1=velmi nepravděpodobné, 5=velmi pravděpodobné)	Dopady rizika	Návrhy k řešení	Celková klasifikace rizika (nízké/střední/vysoké)
Smrt/ vážná nemoc	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeden z partnerů již dále nebude přispívat do a účastnit se sdružení</li> <li>• Rodina tohoto partnera je však stále závislá na příjmech ze sdružení</li> <li>• Finanční důsledky pro všechny členy</li> <li>• Možné ukončení sdružení</li> <li>• Dopad na smluvní záležitosti (např.: dlouhodobé půjčky, pronájmy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vypracujte plán na řešení náhlé/ neočekávané smrti partnera</li> <li>• Vyhledejte právní a odborné rady</li> <li>• Vypracujte pohotovostní plány</li> </ul>	N
Problémy trhu, nestálost trhu	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nejistota příjmu</li> <li>• Finanční důsledky</li> <li>• Snížení investic</li> <li>• Stres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozkoumejte mechanismy, které minimalizují nestálost trhu</li> <li>• Zřídte fond pro případ nouze</li> </ul>	S
Výskyt chorob zvířat	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatečný výdělek</li> <li>• Nedostatek příležitostí k rozvoji</li> <li>• Ztráta hospodářských zvířat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stanovte postupy řízení, které minimalizují potenciální rizika</li> <li>• Spojte se s veterináři</li> <li>• Provádějte očkování</li> </ul>	N

## 2.6 Audit konfliktů

- Sdružení a družstva by měla ve fázi svého vývoje či v rané fázi svého fungování provést audit konfliktů.
- Audit konfliktů nevyklučuje rizika, ale pomáhá mezi členy vytvářet povědomí o potenciálních konfliktech, které by se mohly vyskytnout, jak jim předcházet, minimalizovat je a jak je řešit v případě, že nastanou.
- Audit identifikuje oblasti potenciálního konfliktu, dále pravděpodobnost jejich výskytu, možné důsledky a návrhy, jak se konfliktům vyhnout, minimalizovat je či je řešit.

### Mezi hlavní oblasti konfliktů patří:

- Investiční rozhodnutí a lokalizace nových investic/ aktiv
- Financování investic
- Vlastnictví nových aktiv
- Nesplnění cílů
- Rozdílnost názorů/ plánů/ cílů
- Rozdílnost v postupech řízení farmy/ různé způsoby hospodaření
- Časové rozvržení a rozvržení práce
- Volný čas/ dovolená
- Zapojení rodiny/ narušení soukromí rodiny
- Zapojení dalších/ nových členů do spolupráce
- Odchod člena
- Rozhodování o rozvoji/ rozšiřování
- Rozvoj/ změny v podniku
- Následnictví
- Rozdělování zisku
- Problémy trhu/ nestálost
- Pokles v plnění závazků ze strany partnerů
- Nedostatečný pocit závazků/ loajality
- Odchod do důchodu
- Odchod členů ze sdružení



Šablona a příklad auditu konfliktů (využijte tuto šablonu k vypracování kontrolního auditu odpovídajícího vašim specifickým potřebám)

Konflikt	Pravděpodobnost rizika (1=velmi nepravděpodobné, 5=velmi pravděpodobné)	Dopady konfliktu	Návrhy k řešení	Celková klasifikace konfliktu (nízké/střední /vysoké)
Rozdílnost v postupech řízení farmy	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neshoda nad tím, jaký postup v řízení podniku/farmy je ten nejlepší</li> <li>• Nejistota ohledně nejlepšího/ zvoleného přístupu</li> <li>• Pravidelné drobné neshody</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikace a společné rozhodování</li> <li>• Proces vyjednávání o nejlepších postupech řízení</li> <li>• Důkazy a rozhodování založené na vědě/ datech/ faktech</li> <li>• Vyhledávání informací/ poradců v dané problematice/ konzultací</li> </ul>	N
Investiční rozhodnutí a lokalizace nových investic	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozastavený rozvoj a investování</li> <li>• Neochota investování do podniku</li> <li>• Nedostatek konkurenčních výhod</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mít zavedenou písemnou dohodu</li> <li>• Jasně pokyny pro investice, vlastnictví nových aktiv, jasné stanovení podmínek pro rozdělování majetku a případné ukončení spolupráce</li> </ul>	S

# 3. Kritické oblasti pro potenciální výskyt konfliktu

V části 4.2.3. bylo představeno velké množství otázek/ problémů, které mohou potenciálně způsobit konflikt v rámci sdružení či družstva. Mezi tyto problémové oblasti patří dvě zásadní – investiční plánování a následnictví/ dědictví.

Investiční plánování může potenciálně způsobit konflikt především z toho důvodu, že vyžaduje od sdružení poměrně velký závazek, a to v oblasti zdrojů, půjček, dlouhodobých splátek, rozhodování o prioritách podniku, rozhodování o umístění investic/ aktiv a přerozdělování zdrojů v případě ukončení spolupráce.

Následnictví a dědictví jsou potenciálním zdrojem konfliktu z toho důvodu, že mohou změnit celkovou dynamiku sdružení či družstva. Nejvýraznější a nejvíce kritická je tato situace v případě malého množství zúčastněných partnerů, kteří jsou spolu v kontaktu na denní bázi.

## 3.1 Investiční plánování

Pro úspěšnou spolupráci jsou investice důležité, neboť umožňují růst a rozvoj podniku. Pečlivé plánování investic a jasnost celého investičního procesu napomáhají k minimalizaci konfliktů spojených s touto problematikou.

- Je důležité mít jasnou finanční podporu pro dané investice (půjčky, příspěvky od partnerů, zisky podniku).
- Mějte jasno, v čem spočívá vaše odpovědnost při splácení půjček (kdo je odpovědný za včasné splácení).
- Mějte jasno, kdo bude konečným vlastníkem aktiv při případném ukončení partnerství (např.: komu připadne dojírna a komu zpracovatelská zařízení).
- Zaměřte se na rozhodovací proces o tom, kam budete investovat či jak budete své investice lokalizovat (které hospodářství je již rozvinuto, kde se zrovna staví nové budovy či zpracovatelská zařízení).
- Dohodněte se, jak budou nová aktiva zakoupena:
  - Celým sdružením – např.: stroje, zařízení.
  - Jednotlivými členy – např.: půda.
- Dohodněte se, jak se budou odepisovat vaše aktiva.
  - Na základě časového období a sazby.

- Formou kompenzací pro další strany (je-li vyžadována).

- Dohodněte se na kompenzaci ostatních partnerů (je-li vyžadována) v případě investičních nákladů, pro případ, že vaše spolupráce skončí.
- Vezměte v potaz míru návratnosti investic provedených jednotlivými partnery.
- Vezměte v potaz mechanismus nakládání s majetkem a rozdělení zisku.

## 3.2 Následnictví/ dědictví

- Otázka následnictví/ dědictví je klíčem k udržení rodinných farem po generace. Jedná se však o velmi citlivou otázku, která může být velmi složitá a vyžaduje čas na její řešení.
- Spolupracující subjekty mohou otázku následnictví ovlivnit jak pozitivně, tak negativně.
- Pozitivem může být fakt, že práce v zemědělství může být pro mladé lidi přitažlivější, neboť je plná života a může být i velmi výnosná.
- Negativem může být změna dynamiky v provozu farmy a komplikace v dědickém procesu.
- V průběhu následnického/ dědického procesu se dynamika spolupracujícího sdružení samozřejmě změní, neboť v podstatě znamená nahrazení jednoho člena novým, přestože v praxi mohl být tento nový člen do spolupráce již neformálně zapojen, např.: syn či dcera jednoho z členů, kteří již v podniku pomáhali.

Proces následnictví je potřeba pečlivě naplánovat a brát v potaz různé možnosti a scénáře, včetně:

- Zapojení jednoho nástupce.
- Zapojení více nástupců.
- Nedostatek rodinných nástupců.
- Proces zapojení nástupců a jeho dopad na fungování sdružení/ družstva (vstup nové pracovní síly, rozdělení příjmů).
- Dopad na současné partnery.

Příklad: Nedostatek nástupců vedl k ukončení spolupráce v mlékárenském podniku v Německu (Případová studie Reutehof GbR)

## 4. Co dělat v případě neshody/ konfliktu

- Sdružení a družstva by měla ve fázi svého vývoje nebo v počáteční fázi svého fungování stanovit proces pro řešení neshod/ konfliktů.
- Tento proces by měl být ideálně zahrnut v písemné dohodě.

### Klíčovými prvky jsou následující:

- Postupy k řešení menších i větších neshod.
- Procesy, které je třeba dodržovat.
- V případě potřeby zajištění externích zprostředkovatelů, např.: poradců v zemědělství, konzultantů, advokátů, účetních atd.
- Stanovení ukazatelů, kdy má být proces řešení zahájen.
- Postup pro zahájení procesu.
- Stanovení doby, po kterou lze provést jednotlivá doporučení.
- Stanovit postup pro případ neslučitelných názorů a neshod, které nelze dohodou vyřešit.

## 5. Ukazatele konfliktů v rámci spolupráce

Je třeba si na začátku spolupráce vytvořit soubor ukazatelů (otázek), pomocí kterých lze zjistit, zda se sdružení/ družstvo potýká s vážnými potížemi či problémy. Tyto ukazatele pak lze použít k posouzení, do jaké míry je daný spolupracující podnik v ohrožení.

- Jsou členové nespokojeni s fungováním sdružení/ družstva?
- Jaký je rozsah jejich nespokojenosti na škále od 1 (trochu nespokojený) do 5 (naprosto nespokojený)
- Kolik členů (většina či menšina) jsou znepokojeni či nespokojeni?
- Je zde pouze jeden problém či řada více problémů, které způsobují obavy členů?
- Jsou tyto otázky/ problémy/ výzvy krátkodobého či dlouhodobého charakteru?
- Zvažují někteří členové své podnikatelské možnosti mimo sdružení/ družstvo?
- Pokusili se členové řešit tyto otázky/ problémy/ výzvy?
- Jsou členové znepokojeni možným dopadem těchto problémů na chod sdružení/ družstva?
- Pokusili se členové vyhledat externí pomoc při zprostředkování diskuze o těchto otázkách/ problémech/ výzvách?

## 6. Umožnění „ideálního“ ukončení spolupráce

- Ideálního způsobu ukončení spolupráce je poměrně obtížné dosáhnout, neboť samo o sobě odráží skutečnost, že se spolupráce do jisté míry nezdařila, přestože vznikla za cílem poskytnout členům určité výhody.
- Ideální ukončení spolupráce se může velmi lišit v závislosti na rozsahu a povaze spolupráce.
- Například v případě malého počtu členů, výstup jednoho člena ze spolupráce může vyvolat ukončení celé dohody mezi zbylými členy.

Příklad: Příkladem, kde by ukončení spolupráce jednoho člena mohlo vyústit v ukončení celé dohody, jsou studie z oblasti mlékárenství (Případová studie IR04), z oblasti produkce sýra (Případová studie Ekomeso) a v živočišné výrobě (Případová studie Ekologická farma Bošina). Oproti tomu vystoupení jednoho z členů by ukončení celé spolupráce nemuselo nastat v případě skupiny chovatelů jehňat (Případová studie Sligo Leitrim Lamb Producer Group), olivového družstva (Případová studie Oro de Cánava) či ve skupině producentů konopí (Případová studie Zadruga Konopko, zadruga za razvoj trajnostne pridelave in predelave industrijske konoplje – Konopko z.o.o., socialno podjetje).

- Ukončení spolupráce nemusí být vždy vyvoláno neúspěchem sdružení/ družstva, ale také z důvodu odchodu do důchodu, úmrtí či závažné nemoci některého z partnerů.

Příklad: Dvěma zemědělcům z Německa chyběli následovníci (Případová studie Reutehof GbR)

- Kvalitní smlouva o spolupráci vždy stanovuje proces odstoupení od dohody/ odchod do důchodu/ zrušení sdružení/družstva.
- Aby bylo ukončení spolupráce spravedlivé vůči všem členům, je možné postupovat podle několika kroků.
- Vzhledem k tomu, že finanční prostředky jsou pro jednotlivce důležité, členové by mohli zvážit vytvoření fondu pro mimořádné události, který by mohl pokrýt finanční náklady v případě ukončení dohody nebo by umožnil vykoupit či odškodnit odcházejícího partnera.
- Mezi klíčové aspekty patří:
  - Uzavření písemné dohody, ve které jsou uvedeny všechny aspekty spolupráce.
  - Povinnost členů vysvětlit své důvody k ukončení spolupráce a upuštění od dohody.
  - Zahájení procesu s externím zprostředkovatelem pro ukončení spolupráce.
  - Dodržování všech podmínek stanovených dohodou.
  - Dohodnutí se na ukončení dohody.

- Aby bylo umožněno ideální ukončení spolupráce, je třeba mít ujasněné následující aspekty:
  - Aktiva, která jsou zahrnuta do daného uspořádání.
  - Financování investic.
  - Vlastnictví investic.
  - Odpisy aktiv v průběhu let a jejich konečná hodnota.
  - Rozdělení zisku.
  - Pracovní zátěž.
  - Zapojení rodiny.
  - Proces urovnání sporů.
  - Postup pro zrušení uspořádání.
  - Zpracování plateb v rámci EU/ vnitrostátních plateb.
- Dohoda o datu zrušení uspořádání.
- Dohoda o odpovědnosti za leasingové smlouvy a další smlouvy uzavřené s třetími stranami.
- Období na rozmyšlenou před zrušením uspořádání.

## 7. Závěrečné komentáře

- Konflikty a rozlišnost v názorech jsou do jisté míry nevyhnutelné ve všech formách spolupráce.
- Úspěšnost spolupráce spočívá v jejím proaktivním řešení sporů a neshod.
- Řízení konfliktních situací by mělo být plánováno od samého počátku spolupráce.
- Sdružení/ družstva mohou být ukončena i kvůli jiným okolnostem (např.: úmrtí, vážná nemoc, odchod do důchodu).
- Počet zúčastněných členů může ovlivnit, zda bude celé uskupení zrušeno či nikoliv – výstup jednoho člena z malého uskupení může mít značně jiný dopad než výstup jednoho člena z velkého uskupení.
- Klíčem k úspěchu je mít kvalitně zpracované písemné dohody, stanovené postupy ke zvládnutí konfliktních situací a proces ukončení celého uspořádání.
- Pro dosažení úspěšné spolupráce může být za potřebí využít externí pomoci.