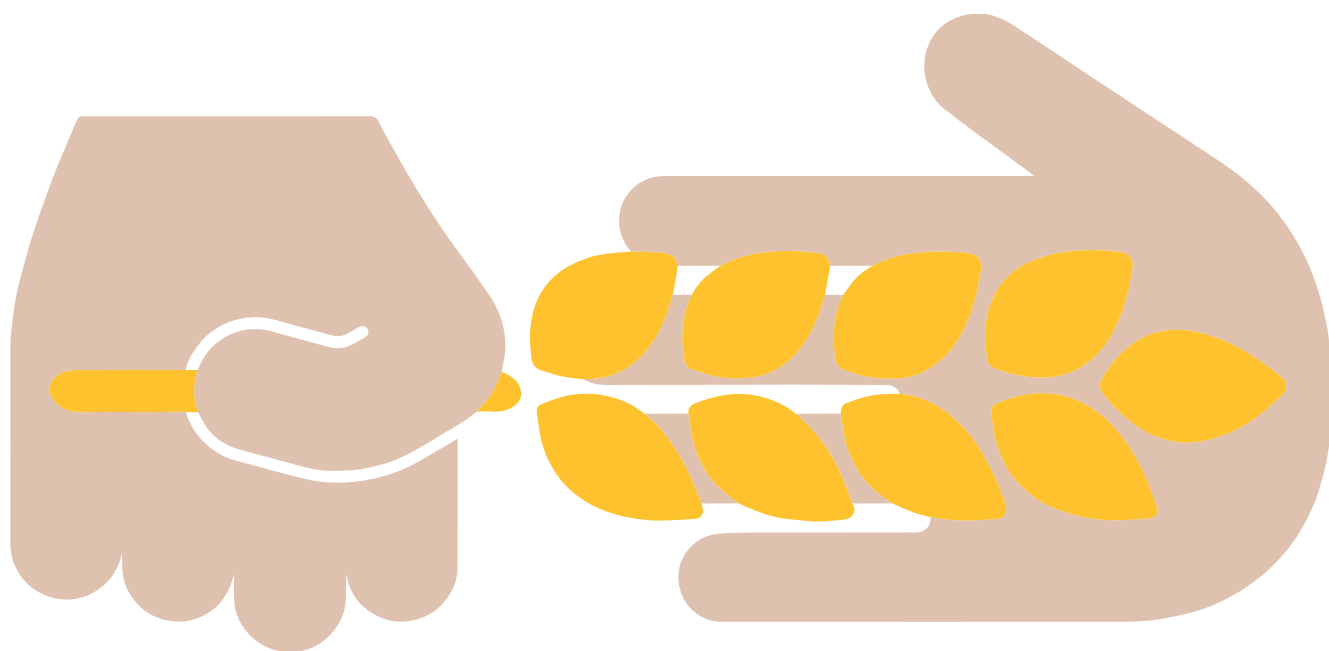
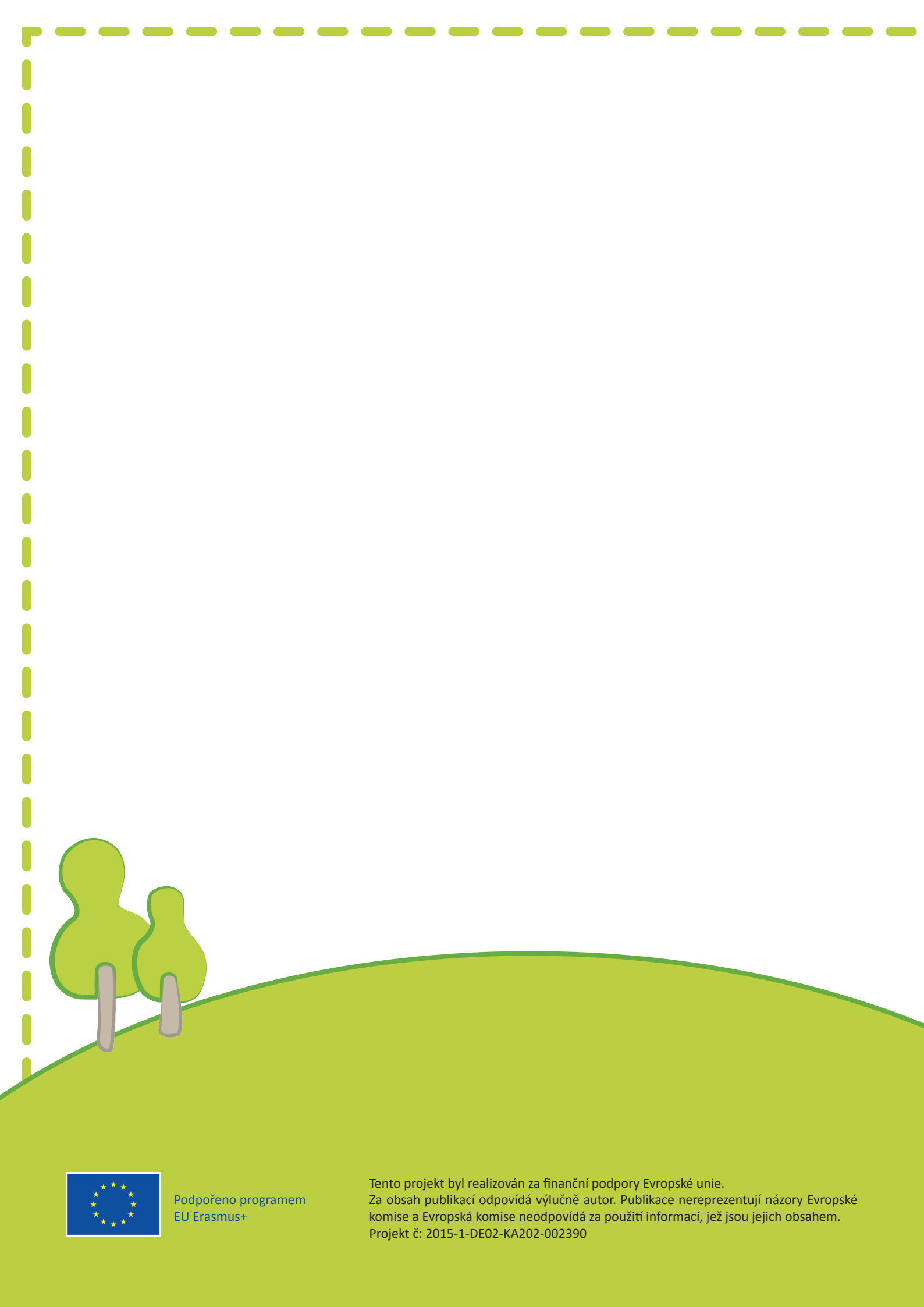




Farm-Success

training farmers for sustainable succession processes



Podpořeno programem
EU Erasmus+

Tento projekt byl realizován za finanční podpory Evropské unie.
Za obsah publikací odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentují názory Evropské
komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.
Projekt č: 2015-1-DE02-KA202-002390

1. Výchozí situace

1.1. Úvod do problematiky generační obměny rodinných farem.....	2
1.2. Cíl projektu.....	3
1.3. Partneři projektu.....	4

2. Údaje o zemích, účastnících se projektu

2.1. EU.....	6
2.2. Německo.....	7
2.3. Španělsko.....	7
2.4. Itálie.....	8
2.5. Česká republika.....	8
2.6. Slovinsko.....	9

3. Sběr údajů/dat..... 10

4. Výsledky rozhovorů s odborníky.....10

4.1. Analýza Německa.....	10
4.1.1. Dotazník.....	10
4.1.2. Shrnutí.....	12
4.2. Analýza Španělska.....	12
4.2.1. Dotazník.....	12
4.2.2. Shrnutí.....	13
4.3. Analýza Itálie.....	14
4.3.1. Dotazník.....	14
4.3.2. Shrnutí.....	15
4.4. Analýza České Republiky.....	15
4.4.1. Dotazník.....	15
4.4.2. Shrnutí.....	16
4.5. Analýza Slovinska.....	17
4.5.1. Dotazník.....	17
4.5.2. Shrnutí.....	18
4.6. Analýza všech zemí.....	18
4.6.1. Dotazník.....	18
4.6.2. Shrnutí.....	20

5. Příloha.....21

5.1. Pokyny pro rozhovory.....	21
5.2. Dotazník.....	22
5.3. Literatura a ostatní zdroje o procesu generační obměny.....	23

1. Výchozí situace

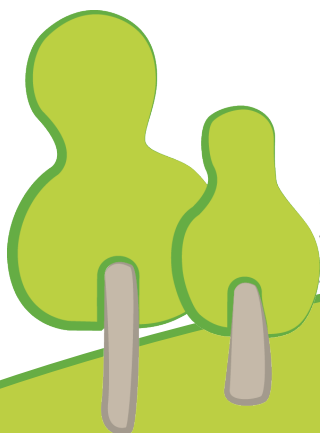
1.1. Úvod do problematiky generační obměny rodinných farem

Rodinné farmy představují napříč Evropou významný zdroj, který pomáhá snižovat míru nezaměstnanosti, řešit demografické výzvy evropského zemědělství, udržovat a zlepšovat sociální, ekonomickou a kulturní udržitelnost venkovských oblastí.

V rámci tohoto projektu je rodinná farma chápána jako farma, která je ve vlastnictví členů jedné rodiny (Venter, Boshoff a Maas, 2005). Klíčovým faktorem v zemědělství je proces generační obměny. Záměrem rodinných příslušníků je předat farmu příští generaci, přičemž tento krok je chápán jako zásadní pro pokračování farmy. Generační obměna by neměla být vnímána jako náhlá událost, ale jako pečlivě naplánovaný proces, který se odehrává v průběhu času (Kirby & Lee, 1996).

Členové rodiny vlastníci farmu zahájí proces generační obměny přípravou celého tohoto procesu. Tento proces pak vyústí předáním samotné farmy. Posledním krokem je pak formální předání farmy. Následující graf ilustruje celý proces generační obměny:

V roce 2010, 97% ze všech farem v EU-27, byly farmy rodinné (farma řízená jednou osobou, která je zároveň manažerem), přičemž 16% z celkové pracovní síly v zemědělství byli tzv. nerodinní příslušníci. Současně zemědělství v Evropě čelí demografické výzvě. V roce 2007 v zemích EU-27 bylo 55,5% zemědělců starších 55 let. Pouze 6,3% byli zemědělci mladší 35 let, (EK, Generální ředitelství pro zemědělství a rozvoj venkova, 12/2013).



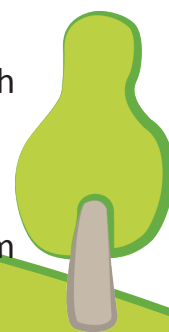
Podle dokumentu shrnujícího “konzultace o úloze rodinného zemědělství, klíčových výzev a priorit pro budoucnost”, který byl vytvořen Generálním ředitelstvím pro zemědělství a rozvoj venkova v roce 2013, 85% respondentů považuje “stárnutí” a “generační obměnu” za hlavní výzvy v rámci rodinných farem. Generační obměna představuje u rodinných farem velkou změnu a současně velkou výzvu. Je zde vysoký potenciál pro konflikty a riziko ztráty času potřebného pro rozvoj podniku. Riziko ztrácet čas koreluje s rizikem ztráty impulsu lidí zapojených do procesu generační obměny. Je důležité podporovat tzv. dlouhodobé podnikatelské myšlení. Do budoucna by měly být ekonomické cíle kombinovány s osobními plány.

V rámci projektu *Farm-Success* budou školeni zemědělci, aby úspěšně zvládli proces generační obměny. Toto školení umožní a bude zemědělce motivovat, aby pokračovali v rodinném podnikání svých rodičů.

1.2. Cíl projektu

Cílem projektu je poskytnout mladým zemědělcům nástroje a znalosti potřebné pro dobré zvládnutí procesu generační obměny na rodinné farmě. Prostřednictvím prezentování a ukázky dobrých příkladů zvládnutí procesu generační obměny, budou mladí zemědělci motivováni pokračovat v rodinném podnikání. Cíle projektu *Farm-Success* jsou následující:

-  Vyvinout inovativní koncepty a vzory pro proces generační obměny.
-  Poskytnout podporu v procesu rozhodování o generační obměně.
-  Zlepšit ekonomickou a osobní situaci mladých zemědělců.
-  Zlepšit demografickou situaci ve venkovských oblastech.
-  Podpořit učení prostřednictvím portálu OER (portal vzdělávacích materiálů, Open Educational Resources).
-  Podpořit využití portálu OER v různých jazycích (angličtina, němčina, španělština, italština, slovinština, čeština a francouzština).
-  Podpořit digitální integraci za účelem dosažení a zapojení se osob ze znevýhodněného prostředí.
-  Poskytnout flexibilitu vzdělávacích formátů a způsobů učení.
-  Podpořit vzdělávací příležitosti i lidem v nepříznivých životních situacích.
-  Použít vzdělávací metodiky, které mohou být přizpůsobeny různým podmínkám studentů.



1.3. Partneri projektu

Následující země jsou účastníky tohoto projektu. Země jsou reprezentovány těmito partnery:

Německo

Technische
Universität
München



Technische Universität München (TUM): Technická univerzita Mnichov (TUM) je výzkumná univerzita s kampusy v Mnichově, Garchingu a Freising-Weihenstephanu. Část univerzity, která je zainteresována v tomto projektu je

Zemědělská fakulta ve Weihenstephanu a speciálně pod vedením katedry Ekonomiky zahradnictví a krajinářství. Vedoucí tohoto oddělení považuje za stěžejní otázky týkající se managementu a ekonomických voleb v zemědělství.

**HOF UND
LEBEN**

Hof und Leben GmbH: Hof und Leben (HuL) je nezávislá, soukromá poradenská firma. HuL provádí poradenství v Německu, ve všech typech zemědělského podnikání. GmbH byla založena v roce 2009.

Španělsko



COAG-Jaén: Unie farmářů a rančerů v Jaénu (COAG-Jaén), byla založena jako zemědělská, demokratická, nezávislá a profesionální nezisková organizace. COAG COAG také jedná a zastupuje zemědělce při jednáních s tvůrci politik na národní, regionální a místní úrovni.



OnProjects: OnProjects nabízí kompetní poradenské služby v oblasti projektového managementu. OnProjects a pan Iacopo Benedetti stojí za myšlenkou celého tohoto projektu. Pan Benedetti je také zástupce OnProjects v rámci tohoto projektu.

Česká Republika



Asociace
soukromého
zemědělství ČR

Asociace soukromého zemědělství České republiky: ASZ ČR je dobrovolná profesní organizace soukromých zemědělců v České republice. Byla založena v roce 1998 jako organizace zastupující a podporující hlavně zájmy rodinných farem. ASZ ČR má 48 regionálních organizací a celkem 6500 členů.

Itálie



Agricoltura è vita: Agricoltura è Vita je asociace podporující Confederazione Italiana Agricoltori (CIA) v rámci školení, poradenství a výzkumu v oblasti zemědělství. Byla založena v květnu v roce 2007. Agricoltura è Vita má hlavní sídlo v Římě (národní úroveň) a mnoho školících center v regionech Itálie.

Slovinsko



Biotehniški center Naklo: Biotechnical Centre Nalko bylo založeno v roce 1907 jako škola zaměřená na mléčný segment. Po roce 1926 byla přeměněna na školu zemědělskou a v roce 2007 se Biotechnickým centrem Nalko. Biotechnické Centrum Nalko má různé části: Biotechnické gymnázium, střední odbornou školu, vyšší odbornou školu, výzkumnou jednotku a tzv. Mezipodnikové vzdělávací centrum.

Belgie



CEJA: CEJA je evropská nevládní nezisková organizace pro mladé farmáře, která podporuje jejich aktivity v rámci EU. Působí skrz formálně uznávané struktury složené z 31 národních organizací z 24 členských států EU; sekretariát CEJA se nachází v Bruselu a dohlíží na všechny administrativní činnosti, organizování akcí a řízení členství. CEJA umožňuje a podporuje účast mladých lidí v zemědělství v rámci rozhodovacích procesů na úrovni EU a to tím, že jim poskytne platformu k diskusi, debatování a ovlivňování politických otázek, které ovlivňují venkovskou mládež na evropské, národní a místní úrovni.

2. Údaje o zemích, účastnících se projektu

2.1. EU

Napříč EU existuje více než 12 milionů farem (hospodářství, na tzv. plný úvazek farem, 2010), které obhospodařují 172 milionů hektarů zemědělské půdy. Většina zdrojů zmiňuje, že v zemědělství je zaměstnáno kolem 10 milionů lidí, což představuje 5% z celkové zaměstnané pracovní síly. Průměrná velikost evropské farmy je 14,6 hektarů. Zemědělské společnosti (a.s. apod.) jsou obecně větší, a obhospodařují 26% zemědělsky využívané plochy. Rodinné

farmy pokrývají kolem 69% a holdingové společnosti (společné zemědělské podniky) 5%. V průměru jsou zemědělské společnosti (152 ha/z držby) asi 15 krát větší než rodinné farmy (10ha/podniku).



Rodinné farmy (podnik, který je ve vlastnictví jediné fyzické osoby) tvoří téměř 97% farem v EU. Od roku 2005 podíl rodinných farem nepatrně klesl a to o 0,73%. To vypovídá o nárustu společných holdingových společností a zemědělských společností.

Obecně platí, že v zemědělství je pracovní síla starší než ve zbytku ekonomiky. V roce 2010, 33% zemědělské pracovní síly bylo mladší než 40 let (ve srovnání s 44% v rámci celkové zaměstnanosti), 57% bylo mezi léty 40 a 65 let (ve srovnání s 54% v rámci celkové zaměstnanosti) a 10% bylo ve věku nad 65 let a více (ve srovnání s 2% v rámci celkové zaměstnanosti). 6,5% zemědělců v EU je mladších 35 let. Obecně platí, že starší zemědělci mají tendenci řídit menší farmy, zatímco největší farmy jsou spravovány zemědělci ve středním věku.

Mnoho starších zemědělců pracuje na svém hospodářství i v důchodovém věku a to buď z ekonomické nutnosti, nebo si to zvolili sami, předtím než se farma předá další generaci nebo prodá. Tato situace je stále více obtížnější pro nově vstupující mladé účastníky. Na evropských

rodinných farmách je vzácné, když je zemědělec připraven vzdát se vlastnictví svého podniku a předat jej další generaci před jeho/jejími 50 narozeninami. Nicméně, rozhodnutí o odchodu do důchodu a předání rodinné farmy může záviset na mnoha následujících faktorech: osobní preference pro odchod do důchodu, například podle věku, podle tzv. dostupnosti vhodného nabyvatele, podle ochoty a vhodného načasování z hlediska nabyvatele.

2.2. Německo



V Německu ve více než 580 000 malých a středních podnicích (MSP) nastane generační obměna do roku 2017. To znamená, že bude ovlivněno 16% všech malých a středních podniků a asi 4 miliony zaměstnanců. Až do roku 2017 u plánování nástupnictví v německých malých a středních podniků se ukazuje, že 9% malých a středních podniků již plánuje generační obměnu, 7% malých a středních podniků plánuje generační obměnu mimo rodinu, 35% malých a středních podniků plánuje tento proces zvážit později a 49% nemá žádné plány. Generační obměna u malých a středních podniků v zemědělském odvětví ukazuje, že od roku 2014 do roku 2017 bylo ovlivněno více než 3 400 malých a středních podniků v odvětví zemědělství. 57% zemědělců upřednostňuje generační obměnu v rámci rodiny a 1 800 případů generační obměny v zemědělském sektoru je naplánováno během příštích 5 let.

2.3. Španělsko



Jaén je provincie v jižním Španělsku, ve východní části Andalusie s počtem obyvatel okolo 656 093. Zemědělství hraje v ekonomice v Jaénu obrovskou roli, pěstování oliv a produkce oleje je hlavní součástí zemědělského odvětví. Jaén je jedním z největších výrobců olivového oleje na světě. Asi 20% populace je spjato se zemědělstvím, což představuje asi 110 000 lidí. Průměrný věk zemědělců v Jaénu je 55 let. Jedním z hlavních problémů zemědělství v Jaénu je nedostatek odborné přípravy a profesionalizace. Podle sčítání, více než 2,7 milionu osob se nachází na asi 3 500 farmách. Zemědělství sice představuje příležitost pro mládež, ale to je jedno z nejvíce znevýhodněných odvětví. Nízký podíl mladých lidí na farmách představuje vážnou hrozbu pro životaschopnost farem do budoucnosti. Tyto farmy mají strukturální a sociální nedostatky, kterým budou čelit mladší generace, například inovace, diverzifikace, technologie, techniky řízení a propagace výrobků. Vysoká míra nezaměstnanosti mladých lidí (57%), nedostatek alternativních pracovních příležitostí ve venkovských oblastech a růstový potenciál španělského potravinářského průmyslu zaznamenal nárůst žádostí o 79% zařazení mládeže do zemědělského sektoru. Zemědělský sektor potřebuje regulaci, stabilizaci a přímé platby. Měla by být zvýšena výroba a export sektoru. Překážky vstupu pro nové zemědělce nebo nabyvatele představuje výroba a ziskovost, protože v sobě nesou faktory nejistoty.

2.4. Itálie



V Itálii je 1 620 884 farem s průměrnou velikostí 7,9 ha. Celková zemědělská plocha je 12 856 048 ha, z čehož 54,5% je obdáváná půda, 26,7% jsou louky a pastviny, 18,5% jsou trvalé kultury a 0,2% tvoří zahradnictví. Asi 262 000 farem (16,2% z celkového počtu farem) má alespoň jednu aktivní osobu a více než 200 pracovních dní v roce. Jsou zde také farmy s kapitálovým managementem, kterých je okolo 18 000. 95,4% ze všech italských farem jsou farmy rodinné. Celkem je v nich zainteresováno 3 964 191 rodinných příslušníků, ale pouze 49,7% z nich pracuje na své vlastní farmě. Průměrný věk italských zemědělců je poměrně vysoký. 161 716 zemědělců je mladších 40 let (9,9% z celkového počtu), 461 922 zemědělců se pohybuje mezi 40 a 54 lety (28,49% z celkového počtu), 997 246 zemědělců je starších než 54 let (61,52% z celkového počtu). 271 000 jsou zemědělci starší 75 let (16,7% z celkového počtu).

Od roku 2000 do roku 2010 se počet farem v Itálii se snížil z 2 396 274 na 1 620 884, což představuje pokles o 34,2%. Nejvyšší pokles, o 38,3% byl ve skupině s věkem mezi 30 a 39 lety. Bereme-li v úvahu všechny zemědělce, 375 z 1000 zemědělců opustilo sektor, zatímco jen pouhých 77 jich vstoupilo do sektoru. Údaje jasně naznačují problém generační obměny. Průzkum o "Potenciálu rodinné generační obměny v zemědělství v Itálii" z roku 2011 uvádí, že 30% dětí zemědělců má v úmyslu převzít rodinný podnik. Pokud je majiteli farmy nejméně 55 let a má alespoň jedno dítě ve věku od 18 do 39 let, 59 dětí z celkového počtu 100 projeví zájem o převzetí farmy. Neexistují ale žádné další studie o generační obměně na rodinných farmách. Údaje tedy musí být nejdříve zjištěny.

2.5. Česká Republika



V České republice existuje 26 246 farem s průměrnou velikostí 152 ha. Celková plocha zemědělské půdy je asi 3 491 818 ha. Z této plochy je 2 488 966 ha orné půdy, 960 076 ha je obdáváná půda, 21 011 ha trvalé travní porosty, 14 852 hektarů jsou vinice, 5 155 ha představuje chmel a 195 hektarů jsou zeleninové zahrady. V současné době v České republice pracuje 181 756 lidí v zemědělství, což je o 18% nižší číslo než v roce 2010. Počet pracovníků na plný úvazek je 105 916, což odpovídá 1% české populace. Od 90. let počet pracujících osob v zemědělství klesá.

Věk zemědělců v ČR: 6% je mladších 24 let, 13% je mezi 25 a 35 lety, 21% je mezi 35 a 44 lety, 25% je mezi 45 a 54 lety, 26% je mezi 55 a 64 lety a 9% je starších 65 let.

Hlavními výzvami generační obměny u rodinných farmem jsou: za první vysoká administrativní a právní zátěž, za druhé nedostatek podpory mladých zemědělců ze strany státu a za třetí nezájem mladých lidí o zemědělský sektor. Existují projekty, které podporují generační obměnu, např. ASZ ČR vydala brožuru o nástupnictví a podílela se na zrušení daně při předávání farmy. Dnes již většina rodinných farem své nabyvatele má. Zájem u mladé generace o pokračování rodinné zemědělské farmy je mírně rostoucí. Je to hlavně důsledkem aktivit Asociace, které zlepšují image zemědělských farem.

2.6. Slovinsko

Zemědělsky využívaná plocha představuje méně než čtvrtinu z celkové plochy Slovinska (celková plocha 20 273 km²). To je méně než 0,1 hektaru orné půdy na jednoho obyvatele. Chování dobytka a produkce mléka jsou nejdůležitější zemědělské činnosti, které dohromady představují 58% hodnoty zemědělské produkce ve Slovinsku. Ve Slovinsku je 72 377 zemědělských farem s průměrnou velikostí 6,6 ha. Pouze 2% ze všech zemědělských farem ve Slovinsku má více než 30 hektarů. Méně než 20% slovinských zemědělců pracuje na farmách na plný úvazek. 94% zemědělských ploch je obhospodařováno rodinnými farmami. 44% z celkové pracovní síly na farmě představují majitelé rodinných farem a 46% pracovní síly jsou ostatní rodinní příslušníci. Pouze 9% majitelů farem ve Slovinsku má za sebou dva nebo více roků vzdělávání v zemědělství.

Věk zemědělců ve Slovinsku (2013): 4,8% zemědělců je mladších 35 let, 14,4% se pohybuje mezi 35 a 44 lety, 26,4% z nich je ve věku 45 až 54 let, 29,1% se pohybuje mezi 55 a 64 lety a 25,3% je 65 let nebo více.

V procesu generační obměny ve Slovinsku, 18,1% zemědělců již našlo svého nabyvatele, 38,6% má potenciálního nabyvatele, který souhlasil/a s předáním farmy a 43,3% dosud neidentifikovalo svého nabyvatele pro svou farmu. Existuje několik faktorů, které ovlivňují generační obměnu. Za první, sociálně-geografické faktory: tzn. např. umístění farmy a vnímání odlehlosti farmy. Za druhé, demografické struktura zemědělského podniku, jedná se např. počet osob žijících na farmě zemědělce, věk nabyvatele, pohlaví a vzdělání, počet dětí mužského pohlaví, atd. Za třetí, faktory týkající se statku: např. velikost farmy a pronajímání zemědělské půdy. A za poslední, faktory týkající se výrobní struktury zemědělského podniku: marketing produkce chovu hospodářských zvířat, intenzita chovu hospodářských zvířat, roční hrubý příjem odvozený od zemědělských zdrojů, atd.

3. Sběr údajů/dat

Údaje byly získány z rozhovorů, otevřených otázek a dotazníků. Dotazník obsahuje celkem 18 otázek. 16 z těchto otázek bylo ohodnoceno Likertovou škálou.

Odborníci byli požádáni, aby popsali proces generační obměny a situaci na rodinných farmách v jejich zemi, z jejich úhlu pohledu.

Informace nashromážděné prostřednictvím rozhovorů a dotazníků budou použity i v rámci dalších aktivit v rámci projektu. Budou použity jako základ pro vytvoření tréninkových nástrojů pro nabyvatele. Případné problémy v rámci procesu generační obměny mohou být odhaleny a zahrnuty tak v dalším procesu zkoumání.

4. Výsledky rozhovorů s odborníky

Hodnocení bylo získáno od 34 účastníků (Německo: 7, Španělsko 6, Itálie 5, Česká republika 5, Slovinsko 11). Většina účastníků byli konzultanti, kteří se zúčastnili mnoha procesů generačních obměn na různých farmách.

Ostatní účastníci jsou samotní zemědělci, kteří tímto procesem sami procházejí nebo již prošli.

4.1. Analýza Německa

4.1.1. Dotazník

		rozhodně souhlasím ++	souhlasím +	nevím 0	nesouhlasím -	rozhodně nesouhlasím --
	Prosím označte stupeň Vašeho souhlasu:					
1	Celkově je proces generační obměny, ve kterém jsem zapojen/a, úspěšně dokončen	1	3	2		
2	Po dokončení procesu generační obměny, jsou ve většině případů postupitelé ve velké míře spokojeni	1	6			
3	Po dokončení procesu generační obměny, jsou ve většině případů nabyvatelé ve velké míře spokojeni	1	3	3		
4	Po dokončení procesu generační obměny, je ve většině případů zbytek rodiny ve velké míře spokojen	2	2	3		

		velmi důležité ++	důležité +	nevím 0	méně důležité -	zcela nedůležité --
Prosím ohodnotte význam následujících faktorů:						
5	Komunikace mezi zúčastněnými stranami	6	1			
6	Nastavení závazného časového harmonogramu		6	1		
7	Popis kroků, které mají být přijaty v souladu s harmonogramem	1	6			
8	Existence jasné představy budoucí strategie farmy	3	4			
9	Existence řešení kompenzace pro sourozence, v případě, že se vzdají dědictví	3	4			
Ohodnotte závažnost možných překážek:						
10	Finanční otázky		7			
11	Administrativa		3	4		
12	Osobní důvody	5	2			
Ostatní možné překážky dle Vašich zkušeností:						
	Pracovní doba / chybějící volný čas		1			
	Chybějící sebedůvěra	1				
	Chybějící kvalifikace		1			
	Přecenění svého vlastního potenciálu		1			
Prosím ohodnotte důležitost různých dovedností/kvalifikací:						
13	Komunikace	7				
14	Výměna mezi podnikateli		7			
15	Porozumění udržitelnému podnikání	2	4	1		
16	Technické dovednosti		4	3		
Ostatní důležité dovednosti/kvalifikace dle Vašich zkušeností:						
	Sociální kompetence	1				
		Majitel	Majitel/ka a manžel/ka	Postupitel a nabyvatel	Všichni ostatní zainteresovaní	Ostatní
17	Dle Vašich zkušeností, kdo je osoba, která rozhoduje (kdo jsou osoby, které rozhodují)?	1	4	4	1	
		2-3 roky	3 roky	4 roky	5 let	5 – 10 let
18	Od prvních rozhovorů do konečné realizace, jak dlouho ve Vašem případě trval proces generační obměny?	1	2	1	1	1

4.1.2. Shrnutí

Účastníci průzkumu zastávali názor, že všichni členové rodiny jsou spokojeni s procesem generační obměny, ale uvědomují si, že také mohou nastat problémy (např. z důvodu nemoci, smrti, atd.).

Často trvá příliš dlouho, než se nabyvatel tzv. dostne k moci. Jsou zde tendence čekat na šťastný konec. Ale čekání jde ruku v ruce spolu s demotivací. Podle respondentů toto představuje velký problém v procesu generační obměny.

Během procesu generační obměny je také komunikace velký problém. Otevřená diskuse, objasnění přání a možnosti všech zúčastněných stran by pomohlo urychlit a zlepšit celý proces. Dále respondenti uvedli, že zemědělci by měli začít mluvit o procesu generační obměny brzy, ale toto se reálně neděje. Procesy generační obměny s konflikty jsou z 90% kvůli komunikačním problémům: chybějící transparentci, chybějící otevřenosti, rozdílnými nevyslovenými přáními, otázkami a obavami.

Podle respondentů je také důležité stanovit tzv. milníky: vytváření názorů, shromažďování informací, příprava smluv, charta procesu generační obměny, fáze reálného provádění všech uvedených dokumentů a smluv.

Finanční problémy mají tendenci skrývat skutečné problémy nebo konflikty. Před samotným procesem předání farmy je třeba vyplatit sourozence a postarat se v předstihu o tyto finanční záležitosti.

4.2. Analýza Španělska

4.2.1. Dotazník

		rozhodně souhlasím ++	souhlasím +	nevím 0	nesouhlasím -	rozhodně nesouhlasím --
	Prosím označte stupeň Vašeho souhlasu:					
1	Celkově je proces generační obměny, ve kterém jsem zapojen/a, úspěšně dokončen		4	2		
2	Po dokončení procesu generační obměny, jsou ve většině případů postupitelé ve velké míře spokojeni		2	2	2	
3	Po dokončení procesu generační obměny, jsou ve většině případů nabyvatelé ve velké míře spokojeni		1	1	4	
4	Po dokončení procesu generační obměny, je ve většině případů zbytek rodiny ve velké míře spokojen		2	3	1	
		velmi důležité ++	důležité +	nevím 0	méně důležité -	zcela nedůležité --
	Prosím ohodnoťte význam následujících faktorů:					
5	Komunikace mezi zúčastněnými stranami	4	2			
6	Nastavení závazného časového harmonogramu	1	1	3	1	
7	Popis kroků, které mají být přijaty v souladu s harmonogramem	2	1	3		

		velmi důležité ++	důležité +	nevím 0	méně důležité -	zcela nedůležité --
	<i>Prosím ohodnotte význam následujících faktorů:</i>					
8	Existence jasné představy budoucí strategie farmy	3	3			
9	Existence řešení kompenzace pro sourozence, v případě, že se vzdají dědictví	1	5			
	<i>Ohodnotte závažnost možných překážek:</i>					
10	Finanční otázky	6				
11	Administrativa	3	3			
12	Osobní důvody		4	1	1	
	<i>Ostatní možné překážky dle Vašich zkušeností:</i>					
	<i>Prosím ohodnotte důležitost různých dovedností/kvalifikací:</i>					
13	Komunikace	1	5			
14	Výměna mezi podnikateli	2	4			
15	Porozumění udržitelnému podnikání		3	2	1	
16	Technické dovednosti	5	1			
	<i>Ostatní důležité dovednosti/kvalifikace dle Vašich zkušeností:</i>					
		Majitel	Majitel/ka a manžel/ka	Postupitel a nabyvatel	Všichni ostatní zainteresovaní	Ostatní
17	Dle Vašich zkušeností, kdo je osoba, která rozhoduje (kdo jsou osoby, které rozhodují)?		1	4	1	
18	Od prvních rozhovorů do konečné realizace, jak dlouho ve Vašem případě trval proces generační obměny?	Průměr 2, 6 roku.				

4.2.2. Shrnutí

Účastníci průzkumu mají zkušenosti, že komunikace mezi členy rodiny je velmi důležité téma. Všichni členové rodiny by měli být zahrnuti do procesu a je nutná dohoda v rámci rodiny. Jinak by mohlo dojít k problémům.

Zúčastněné osoby by si měly být vědomy byrokratické práce, dokumentace a vyhledávání informací, které si musejí vyhledat. Finanční faktory je třeba mít na paměti v průběhu celého procesu generační obměny. Mohly by se totiž objevit zvláštní náklady související s tím procesem, jako je např. notář, daně atd.

Respondenti si myslí, že obecné zásady vypracované EU by mohly být užitečné pro proces generační obměny.

Doba, po kterou proces generační obměny trvá záleží na dohodě členů rodiny. Pokud se všechny zainteresované osoby shodují, proces generační obměny zpravidla netrvá dlouho, obvykle několik měsíců. Pokud existují nějaké problémy, může tento proces trvat až několik let.

4.3. Analýza Itálie

4.3.1. Dotazník

		rozhodně souhlasím ++	souhlasím +	nevím 0	nesouhlasím -	rozhodně nesouhlasím --
Prosím označte stupeň Vašeho souhlasu:						
1	Celkově je proces generační obměny, ve kterém jsem zapojen/a, úspěšně dokončen	5				
2	Po dokončení procesu generační obměny, jsou ve většině případů postupitelé ve velké míře spokojeni	4				
3	Po dokončení procesu generační obměny, jsou ve většině případů nabyvatelé ve velké míře spokojeni	4				
4	Po dokončení procesu generační obměny, je ve většině případů zbytek rodiny ve velké míře spokojen	3	1			
		velmi důležité ++	důležité +	nevím 0	méně důležité -	zcela nedůležité --
Prosím ohodnoťte význam následujících faktorů:						
5	Komunikace mezi zúčastněnými stranami	5				
6	Nastavení závazného časového harmonogramu		5			
7	Popis kroků, které mají být přijaty v souladu s harmonogramem	1	4			
8	Existence jasné představy budoucí strategie farmy	1	4			
9	Existence řešení kompenzace pro sourozence, v případě, že se vzdají dědictví	1	4			
Ohodnoťte závažnost možných překážek:						
10	Finanční otázky	5				
11	Administrativa	5				
12	Osobní důvody		5			
Ostatní možné překážky dle Vašich zkušeností:						
	Italské právní předpisy ponechává příliš velký prostor pro interpretaci		1			
Prosím ohodnoťte důležitost různých dovedností/kvalifikací:						
13	Komunikace	5				
14	Výměna mezi podnikateli	1	4			
15	Porozumění udržitelnému podnikání		5			
16	Technické dovednosti	2	3			
Ostatní důležité dovednosti/kvalifikace dle Vašich zkušeností:						
		Majitel	Majitel/ka a manžel/ka	Postupitel a nabyvatel	Všichni ostatní zainteresovaní	Ostatní
17	Dle Vašich zkušeností, kdo je osoba, která rozhoduje (kdo jsou osoby, které rozhodují)?		1	4		

18. Od prvních rozhovorů do konečné realizace, jak dlouho ve Vašem případě proces generační obměny trval?

Všichni respondenti uvedli, že v krátkém období to bylo mezi 2-3 a 6 měsíci. Ale také všichni uvedli, že v případě konfliktu, kvůli vyrovnaní jednotlivých dědiců nebo jiných problémů, proces generační obměny může trvat i 4 až 5 let.

4.3.2. Shrnutí

Pět respondentů zdůrazilo důležitost profesionálního a spravedlivého přístupu k procesu generační obměny. Specifické kompetence jsou důležité v oblasti právních předpisů, byrokratických postupů, dovedností v oblasti porozumění mechanismů regulujících zemědělské oblasti, softwarových dovedností a praktických kontaktů s různými orgány.

I měkké dovednosti, jako je profesionální a přátelský přístup ke všem zúčastněným stranám, byly považovány za velmi důležité.

Spokojenost zákazníka je považována za velmi důležitou, tzn. mít dobrou zpětnou vazbu a hodnocení od klientů. Toto je důležité také v případě doprovodných poskytovaných služeb, kdy dobré nebo špatné hodnocení služeb je poskytováno jak o osobě, tak o celé společnosti.

4.4. Analýza České Republiky

4.4.1. Dotazník

		rozhodně souhlasím ++	souhlasím +	nevím 0	nesouhlasím -	rozhodně nesouhlasím --
	<i>Prosím označte stupeň Vašeho souhlasu:</i>					
1	Celkově je proces generační obměny, ve kterém jsem zapojen/a, úspěšně dokončen	5				
2	Po dokončení procesu generační obměny, jsou ve většině případů postupitelé ve velké míře spokojeni	4				
3	Po dokončení procesu generační obměny, jsou ve většině případů nabyvatelé ve velké míře spokojeni	4				
4	Po dokončení procesu generační obměny, je ve většině případů zbytek rodiny ve velké míře spokojen	3	1			
		velmi důležité ++	důležité +	nevím 0	méně důležité -	zcela nedůležité --
	<i>Prosím ohodnotte význam následujících faktorů:</i>					
5	Komunikace mezi zúčastněnými stranami	5				
6	Nastavení závazného časového harmonogramu		5			
7	Popis kroků, které mají být přijaty v souladu s harmonogramem	1	4			
8	Existence jasné představy budoucí strategie farmy	1	4			

		velmi důležité ++	důležité +	nevím 0	méně důležité -	zcela nedůležité --
	<i>Prosím ohodnoťte význam následujících faktorů:</i>					
9	Existence řešení kompenzace pro sourozence, v případě, že se vzdají dědictví	1	4			
	<i>Ohodnoťte závažnost možných překážek:</i>					
10	Finanční otázky	5				
11	Administrativa	5				
12	Osobní důvody		5			
	<i>Ostatní možné překážky dle Vašich zkušeností:</i>					
	Vysvětleno ve zprávě např. daně		1			
	<i>Prosím ohodnoťte důležitost různých dovedností/kvalifikací:</i>					
13	Komunikace	5				
14	Výměna mezi podnikateli	1	4			
15	Porozumění udržitelnému podnikání		5			
16	Technické dovednosti	2	3			
	<i>Ostatní důležité dovednosti/kvalifikace dle Vašich zkušeností:</i>					
	Manažerské dovednosti a ostatní (vysvětleno ve zprávě), IT dovednosti					
		Majitel	Majitel/ka a manžel/ka	Postupitel a nabyvatel	Všichni ostatní zainteresovaní	Ostatní
17	Dle Vašich zkušeností, kdo je osoba, která rozhoduje (kdo jsou osoby, které rozhodují)?		1	4		
		2 let	2-3 let	3-10 let	do 5 let	a nad 5 let
18	Od prvních rozhovorů do konečné realizace, jak dlouho ve Vašem případě trval proces generační obměny?	1	1	1	1	1*

**toto je spíš pohled, jak dlouho by ten proces měl trvat z jejich úhlu pohledu*

4.4.2. Shrnutí

Respondenti a všechny ostatní strany zapojené do procesu generační obměny jsou s tímto procesem spokojeni. Všichni z nich poukázali na to, že komunikace mezi členy rodiny je důležitá. Kromě toho, pokud zde jsou také sourozenci, měli by dostat spravedlivou náhradu. Někteří z respondentů zmínili také časový harmonogram, jako velmi užitečný a nezbytný nástroj pro podporu. Neexistuje však nutnost přesně stanoveného časového rozvrhu. Tento rozvrh by měl být vnímán spíše jako pomocný nástroj, jako vodítko.

Během procesu generační obměny mohou nastat také nějaké problémy. Jedním z možných problémů by mohly být daně, které je třeba uhradit a které jsou velmi vysoké dle informací od respondentů. Dalším problémem by mohla být zvýšená administrativní zátěž na začátku předání farmy.

Někteří z účastníků by uvítali větší podporu ze strany státu, která zde bohužel chybí.

4.5. Analýza Slovinska

4.5.1. Dotazník

		rozhodně souhlasím ++	souhlasím +	nevím 0	nesouhlasím -	rozhodně nesouhlasím --
Prosím označte stupeň Vašeho souhlasu:						
1	Celkově je proces generační obměny, ve kterém jsem zapojen/a, úspěšně dokončen	4	6	1		
2	Po dokončení procesu generační obměny, jsou ve většině případů postupitelé ve velké míře spokojeni	3	7	1		
3	Po dokončení procesu generační obměny, jsou ve většině případů nabyvatelé ve velké míře spokojeni	3	8			
4	Po dokončení procesu generační obměny, je ve většině případů zbytek rodiny ve velké míře spokojen	2	5	4		
		velmi důležité ++	důležité +	nevím 0	méně důležité -	zcela nedůležité --
Prosím ohodnotte význam následujících faktorů:						
5	Komunikace mezi zúčastněnými stranami	6	4	1		
6	Nastavení závazného časového harmonogramu		4	5	2	
7	Popis kroků, které mají být přijaty v souladu s harmonogramem		4	2		
8	Existence jasné představy budoucí strategie farmy	4	4	3		
9	Existence řešení kompenzace pro sourozence, v případě, že se vzdají dědictví	6	5			
Ohodnotte závažnost možných překážek:						
10	Finanční otázky	3	3	4	1	
11	Administrativa		2	6	3	
12	Osobní důvody	3	4	1		3
Ostatní možné překážky dle Vašich zkušeností:						
Prosím ohodnotte důležitost různých dovedností/kvalifikací:						
13	Komunikace	7	4			
14	Výměna mezi podnikateli	1	2	5	1	2
15	Porozumění udržitelnému podnikání	5	1	1	4	
16	Technické dovednosti	1	5	4	1	
Ostatní důležité dovednosti/kvalifikace dle Vašich zkušeností:						

		Majitel	Majitel/ka a manžel/ka	Postupitel a nabyvatel	Všichni ostatní zainteresovaní	Ostatní
17	Dle Vašich zkušeností, kdo je osoba, která rozhoduje (kdo jsou osoby, které rozhodují)?	6	1	1	3	
18	Od prvních rozhovorů do konečné realizace, jak dlouho ve Vašem případě trval proces generační obměny?	4 roky				

4.5.2. Shrnutí

Dotazovaní zdůraznili, že komunikace mezi všemi zúčastněnými stranami je velmi důležitá. V souladu s tím je také nezbytné, aby proces generační obměny byl založen na dohodě všech členů rodiny. Také závazný časový plán je považován za velmi důležitý.

Podle respondentů by nabyvatelé měli mít na mysli, že přijímání jakýchkoliv dávek může být někdy složité, administrativně náročné a mohlo by to v konečném důledku vest ke ztrátě dotace. A navíc by mohly nastat problémy s vlastnickými právy, které je třeba vyřešit.

4.6. Analýza všech zemí

4.6.1. Dotazník

		rozhodně souhlasím ++	souhlasím +	nevím 0	nesouhlasím -	rozhodně nesouhlasím --
	<i>Prosím označte stupeň Vašeho souhlasu:</i>					
1	Celkově je proces generační obměny, ve kterém jsem zapojen/a, úspěšně dokončen	11	15	4		
2	Po dokončení procesu generační obměny, jsou ve většině případů postupitelé ve velké míře spokojeni	10	17	4	2	
3	Po dokončení procesu generační obměny, jsou ve většině případů nabyvatelé ve velké míře spokojeni	10	14	5	4	
4	Po dokončení procesu generační obměny, je ve většině případů zbytek rodiny ve velké míře spokojen	8	12	12	1	
		velmi důležité ++	důležité +	nevím 0	méně důležité -	zcela nedůležité --
	<i>Prosím ohodnoťte význam následujících faktorů:</i>					
5	Komunikace mezi zúčastněnými stranami	25	8	1		
6	Nastavení závazného časového harmonogramu	4	17	10	3	
7	Popis kroků, které mají být přijaty v souladu s harmonogramem	6	17	6		
8	Existence jasné představy budoucí strategie farmy	13	16	3	2	
9	Existence řešení kompenzace pro sourozence, v případě, že se vzdají dědictví	15	19			

		velmi důležité ++	důležité +	nevím 0	méně důležité -	zcela nedůležité --
	<i>Ohodnoťte závažnost možných překážek:</i>					
10	Finanční otázky	15	11	4	1	
11	Administrativa	11	10	10	3	
12	Osobní důvody	7	15	2	1	3
	<i>Ostatní možné překážky dle Vašich zkušeností:</i>					
	Vysvětleno ve zprávě např. daně	1				
	Italské právní předpisy ponechává příliš velký prostor pro interpretaci		1			
	Pracovní doba/chybějící volný čas		1			
	Chybějící sebevědomí	1				
	Chybějící kvalifikace		1			
	Precenění vlastního potenciálu		1			
	<i>Prosím ohodnoťte důležitost různých dovedností/kvalifikací:</i>					
13	Komunikace	23	11			
14	Výměna mezi podnikateli	4	17	5	1	2
15	Porozumění udržitelnému podnikání	10	15	4	5	
16	Technické dovednosti	9	15	7	2	
	<i>Ostatní důležité dovednosti/kvalifikace dle Vašich zkušeností:</i>					
	Manažerské dovednosti a ostatní (zmíněny ve zprávě), IT dovednosti	2				
	Socialní kompetence	1				
		Majitel	Majitel/ka a manžel/ka	Postupitel a nabyvatel	Všichni ostatní zainteresovaní	Ostatní
17	Dle Vašich zkušeností, kdo je osoba, která rozhoduje (kdo jsou osoby, které rozhodují)?	10	7	14	7	

18. Od prvních rozhovorů do konečné realizace, jak dlouho ve Vašem případě proces generační obměny trval?

Doba trvání procesu generační obměny na farmě se pohybuje od 2-3 měsíců do 10 let. Neexistuje žádný jasný návod, jak by měl tento proces vypadat a jak dlouho by měl trvat. Rozdíly jsou patrné i v rámci jednotlivých zemí, které se průzkumu zúčastnily.

Doba 2 až 3 měsíců je potřebná pro konečnou přípravu farmy a také zajištění administrativních úkonů. To ale platí jen v případech, kde je od začátku vše jasné a neexistují žádné další jednání či konflikty mezi zúčastněnými stranami.

Doba 10 let, se zdá být velmi dlouhá. Mohlo by to být z důvodu dlouhodobého zapojení všech zúčastněných stran na farmě a složitosti podniku. Nebo by to mohlo být výsledkem konfliktních zájmů.

4.6.2. Shrnutí

Podle všech dotazníků a otevřených rozhovorů, byla spokojenost s procesem generační obměny hodnocena různě v zúčastněných zemích. V Německu, v České republice a Slovinsku, většina dotazovaných souhlasila, že spokojenost nabyvatele, postupitele a zbytku rodiny je velká. V Itálii osoby zapojené do procesu generační obměny se zdají být velice spokojeni. Ve Španělsku to nebylo jednoznačné. Mnoho z nabyvatelů není spokojeno s průběhem procesu generační obměny. A také někteří postupitelé a někdy i zbytek rodiny není spokojen s tímto procesem.

Komunikace, budoucí strategie pro farmu a náhrada pro sourozence, jsou faktory považované za velmi důležité a to ve všech zemích. Závazný časový harmonogram a popis kroků, které je třeba přijmout v souladu s původním plánem, byly shledány jako důležité aspekty.

Finanční faktory jsou také hodnoceny jako velmi důležité ve všech zemích. Například v České republice bylo zmíněno, že je třeba brát v úvahu i daně, které musí být zaplacený v rámci uskladněných zemědělských plodin nebo množství zvířat (které je v danou chvíli na skladě). Administrativní stránka je také velmi důležitým tématem ve všech analyzovaných zemích, avšak osobní důvody jsou považovány v tomto procesu za důležitější.

Výměna mezi podnikateli byla ohodnocena za velmi důležitou v Německu, Itálii a Španělsku. Většina respondentů ze Slovinska ji hodnotí neutrálně. Porozumění udržitelnému podnikání je důležité pro dotazované v Německu, Itálii a České republice. Ve Španělsku tento aspekt nehraje žádnou roli (ani důležitou ani méně důležitou) a ve Slovinsku polovina dotazovaných to považuje za velmi důležité a druhá polovina za méně důležité. Všichni účastníci považují technické dovednosti jako důležitý faktor v procesu generační obměny.

V Itálii a Španělsku byly zmíněny problémy se zákony nebo vládou. Respondenti také zmínili, že by ocenili existenci nějakých pokynů pro proces generační obměny. Navrhovali, že tyto pokyny by mohly být poskytnuty národní vládou nebo EU. Bylo by to vhodné, aby se zabránilo problémům se zákonem, protože pokyny by bylo v souladu se zákony a nebyl by žádný jiný prostor pro rozdílnou interpretaci předpisů.

Rozhodnutí o procesu generační obměny je ve většině případů provedeno majitelem farmy nebo postupitelem a nabyvatelem dohromady. Průměrná doba trvání celého procesu je asi 3 roky. Vzhledem k tomu, že odpovídalo mnoho odborníků z různých zemí, různily se i jejich odpovědi. Takže proces generační obměny může trvat jen několik měsíců, ale také více než 10 let.

5.1. Pokyny pro rozhovory

Abyste získali poznatky od vybraných odborníků, následujte pokyny a věnujte se uvedeným tématům v rámci dotazníku. Pokyny mohou být přizpůsobeny respondentům, protože každý respondent je jiný.

Otevřené otázky dávají odborníkům prostor pro neomezené a upřímné odpovědi. Prostřednictvím cílených otázek je tazatel schopen shromáždit další důležité informace a získat nové postřehy. Pokyny pomáhají tazateli zaměřit se na důležité doplňující otázky, aby tak získali další postřehy od odborníků, kteří disponují rozsáhlými znalostmi. Pokyny také podporují, aby se účastníci neodchylovali od tématu, avšak někdy je nutné trochu odbočit od tématu, aby rozhovor plynul dál.

Chcete-li nepřerušovat plynutí konverzace psaním poznámek, důrazně se doporučuje, abyste digitálně zaznamenali rozhovor pro následnou analýzu.

Získejte povolení pro nahrávání! Pokud je to nutné zajistěte písemný souhlas.

1) Zahájení rozhovoru

- + “Začátek rozhovoru”
- + Tazatel uvede téma/projekt
- + Případně zopakování proč, byla ta schůzka sjednána:
 - “Proč jsme se setkali”; účel, jak dlouho bude rozhovor trvat.
 - Vysvětlit nahrávání, využití a ochrana získaných údajů; získání povolení pro nahrávání.

2) Začátek nahrávání

- + Začít se ptát:
 - Profesní školení dotazovaného
 - Současné povolání/pozice
 - Odbornost v rámci “procesu generační obměny”

3) V jaké fázi generační obměny jste byli kontaktováni?

- + Fáze získávání informací
- + Fáze výběru alternativ
- + Fáze, kdy se hlavní osoba rozhoduje
- + Fáze tzv. nátlaku z venčí, např. od bank
- + Fáze potvrzení téměř hotového procesu generační obměny

S ohledem na nadcházející proces generační obměny, jaké jsou očekávání Vašich klientů ohledně Vašich znalostí/poradenství?

5.2. Dotazník

		rozhodně souhlasím ++	souhlasím +	nevím 0	nesouhlasím -	rozhodně nesouhlasím --
	<i>Prosím označte stupeň Vašeho souhlasu:</i>					
1	Celkově je proces generační obměny, ve kterém jsem zapojen/a, úspěšně dokončen	4	6	1		
2	Po dokončení procesu generační obměny, jsou ve většině případů postupitelé ve velké míře spokojeni	3	7	1		
3	Po dokončení procesu generační obměny, jsou ve většině případů nabyvatelé ve velké míře spokojeni	3	8			
4	Po dokončení procesu generační obměny, je ve většině případů zbytek rodiny ve velké míře spokojen	2	5	4		
		velmi důležité ++	důležité +	nevím 0	méně důležité -	zcela nedůležité --
	<i>Prosím ohodnoťte význam následujících faktorů:</i>					
5	Komunikace mezi zúčastněnými stranami	6	4	1		
6	Nastavení závazného časového harmonogramu		4	5	2	
7	Popis kroků, které mají být přijaty v souladu s harmonogramem		4	2		
8	Existence jasné představy budoucí strategie farmy	4	4	3		
9	Existence řešení kompenzace pro sourozence, v případě, že se vzdají dědictví	6	5			
	<i>Ohodnoťte závažnost možných překážek:</i>					
10	Finanční otázky	3	3	4	1	
11	Administrativa		2	6	3	
12	Osobní důvody	3	4	1		3
	<i>Ostatní možné překážky dle Vašich zkušeností:</i>					
	<i>Prosím ohodnoťte důležitost různých dovedností/kvalifikací:</i>					
13	Komunikace	7	4			
14	Výměna mezi podnikateli	1	2	5	1	2
15	Porozumění udržitelnému podnikání	5	1	1	4	
16	Technické dovednosti	1	5	4	1	
	<i>Ostatní důležité dovednosti/kvalifikace dle Vašich zkušeností:</i>					

17. Dle Vaši zkušenosti, kdo je osoba, která rozhoduje (kdo jsou osoby, které rozhodují)?

- ☐ Majitel
☐ Majitel/ka a manžel/ka
☐ Předchůdce a nástupce
☐ Všichni ostatní zainteresovaní
☐ Ostatní _____

18. Od prvních rozhovorů do konečné realizace, jak dlouho ve Vašem případě proces generační obměny trval?

5.3. Literatura a ostatní zdroje o procesu generační obměny

Literatura:

-  Borec A., Bohak Z., Turk J. & Prišenk J. (2013). The Succession Status of Family Farms in the Mediterranean Region of Slovenia. *Sociológia* 45, No. 3.
-  Calus, M., & Van Huylenbroeck, G. (2008). The Succession Effect within Management Decisions of Family Farms: 12th congress of the European Association of Agricultural Economics, Ghent University, Belgium, 1-5.
<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/44131/2/249.pdf>
-  Factors affecting farm succession: the case of Slovenia; Boštjan KERBLER; Urban Planning Institute of the Republic of Slovenia, Ljubljana, Slovenia
<http://www.agriculturejournals.cz/publicFiles/66564.pdf>
-  Farming Transitions: Pathways Towards Regional Sustainability of Agriculture in Europe
<http://farmpath.hutton.ac.uk/sites/www.farmpath.eu/files/YoungFarmersandNewEntrantsFinal%20Report.pdf>
-  Fischer H., & Burton R. (2014). Understanding Farm Succession as Socially Constructed Endogenous Cycles. *Sociologia Ruralis* Vol 54, No. 4, pp.417-438.
-  Glauben T., Tietje H., Vogel S. Farm Succession Patterns in Northern Germany and Austria – a Survey Comparison
<http://www.irs-world.org/prior/XI/papers/18-3.pdf>
-  Hennessy, T., & Rehman, T. (2007). Factors Affecting Occupational Choice of Farm Heirs, *Journal of Agricultural Economics*, 58(1), 61–75.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1477-9552.2007.00078.x/abstract>
-  Kenneth J. T. & S. Davidova; (2014); Economic Aspects of Family Farming in the European Context; Discussion Paper prepared for presentation at the the Annual Conference of the Agricultural Economics Society, AgroParisTech, Paris, France
http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/170354/2/Kenneth_Thomson_AES2014_FF_submitted.pdf
-  Lobley, M. (2010) Succession in the Family Farm Business. *Journal of Farm Management*, Vol. 13 No. 12, pp.839 – 851.
-  Potter C., & Lobley, M. (1992). Ageing and Succession on Family Farms: The Impact on decision-making and land use. *Sociologia Ruralis*, pp. 317-334.

-  Sottomayor, M., Tranter, R., & Costa, L. (2011). Likelihood of Succession and Farmers Attitudes towards the Future Behavior: Evidence from a Survey in Germany, United Kingdom and Portugal: International Journal of Society of Agriculture. & Food, 18 (2), 121–133.
<http://www.ij saf.org/contents/18-2/sottomayor/index.html>

Travert, J. Intra-Family Farm Succession Practices. Sociologia Ruralis

Internet sources:

-  FAO Family Farming: Challenges and Prospects
<http://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/274799/>
-  Promoting Family Farming in the EU
<http://ecdpm.org/great-insights/family-farming-and-food-security/promoting-family-farming-europeanunion/>
-  A European network of grassroots organisations securing land for agroecological farming
<http://www.accesstoland.eu/>
-  Farmers' Weekly (UK Farming Newspaper)
<http://www.fwi.co.uk/business/eight-steps-for-farm-succession.html>
-  Deloitte Programme
<http://www2.deloitte.com/au/en/pages/consumer-business/articles/succession-family-farm.html>
-  Rabobank
<https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/food-agribusiness/future-offarming/introduction/succession.html>

Technische
Universität
München



Německo
www.tum.de

**HOF UND
LEBEN**

Hof und Leben GmbH
(Německo)
www.hofundleben.de



On Projects Advising SL
(Španělsko)
www.onprojects.es



COAG-Jaén
(Španělsko)
www.coagjaen.es



Agricoltura è Vita
(Itálie)
www.agricolturavita.it



Biotehniški Center Naklo
(Slovinsko)
www.bc-naklo.si



Asociace
soukromého
zemědělství ČR

Asociace soukromého zemědělství
České republiky (Česká Republika)
www.asz.cz



European Council of Young Farmers
(Belgie)
www.ceja.eu

Sociální média:



@FarmSuccess_PQJ



www.facebook.com/Farm-Success-1647102312209950

Webová stránka projektu:

www.farmsuccess.eu

info@farmsuccess.eu



Podpořeno programem
EU Erasmus+

Tento projekt byl realizován za finanční podpory Evropské unie.
Za obsah publikací odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentují názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.
Projekt č: 2015-1-DE02-KA202-002390