

Evaluace pilotního běhu Akademie udržitelnosti

Pilotní ročník 2025–2026

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR — Kompetenční centrum pro sociální inovace



Spolufinancováno
Evropskou unií

**PODPORUJEME
INOVACE**

Social Innovation 
Initiative

Zpracovali: Štěpán Rezek (MPSV - Oddělení sociálních inovací) a Dana Salačová (hlavní lektorka a koordinátorka)

Pilotní ročník 2025–2026 | Zpracování: srpen 2026

Související dokumenty: Metodika Akademie udržitelnosti, Metodika Akademie udržitelnosti - krátká verze

Financováno Evropskou unií. Názory a stanoviska vyjádřená jsou však pouze názory a stanoviska autora(ů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Agentury pro Evropský sociální fond. Evropská unie ani poskytovatel grantu za ně nenesou odpovědnost.

Obsah

[Shrnutí a hlavní výsledky Akademie udržitelnosti](#)

[1. Cíl programu Akademie udržitelnosti](#)

[2. O této evaluaci](#)

[2.1 Účel evaluace](#)

[3.2 Evaluační přístup](#)

[2.3 Evaluační otázky](#)

[2.4 Zdroje dat](#)

[2.5 Limity evaluace](#)

[3. Zjištění podle evaluačních otázek](#)

[3.1 Funguje model inkubačního programu Akademie udržitelnosti?](#)

[3.1.1 Výsledky účastníků](#)

[3.1.2 Jak vidí Akademii udržitelnosti účastníci](#)

[3.1.3 Změna mindsetu](#)

[3.2 Jak funguje model inkubačního programu Akademie udržitelnosti?](#)

[3.2.1 Paradox auditních hvězd](#)

[3.2.2 Počet účastníků](#)

[3.2.3 Úvodní fáze](#)

[3.2.4 Auditní fáze](#)

[3.2.5 Vývojová fáze](#)

[3.2.6 Zapojení vedení](#)

[3.3 Jak byly využity kapacity a finanční zdroje programu?](#)

[3.3.1 Kapacitní zdroje](#)

[3.3.2 Cena programu](#)

Shrnutí a hlavní výsledky Akademie udržitelnosti

Pilotní běh Akademie udržitelnosti byl pro tým i zúčastněné organizace úspěšný a naplnil stanovené cíle. Pomohl čtyřem z pěti organizací nastartovat cestu k dalším příjmům vedle grantů a potvrdil, že model Akademie jako celek funguje. U páté organizace auditní fáze odhalila stav organizace a nepřípravenost na vývojovou fázi, která by pro organizaci měla negativní efekt.

- **Všechny čtyři organizace došly k MVP¹**, dvě ho v rámci vývojové fáze otestovaly. Zbylé dvě měly MVP připravené a zároveň zkusily dílčí kroky, typicky zdražení stávajících služeb/produktů. (3.1.1)
- Organizace, které měly do programu zapojené **vedení, dotáhly výstupy nejdál**. (3.2.6)
- **Tři ze čtyř organizací hodnotí program Akademie samými jedničkami na školní škále**, jedna organizace by za něj „zaplatila“, jedna ho „jednoznačně doporučuje“. (3.1.2)
- **Audit sám o sobě pohnul žádoucím směrem všemi pěti organizacemi**. Velmi silným efektem programu nebyl sám produkt, ale **změna mindsetu**. Organizace začaly jinak přemýšlet o své připravenosti, finančních i lidských zdrojích, možnostech rozvoje a o cestách k finanční udržitelnosti. (3.1.3)
- Celý pilotní běh proběhl s rozpočtem 240 000 Kč, jde o nízkou částku vzhledem k rozsahu práce s pěti organizacemi po dobu půl roku. **Částka na organizaci tak byla 48 000 Kč** (3.3.2).
- **Audit dokázal rozpoznat nepřípravenost jedné organizace na vývojovou fázi** (3.1)

Nejdůležitější procesní zjištění evaluace:

- Nejslabším místem pilotu nebyla kapacita týmu ani rozpočet, ale **chybějící přechodová fáze** u organizací, které auditem prošly bez zjevných komplikací. Organizace, které v auditu vykazovaly velmi dobrou připravenost, se ve vývojové fázi paradoxně potýkaly s většími kapacitními a organizačními problémy než organizace, které přechodovou fází prošly.

¹ Minimum Viable Product (upřesněno dále)

1. Cíl programu Akademie udržitelnosti

Akademie udržitelnosti je inkubační program pro neziskové organizace s potenciálem diverzifikovat své financování a budovat dlouhodobou udržitelnost. Nejčastěji, i když ne výhradně, cestou rozvoje komerčních aktivit. Cílem samotné Akademie udržitelnosti bylo pomoci pěti různým neziskovým organizacím najít cestu k vlastním finančním příjmům vedle grantů. Organizace zapojené do vývojové fáze pak měly dojít k tzv. Minimum Viable Product (MVP). Současně bylo cílem ověřit, jestli celý model Akademie ve své podobě (auditní fáze → přechodová fáze → vývojová fáze) funguje a je dále podpořitelný od MPSV. Nutno dodat, že šlo o pilotní běh, proto bylo nutné ověřit, zda funguje a za jakých podmínek.

Pilotního běhu Akademie udržitelnosti (2025–2026) **se zúčastnilo pět organizací**, které zde rámcově charakterizujeme. Jelikož se v Akademii pracovalo s citlivými informacemi, nejsou v evaluaci uvedena jejich jména:

- Menší organizaci působící v oblasti zdravotně-sociální podpory, zaměřenou na ranou diagnostiku a doprovázení rodin v konkrétním regionu.
- Etablovaná organizace s dvacetiletou praxí v sociálních službách, dlouhodobě pracující s lidmi se znevýhodněním.
- Organizaci s dlouholetou zkušeností v oblasti duševního zdraví, poskytující vzdělávání a podporu lidem v náročných životních situacích.
- Federace s aktivní členskou sítí a odborným know-how v oblasti oběhového hospodářství (opětovné využívání věcí a materiálů).
- Organizace sdružující spolky a služby pro osoby se sluchovým postižením..

Minimum Viable Product - (zkratka MVP, česky minimální životaschopný produkt) je nejjednodušší funkční verze nového produktu či služby. Obsahuje jen ty nejdůležitější vlastnosti, které uživatelé potřebují. Pomáhá ověřit nápad na trhu a získat první názory lidí dříve, než se vynaloží zdroje na celý vývoj.

Krátká charakteristika jednotlivých fází programu:

Fáze	Délka	Co se děje
1. Auditní fáze	6–8 týdnů	Třísložkový audit každé organizace, konsolidace po auditu, zprávy o stavu organizace, závěrečné cally a rozhodnutí o pokračování na základě auditu
2. Přechodová fáze	individuální, dle potřeby organizace	Procesní stabilizace a budování kapacity pro novou komerční nohu
3. Vývojová fáze	cca 4 měsíce	Vývoj komerčního záměru metodou HCD, mentoring, testování, MVP

2. O této evaluaci

2.1 Účel evaluace

Tato evaluace slouží k zachycení hlavních efektů Akademie udržitelnosti na podpořené organizace. Dává základ k tomu sledovat dlouhodobější dopad v následujících měření po skončení programu, která budou navazovat na stav na konci programu a zároveň s ním půjdou komparovat. Kromě dopadové úrovně se evaluace zaměřuje na procesní zhodnocení celého programu a slouží tak jako doporučení k úpravám programu pro případný další běh.

Dále evaluace slouží jako výstup aktivity podpořené z Kompetenčního centra pro sociální inovace (grant Evropské komise) a jako doložení jejích výsledků.

3.2 Evaluační přístup

Jedná se o ex-post evaluaci založenou na vícečetné případové studii (Multiple Case Study Design) s prvky Outcome Harvesting a Developmental Evaluation.

2.3 Evaluační otázky

Evaluační otázky vycházejí z cíle programu Akademie udržitelnosti.

E01: Funguje model inkubačního programu Akademie udržitelnosti?

E02: Jak funguje model inkubačního programu Akademie udržitelnosti?

E03: Jak byly využity kapacity a finanční zdroje programu?

2.4 Zdroje dat

- **Polostrukturované evaluační rozhovory** se všemi čtyřmi organizacemi, které postoupily do vývojové fáze (červen 2026), se školním známkováním napříč několika oblastmi (1 = nejlepší, 5 nejhorší). Rozhovory trvaly 30 minut; byla při nich zdůrazněna otevřenost a vytváření prostor pro upřímnou zpětnou vazbu. U tří organizací byl již program ukončen, jedna organizace ještě dokončovala vývojovou fázi.

- **Pozorování** autorů této evaluace **na společném závěrečném setkání** Akademie, kde účastníci prezentovali své zkušenosti z kurzu. U tří organizací byl již program ukončen, jedna organizace ještě dokončovala vývojovou fázi (červen 2026).
- Vlastní **cvičení start/stop/continue**, které organizace samy vyplnily v rámci společného závěrečného setkání (červen 2026).
- Průběžná **reflexe týmu** Akademie udržitelnosti.
- **Průběžná pozorování** autorů evaluace **během realizace programu**, vycházející z jejich zapojení do implementace Akademie udržitelnosti (workshopy, mentoring, konzultace a průběžná práce s organizacemi). Tato pozorování byla využita jako doplňkový zdroj dat pro interpretaci výsledků.
- **Desk research** mezinárodní praxe inkubačních a capacity-buildingových programů pro neziskový sektor, který sloužil jako externí benchmark.
- Do budoucna jsou plánované evaluační rozhovory po půl roce (listopad/prosinec 2026) a po roce (květen/červen 2027) od skončení programu se všemi účastníky z vývojové fáze.

2.5 Limity evaluace

- **Rozsah pěti organizací.** Šlo o organizace, které se do pilotu přihlásily samy, nejde tedy jakkoli o reprezentativní vzorek neziskového sektoru.
- **Evaluaci** v celém rozsahu **dělal interní tým** programu.
- **Krátký časový horizont a chybějící srovnávací měření.** Do budoucna jsou plánované evaluační rozhovory po půl roce (listopad/prosinec 2026) a po roce (květen/červen 2027). Tento časový odstup je důležitý pro posouzení opravdového dopadu efektů, které způsobila nebo velmi pomohla nastartovat Akademie udržitelnosti. Nyní známe pouze stav na konci programu, kdy měly organizace podporu.
- Evaluace nevycházela z evaluačního plánu před programem, je dělaná ex-post, jelikož jde o pilot, který se v průběhu vyvíjel.

3. Zjištění podle evaluačních otázek

3.1 Funguje model inkubačního programu Akademie udržitelnosti?

První ročník Akademie udržitelnosti byl pilotní. Během celého programu docházelo k vývoji a úpravám, podle toho, co ukazovala praxe. Základní schéma bylo samozřejmě rozmyšleno už od začátku, ale zároveň se počítalo s tím, že program bude podléhat úpravám tak, aby co nejlépe odpovídal svému cíli a byl co nejprospěšnější pro účastníky. Takto to bylo od počátku transparentně prezentováno všem účastníkům. S ohledem na tento kontext je třeba zodpovědět základní a fundamentální evaluační otázku: *Funguje model inkubačního programu Akademie udržitelnosti?* **Odpověď zní ano, funguje.** Dokládají to hned dvě zjištění, přičemž druhé je dále rozpracováno:

- 1) Prvním je to, že auditní fáze **dokázala odhalit nepřípravenost jedné organizace na vývojovou fázi**. V situaci, ve které se organizace v tu dobu nacházela, by vývojová fáze byla velmi pravděpodobně negativně zatěžující a mohla by způsobit více problémů než užitku. Velmi pravděpodobně by nedošlo k přípravě MVP. To nakonec potvrdila i sama organizace, která souhlasila s ukončením účasti po auditní části. Nutno dodat, že i přesto hodnotil zástupce účast v Akademii jako přínosnou, z auditu si odnesli cenné informace. Mechanismy Akademie tedy zafungovaly správně.
- 2) Dále funkčnost programu dokládá to, že **organizace, které pokračovaly do vývojové fáze, naplnily cíl programu, tedy vyvinout a připravit službu/produkt do fáze MVP²**.

3.1.1 Výsledky účastníků

Účastník 1 - otestované MVP

V průběhu Akademie udržitelnosti organizace významně posunula své uvažování o komerčním rozvoji a **ověřila životaschopnost navrhovaného řešení prostřednictvím principů vývoje minimálního životaschopného produktu (MVP)**. Organizace původně vstupovala do programu s představou komerční služby založené na spolupráci s farmaceutickými firmami, které by podporovaly testovací centra, která by tak odhalovala jejich nové pacienty, kteří by pak užívali jejich produkty. Během vývojové fáze se tento

² Tuto linku a udržitelnost výsledků Akademie budou sledovat rozhovory po půl roce a roce od ukončení

nápad opustil, Tato služba by nefungovala finančně a ukázalo se, že by organizace nedokázala vyprodukovat tak silnou nabídku pro firmy, aby to pro ně mohlo být finančně zajímavé. Připravil se ale produkt na **rozšířené balíčky na testování paměti**. Připravila se kompletní podoba této služby, včetně zákaznické cesty, produktových variant, cenových úvah a nástrojů pro testování s klienty. **Ověření v praxi však ukázalo, že samotná diagnostická služba nepředstavuje pro klienty dostatečnou hodnotu a jako samostatný produkt není životaschopná.**

Tento výsledek však nepředstavoval neúspěch programu, ale důležitý poznatek, který vedl k přeformulování původního záměru. Díky testování organizace identifikovala skutečnou potřebu cílové skupiny – nikoli samotnou diagnózu, ale podporu a orientaci v dalším postupu po záchytu demence. **Na základě těchto zjištění se organizace přeorientovala na registraci zdravotnického zařízení, které bude do budoucna stabilní, hrazené ze zdravotního pojištění, a dokáže nabídnou širší služby lidem se záchytem zhoršené paměti (počínající demencí/Alzheimerovu chorobu).** Tato možnost vzešla z WS/auditů.

Významným přínosem programu bylo také posílení schopnosti organizace pracovat s přístupem podnikatelského experimentování (v duchu HCD). Organizace si ujasnila svou hodnotovou nabídku, přesněji definovala cílovou skupinu, získala zkušenost se systematickým testováním předpokladů a připravila řadu praktických podkladů využitelných v realizaci zdravotnického zařízení (produktové podklady, scénáře rozhovorů, ekonomické kalkulace či akční plán). Program tak organizaci neposunul pouze k nové službě, ale především k informovanému rozhodování založenému na ověřování předpokladů v praxi. Z pohledu fungování inkubačního programu lze tento případ hodnotit jako příklad úspěšného využití přístupu MVP – organizace dokázala na základě získaných dat opustit vyvinuté řešení, plně zaměřit síly a organizační strukturu na životaschopnější alternativu a připravit se na její ověřování a uvedení do praxe.

Díky zapojení v programu **nastaly také výraznější personální změny v organizační struktuře, kompetencích a alokacích úvazků**, díky kterým má organizace na přípravu a provoz MVP dostatečné kapacity.

Účastník 2 - připravené MVP

V průběhu Akademie udržitelnosti organizace významně posílila své strategické uvažování a transformovala dosud roztříštěné aktivity do propojeného systému služeb s jasnější hodnotovou nabídkou. Vstupovala do programu se silným odborným know-how, širokou členskou sítí a řadou rozpracovaných aktivit, chyběla však jasná prioritizace rozvojových příležitostí a vymezení hranic mezi bezplatnou podporou a placenými službami. **Organizace přišla do Akademie primárně s nápadem rozpracování digitálního nástroje Recognizer, který už v určité fázi má vyvinutý. Tato cesta se ukázala jako méně perspektivní a nebyla prioritizována.** Vývojová fáze proto byla zaměřena na identifikaci nejperspektivnějšího směru, zpřesnění hodnoty pro zákazníky a přípravu podmínek pro ověření minimálního životaschopného produktu (MVP).

V rámci hledání vhodného MVP bylo nutné organizaci lépe připravit, služby byly roztříštěné, nebylo vůbec jasné, jaké směry jsou vhodné rozvíjet. To hodně zdrželo postup. Byť organizace má fungující strukturu a procesy, jejich produktová strategie zcela chyběla a v daný moment tento nedostatek vyplaval na povrch a nebylo možné pokračovat dále, dokud se tento krok neodpracuje.

V rámci práce s **MVP organizace dospěla k návrhu nového vstupního vzdělávacího produktu „Mateřská škola reuse“, který má fungovat jako první kontakt s tématem reuse a vstupní bod pro další spolupráci.** Na tento produkt následně navazují pokročilejší formy podpory – placené konzultace, členství v síti a dlouhodobé projekty. Organizace během programu zpracovala zákaznickou cestu, definovala logiku navazujících služeb, připravila finanční model a vytvořila metodiku pro budoucí uživatelské testování. Samotný produkt však v době ukončení vývojové fáze ještě nebyl testován s reálnými zákazníky.

Významným výsledkem programu nebylo pouze vytvoření návrhu nového produktu, ale především změna způsobu uvažování organizace o vlastní hodnotě a kapacitách. Ta si jasněji vymezila, které aktivity mají zůstat součástí bezplatné podpory, jakou hodnotu přináší členství v síti a které expertní služby mohou být předmětem placené nabídky. Současně identifikovala omezenou kapacitu klíčových pracovníků jako hlavní bariéru dalšího rozvoje a rozhodla se soustředit dostupné kapacity na jeden prioritní směr místo paralelního rozvíjení více příležitostí. **Z pohledu fungování inkubačního programu lze**

tento případ hodnotit jako úspěšné zvládnutí přípravné fáze MVP – organizace dokázala z širokého portfolia aktivit vybrat konkrétní rozvojový směr, připravit podklady pro jeho ověření a nastavit předpoklady pro systematický rozvoj udržitelnějšího modelu služeb.

Účastník 3 - otestované MVP

V průběhu Akademie udržitelnosti tato organizace významně zpřesnila svůj strategický směr pro rozvoj komerčních aktivit a vytvořila základ pro vývoj MVP. Do programu vstupovala s řadou možných nápadů, jak využít své odborné zkušenosti z oblasti duševního zdraví, nebylo však jasné, která cílová skupina představuje největší příležitost ani jakou službu bude vhodné dlouhodobě rozvíjet. Vývojová fáze proto byla zaměřena především na identifikaci nejperspektivnějšího směru a ověření logiky budoucího produktu.

V průběhu programu organizace dospěla k poznání, že největší potenciál nespočívá v poskytování jednorázových workshopů zaměstnancům, ale v **dlouhodobé podpoře HR pracovníků a manažerů, kteří ve firmách zodpovídají za oblast wellbeingu**. Na základě tohoto zjištění **vznikl návrh služby (MVP) postavený na třech navazujících úrovních – vstupním wellbeing auditu, workshopu pro firmu a dlouhodobém členství pro HR pracovníky**. Organizace zároveň definovala svou unikátní hodnotovou nabídku, která vychází z odborných zkušeností pracovníků z oblasti duševního zdraví, a připravila ekonomický model i plán pilotního ověřování. **Samotný produkt byl na konci programu otestován s cílovými zákazníky a organizace díky tomu navázala počáteční spolupráci s více potenciálními zákazníky**. Do jaké fáze se spolupráce překlopí půjde vyhodnotit až v delším odstupu.

Vedle návrhu produktu program přispěl také k rozvoji strategického uvažování organizace. Jasněji si vymezila cílovou skupinu, zpracovala zákaznickou cestu, připravila argumentační rámec služby, databázi kontaktů pro pilotní testování i první marketingovou strategii. Současně identifikovala omezenou kapacitu klíčových pracovníků jako hlavní riziko dalšího rozvoje a rozhodla se soustředit pouze na jeden rozvojový směr místo paralelního rozvíjení více aktivit. Z pohledu fungování inkubačního programu lze tento případ hodnotit jako úspěšné využití metodiky MVP v její přípravné

fázi – **organizace dokázala zúžit široké portfolio nápadů na jeden perspektivní koncept a ten otestovat s cílovými zákazníky.**

Efekt Akademie se projevil v organizaci už během samotného programu. Díky auditní fázi začala přemýšlet nad svou hodnotou a cenou svých služeb. **Díky tomu už po auditní fázi zvýšila ceny svých služeb (terapeutické služby) bez jakéhokoli propadu ze strany poptávky o 50%.** Toto byl důležitý krok a test v oblasti cenotvorby, nyní je organizace v této oblasti sebevědomější a má nad cenotvorbou větší kontrolu.

Dále došlo také k zásadním organizačním změnám, a to zejména na pozici ředitelky. Organizaci dlouhodobě vedly dvě ředitelky, práce na MVP však odhalila nevýhody tohoto stylu řízení a **nastaly změny v organizační struktuře.** Nyní má organizace pouze jednu ředitelku. Organizace je také aktuálně v **procesu zřízení soukromého subjektu,** který by komerční služby do budoucna provozoval a fungoval v kooperaci s neziskovou organizací.

Účastník 4 - připravené MVP

V průběhu Akademie udržitelnosti organizace významně zpřesnila svou strategii rozvoje komerčních aktivit a realisticky přizpůsobila své ambice dostupným kapacitám. Organizace vstupovala do programu s rozsáhlým portfoliem ověřených služeb a jasnou ambicí posílit finanční udržitelnost prostřednictvím nových zdrojů příjmů. V úvodní fázi vznikl návrh třípilířového komerčního modelu založeného na sítích vzájemného učení, vzdělávacích kempech a členské komunitě. V průběhu programu se však ukázalo, že souběžný rozvoj všech tří směrů přesahuje reálné kapacity.

Na základě tohoto poznání se organizace rozhodla soustředit své úsilí na jediný rozvojový směr – **vytvoření členské komunity jako minimálního životaschopného produktu (MVP).** Organizace rozpracovala základní koncept služby, definovala její návaznost na stávající vzdělávací aktivity a identifikovala klíčové otázky, které je potřeba ověřit před spuštěním pilotního provozu, zejména cílovou skupinu, cenotvorbu a organizační zajištění služby. **V době ukončení programu se produkt nacházel ve fázi přípravy k pilotnímu testování, jeho životaschopnost proto bude ověřována až po samotném programu.**

Vedle návrhu nového produktu přinesl program organizaci především posun ve strategickém rozhodování. Jasněji si uvědomila, že hlavní překážkou dalšího rozvoje není nedostatek příležitostí, ale omezená kapacita týmu a zejména vedení s rozhodovací pravomocí. Díky tomu upřednostnila dokončení jednoho perspektivního produktu před paralelním rozvojem několika aktivit a vytvořila podklady pro jeho další validaci. Z pohledu fungování inkubačního programu lze tento případ **hodnotit jako úspěšnou aplikaci principů MVP v přípravné fázi – organizace dokázala kriticky přehodnotit původní plán, zaměřit se na kapacitně zvládnutelný koncept a připravit podmínky pro jeho systematické ověření v další etapě.**

Efekt Akademie udržitelnosti se projevil již v **průběhu programu, zejména v oblasti cenotvorby a práce s hodnotou poskytovaných služeb.** Auditní fáze pomohla organizaci identifikovat, že některé její služby byly vzhledem k odbornosti, zkušenostem a poptávce na trhu cenově podhodnocené. **Na základě tohoto zjištění organizace upravila ceny vybraných služeb, aniž by zaznamenala negativní dopad na zájem klientů. Konkrétně zvýšila cenu svých školení v průměru o 30 %.** Tato změna představovala důležitý praktický krok směrem k většímu využívání vlastního tržního potenciálu a posílila schopnost organizace lépe nastavovat cenu ve vztahu k hodnotě, kterou klientům poskytuje.

3.1.2 Jak vidí Akademii udržitelnosti účastníci

Pro tuto evaluační otázku je relevantní i pohled samotných organizací, které se úvodního ročníku zúčastnily. V rámci evaluačních rozhovorů hodnotily na stupnici školních známek.

Tři ze čtyř hodnotí nejlepší hodnotou 1 jak auditní část, tak vývojovou část i Akademii udržitelnosti jako celek.

Jeden účastník hodnotil program rozdílně, vývojovou část chce hodnotit až s odstupem času, auditní část hodnotí 1-. Celou Akademii jako program hodnotí známkou 3, ne svou podstatou a zacílením, ale z procesního hlediska, tedy jak celý program proběhl. dále ale doplnil, že, *rádi s odstupem času změní na 1.*

Kladné hodnocení lze doplnit přímo i citacemi účastníků³:

„Za nás je Akademie výborný nápad a za mě jasná jednička.“

„Za Akademií bych vám dala jedničku“

„Ano, přínosné to bylo, dobře přínosné pro organizaci. Hodně věcí jsme si usadili. Tenhle program opakujte, je dobru!“

„Já si myslím, že průměr vychází dobře za jedna. Já bych vás doporučila a myslím si, že by neziskovky, který chtějí být udržitelné, tím měli projít, protože je to i převzetí zodpovědnosti za sebe, ne?“

3.1.3 Změna mindsetu

Možná nejsilnější zjištěný efekt nebyl finanční, ale mindsetový. Opakovaně se objevovalo, že hlavní hodnota pro organizace nebyl samotný produkt, ale posun v tom, jak o sobě v této oblasti přemýšlejí.

Jedna organizace musela nejdříve pracovat na svém vnitřním fungování a změnit celé své nastavení: *„U mě to bylo nejvíc asi v procesních věcech. Protože jsem vycítila, že když chceme růst a chceme něco dělat, tak si nejdřív musíme uklidit.“* S tím je pak spojená právě i změna mindsetu: *„Musela jsem třeba vstoupit do byznysové sféry, do těch firem, a tam se mi vlastně otvíral i další velký obzor. Zjistila jsem, jak vnímají neziskovky, jak vlastně tomu rozumějí a nerozumějí, jak vlastně pracuje a vnímá věci veřejná sféra a jak je vnímají firmy.“*

Potvrzuje to další účastník *„Ono přesně dojde k té změně mindsetu neziskových organizací, prostě nechcete být už závislí na dotacích. Potřebujete změnu mindsetu, pojd'te do toho auditu s námi a my vám pomůžeme hledat cesty. A to se stalo! My jsme do toho původně šli s tím, že potřebujeme finančně stabilizovat, tak jsme se chtěli soustředit na finance, ale pak jsme se soustředili vlastně na připravenost naší organizace vůbec finance dělat.“*

Podobně to vidí i třetí organizace: *„Díky mentorské podpoře, kterou jsme dostali, jsme mohli pracovat na některých věcech, na které sami nestačíme. Mohli jsme se na ně podívat z*

³ Rozhovory byly formulovány tak, aby nenaváděly k účelné chvále programu a opakovaně byla také zdůrazněna otevřenost a upřímné hodnocení. Sami účastníci v rozhovoru dodali, že jsou maximálně upřímní. Nicméně jsme si vědomi limitů.

jiných úhlů pohledu a vystoupit z nějakých stereotypů a tunelového vidění a rozšířit si ty cesty, kterými můžeme jít. A určitě bylo velmi důležité tam mít někoho, kdo má jiné zkušenosti než my a může nás vést k novým nápadům, které nás nenapadají.“ a také zmiňuje práci uvnitř vlastní organizace: „Vlastně já jsem si uvědomila, že když vstupujeme do takovýchto vývojových programů, kde se máme nějak posunout, takže je důležité být opravdu autentický a ne se snažit vykreslit, jak jsme ve všem skvělý.“

Jde o cenný poznatek, který se projevil u všech účastníků. Nyní i do budoucna je potřeba brát to jako plnohodnotný výsledek a nesoustředit se jen na vytvoření služby a samotný finanční příjem. U každého může být parametricky jiný, ale pilotní běh ukázal, že to je součást každého procesu a čas ukáže, jestli to není i nezbytným předpokladem dalšího úspěchu.

Dopad na diverzifikaci zdrojů

Na skutečný (respektive dlouhodobý/trvalý) dopad, tedy zvýšené a diverzifikované příjmy organizací v delším horizontu, zatím data ani odpověď nemáme. To vše lze sledovat až s odstupem času. Dopad Akademie na služby a fungování organizací se bude zjišťovat až s půlročním a ročním odstupem od konce programu formou individuálních rozhovorů se všemi účastníky vývojové fáze.

Pokud bychom chtěli shrnout tuto část, může ji nejlépe vystihnout těmito třemi body:

- vysoká subjektivní spokojenost u tří ze čtyř organizací, čtvrtá je spokojená také, ale chce hodnotit až nějaký čas po skončení,
- jasné posuny v mindsetu,
- konkrétní první kroky - zdražení služeb, dvě reálně otestované MVP.

3.2 Jak funguje model inkubačního programu Akademie udržitelnosti?

Tato evaluační otázka cílí na procesní evaluaci Akademie udržitelnosti. Jak již bylo uvedeno, šlo o pilotní běh, který se vyvíjel ve svém průběhu. Evaluační (evaluační prvky) tak byly silně formativní, do toho se promítal i designový přístup⁴ k vedení programu, který přirozeně obsahuje formativní prvky a který obsahuje procesní evaluaci ve své podstatě.

⁴ Přístup k celé Akademii je veden filozofií Human-centred design. Hlavní mentorka je HCD designérkou.

Mnoho procesních zjištění tak bylo již přímo promítnuto do metodiky Akademie udržitelnosti, která se jim také poctivě věnuje v rámci svých doporučení. V této části tedy není uveden kompletní výčet všech procesních zjištění, ale těch nejzásadnějších. Blíže je možné nastudovat samotnou **metodiku**.

3.2.1 Paradox auditních hvězd

Nejsilnější a málo očekávané zjištění: paradox auditních “hvězd”. Organizace, které z auditu vyšly nejsilnější (zelený semafor, bez podmínek), se ve vývojové fázi paradoxně potýkaly s většími kapacitními a organizačními problémy než organizace, které prošly přechodovou fází.

- Dvě organizace měly velmi dobré výsledky auditu a přechodovou fázi neabsolvovaly. Obě v evaluačních rozhovorech na konci programu zmiňovaly, že by potřebovaly více samotné podpory, lepší vysvětlení jednotlivých kroků a jedna uváděla dokonce prodloužení programu.
- Další dva účastníci prošly přechodovou fází zaměřenou na kapacitu a dotáhly vývojovou fázi nejdál ze všech čtyř. Oba otestovali MVP s uživateli.

Vysvětlení tohoto paradoxu je podle nás takové, **že audit dobře měří odbornost a tržní příležitost, ale nedostatečně měří, jestli organizace jako celek unese novou komerční nohu vedle stávajícího provozu.** Zde je otázka, jak z tohoto pohledu hodnotit provedený audit. Audit dobře odhalil nastavení organizace, ale neodhalil personální a organizační připravenost na vývojovou fázi. V průběhu vývojové fáze se tak začaly ukazovat prvky, které u organizace s přechodovou fází vyplynuly už v rámci auditu a hned po auditu se začaly aktivně řešit. Toto velmi silně dokládají citace: *„U mě to bylo nejvíc asi v procesních věcech. Protože jsem vycítila, že když chceme růst a chceme něco dělat, tak si nejdřív musíme uklidit.“* a zároveň organizace, která k něčemu podobnému dospěla naopak až ve vývojové fázi: *„Potřebujete změnu mindsetu, pojd'te do toho auditu s námi a my vám pomůžeme hledat cesty. A to se stalo! My jsme do toho původně šli s tím, že potřebujeme finančně stabilizovat, tak jsme se chtěli soustředit na finance, ale pak jsme se soustředili vlastně na připravenost naší organizace vůbec finance dělat.“*

Východiskem z této situace v případném dalším běhu dle týmu **je zavedení povinné přechodové fáze**, která pro každého může mít jinou podobu, délku a intenzitu.

3.2.2 Počet účastníků

I s odkazem na další část evaluace a kapacitní zdroje týmu se ukázalo, že **optimálním počtem jsou 4 účastníci, maximálně 5**. Potvrzují to jak dostupné lidské kapacity týmu Akademie, tak potřeba zachovat kvalitu a výsledky programu uvedené v první části .

3.2.3 Úvodní fáze

Úvodní fáze nabízí prostor k úpravám, které ušetří zdroje a zároveň zbytné časové prodlevy. Například úvodní informační a **nalod'ovací rozhovor půjde udělat skupinově**, což povede k znatelné časové úlevě. Dále také na úvodním setkání zazní rámcový harmonogram, který bude poté se všemi osobně doladěn hned po setkání. Ušetří se tak poměrně značné časové prodlevy a kapacity, které se ztratily koordinační činnostmi. Časové obtíže se projevovaly zejména u dvou účastníků. Obzvláště s jedním bylo velmi obtížné najít časy aktivit a konzultací, což potom brzdilo plynulost a návaznost kroků a také jejich efektivitu. ten samý účastník dokonce navrhoval prodloužení programu na 9 měsíců.

Oba opakovaně zmiňovali, že by na začátku uvítali jasnější **harmonogram a postup kroků**. To bohužel bylo obtížné vzhledem k vývoji a pilotnímu ročníku Akademie. Nicméně při příštím běhu je nutné jasněji komunikovat a plánovat a předejít co nejvíce obtížím.

3.2.4 Auditní fáze

Je potřeba **důsledněji hodnotit organizační strukturu a rozhodovací procesy**. Pilot ukázal, že nejasné kompetence nebo sdílené vedení mohou významně brzdit další rozvoj. Proto metodika nově doporučuje pracovat již v auditu s organizačním schématem a mapováním rozhodovacích pravomocí.

Průběh akademie ukázala, že je nutné **zapojení všech klíčových rozhodovatelů v organizaci**. Nepřítomnost členů vedení během jednoho auditu vedla k neúplným informacím a nutnosti opakovaných jednání. Obdobná situace by pravděpodobně nastala i u ostatních organizací.

Také se ukázalo, že audit je **nutné dělat vždy osobně nebo maximálně hybridně**. V jednom případě šlo o čistě online audit a ačkoli vlastně “dopadl dobře”, organizace i tým Akademie zhodnotily, že nedosáhl svého možného potenciálu.

3.2.5 Vývojová fáze

U vývojové fáze je zásadní již zmiňovaný “**paradox hvězd**”.

Dále také **nutnost uspořádat designový/prioritizační workshop prezenčně**. Online verzi měl jeden účastník a opět se organizace i tým Akademie shodly, že nedosáhl svého možného potenciálu.

3.2.6 Zapojení vedení

Dalším významným, ačkoli nepřekvapivým, zjištěním bylo, že na **úspěch v programu má pozitivní vliv aktivní zapojení vedení**. U dvou organizací byli do programu zapojeni přímo ředitelé a byli to i oni, kteří pracovali na zadaných úkolech. Díky tomu měly úkoly spojené s programem prioritu a velmi rychle se dotahovaly, v organizacích se tomu dokonce adaptovaly i procesní kroky. Obě organizace díky Akademii změnily i své organizační uspořádání a kompetence. Měly také jasně alokované kapacity na úkoly spojené se změnou služeb/produktů.

Z pozorování také vyplynulo, že tyto organizace měly “větší tah na branku” a nenastávaly situace, kdy se čekalo na vedení nebo se některé informace trochu “ztrácely”. Druhé dvě organizace měly do programu také zapojené vedení, ale ne přímo v aktivní roli, spíše u toho vedení bylo přítomno. Není to zásadní problém, ale ztrácí se pak dynamika a úkoly nemají vždy prioritu nebo alokované dostatečné kapacity, často se také čeká na nějaké rozhodnutí vedení.

Do případného příštího běhu je tedy jasné doporučení mít vedení zapojené aktivně do programu.

3.3 Jak byly využity kapacity a finanční zdroje programu?

3.3.1 Kapacitní zdroje

Hlavní mentorka vedla vývojovou fázi prakticky samostatně a v jejím průběhu se dostala na hranici vlastní kapacity. Bylo to zvládnutelné, ale s malou rezervou pro další růst objemu práce.

Byznys mentor výrazně pomohl v úvodní, auditní fázi programu. Ve vývojové fázi už aktivně zapojen nebyl — ne proto, že by role zůstala neobsazená, ale protože ho v praxi nebylo potřeba: validaci byznysových předpokladů zvládala koordinátorka v rámci běžné práce s organizacemi, a kdyby se objevila potřeba jeho zapojení, byl by k dispozici.

Konzultace **procesní mentorky** měly u dvou organizací kvalitativní problémy: schůzky vedené za pochodu (“z auta”), zpožděné nebo nedodané slíbené materiály. Jeden účastník za to dal jedinou dvojku v celém hodnocení pilotu, jinak samé jedničky. Tady měla týmová kapacita svůj strop.

V koordinační roli (spíše logistické) v programu fungovali i dva zástupci MPSV. Dva lidé jsou ideální pro zastupitelnost, dobré je, když je jeden hlavní a druhý spíše “v záloze”. Kapacitně současný rozsah není problematický.

Mezinárodní desk research⁵ nezávisle upozorňuje na obecné riziko inkubátorů navázaných na 1–2 klíčové lidi bez institucionalizace (metodiky, šablony, decision logy) — jsou zranitelné při jejich odchodu nebo přetížení. V pilotu se náznak tohoto vzorce projevil u konzultací procesní mentorky. U byznys mentora šlo naopak o funkční, přiměřené zapojení podle skutečné potřeby, ne o mezeru.

3.3.2 Cena programu

Finančně byl pilot poměrně efektivní. Celý běh, tedy příprava programu, audit, přechodová a vývojová fáze pro pět organizací po dobu půl roku proběhl **s rozpočtem 240 000 Kč⁶**.

- Náklady na organizaci **tak činí 48 000 Kč**

⁵ Groysberg, B., & Lee, J. (2012). *Strategies for Preventing a Knowledge-Loss Crisis*. Harvard Business School.

⁶ Nutno dodat, že do rozpočtu nebyly zahrnuty náklady na zaměstnance MPSV Štěpána Rezka a Evu Holubcovou, kteří svou činnost vykonávali v rámci svého úvazku.

Vzhledem k rozsahu a hloubce práce je to (velmi) nízká cena, hospodárnost programu je proto potřeba číst ve dvou různých rovinách: **finančně (velmi) dobrá, kapacitně (viz 3.3.1) s tenkou rezervou.**

Pro lepší vyhodnocení finanční efektivity, respektive jejího kontextu, by bylo dobré srovnání s jinými podobných inkubačními programy. Nepovedlo se nám však najít program, který by byl vhodný pro srovnání a data z něj by byla pro tuto evaluaci vhodná a to z různých důvodů (jiný typ podpory, délka programu, aj.).

Finanční výhled do budoucna: Případný příští běh by šel uspořádat i efektivněji na základě poznatků z pilotu. Konkrétně to může být úspora při úvodních jednáních, úspora času hlavní koordinátorky, která již nemusí připravovat šablony a formu výstupů, některé prvky jsou již úspěšně pilotované a nevyžadují čas na vývoj, atd. Také by měla odpadnou příprava celého programu, které předcházela prvnímu běhu. Jediné riziko nárůstu kapacit spočívá v přípravě a realizaci přechodové fáze, o které víme, že musí být povinná pro všechny organizace, které chtějí vstoupit do vývojové fáze.