

Metodika Akademie udržitelnosti

Krátká verze Metodiky 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

Zpracovala: Dana Salačová ve spolupráci s Oddělením sociálních inovací MPSV

O tomto dokumentu: Tento dokument krátce shrnuje metodiku a hlavní lekce z prvního pilotního ročníku Akademie udržitelnosti (2025–2026). Jde o veřejnou metodiku bez citlivých provozních detailů a bez identifikace zúčastněných organizací.

Pilotní ročník 2025–2026 | Zpracování: srpen 2026

Související dokumenty: Evaluace pilotního běhu 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

[Úvod](#)

[Zapojené organizace pilotního běhu](#)

[Jak program funguje](#)

[Prefáze](#)

[Auditní fáze](#)

[Systém hodnocení](#)

[Přechodová fáze](#)

[Vývojová fáze](#)

[Případové studie organizací](#)

[Co jsme se naučili](#)

[Závěr](#)

Úvod

Akademie udržitelnosti je inkubační program Ministerstva práce a sociálních věcí ČR pro neziskové organizace, které chtějí diverzifikovat své financování a snížit dlouhodobou závislost na grantech. Vznikla v rámci Kompetenčního centra pro sociální inovace MPSV, s podporou Evropské komise, jako odpověď na strukturální problém českého neziskového sektoru: organizace s unikátním know-how a důvěrou cílových skupin jsou chronicky závislé na grantech a nevědí, jak přistoupit k diverzifikaci příjmů.

Diverzifikace financování může teoreticky probíhat i jinými cestami — dalšími granty, novými dárci, členskými příspěvky. Akademie se ale záměrně zaměřuje na rozvoj komerčních aktivit: příjmů z prodeje vlastních služeb nebo produktů. Je to jediný typ zdroje, který organizace může sama aktivně budovat, řídit a rozvíjet — na rozdíl od grantů či darů, kde vždy záleží na rozhodnutí někoho jiného. Cílem není komerce sama o sobě, ale menší závislost na jednom zdroji financování a větší odolnost vůči jeho výpadku.

Program není vzdělávací kurz. Je to rozvojový proces, ve kterém každá organizace pracuje na svém konkrétním záměru s podporou týmu mentorů a průvodců.

Zapojené organizace pilotního běhu

Pilotního ročníku (2025–2026) se zúčastnilo pět neziskových organizací z různých oblastí a v různé fázi zralosti — od menších organizací s jedním konkrétním programem po etablované organizace s dlouholetou praxí a širokou členskou nebo klientskou základnou. Jmenovitě je z důvodu ochrany citlivých provozních údajů neuvádíme; typově šlo o:

- menší organizaci působící v oblasti zdravotně-sociální podpory, zaměřenou na ranou diagnostiku a doprovázení rodin v konkrétním regionu;
- etablovanou organizaci 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;

- federaci s aktivní členskou sítí a odborným know-how v oblasti oběhového hospodářství (opětovné využívání věcí a materiálů);
- organizaci sdružující spolky a služby pro osoby se sluchovým postižením.

Čtyři z pěti organizací postoupily po auditu do vývojové fáze. U páté audit odhalil, že v dané chvíli není na vývojovou fázi připravena — pro organizaci to znamenalo ukončení účasti po auditu, s konkrétními doporučeními pro budoucnost. I to je z pohledu programu úspěch: audit má organizaci ochránit před fází, která by pro ni v danou chvíli byla spíš zátěží než přínosem.

Jak program funguje

Program se skládá ze čtyř fází:

Fáze	Délka	Co se děje
Prefáze — výběr a nalodování	4–6 týdnů	Komunikační kampaň, přihlášky, výběr organizací
Auditní fáze	6–8 týdnů	Tříšložkový audit každé organizace, rozhodnutí o dalším postupu
Přechodová fáze	individuální	Procesní stabilizace a budování kapacity pro novou komerční nohu
Vývojová fáze (inkubace)	cca 4 měsíce	Vývoj komerčního záměru metodou human-centered designu, mentoring, testování, MVP

Optimální velikost jednoho běhu je 4–6 organizací. Menší počet nese riziko výpadku, větší přetěžuje tým a snižuje hloubku práce.

Prefáze

Cílem prefáze je vybrat organizace s reálným potenciálem rozvinout komerční aktivity a s dostatečnou kapacitou věnovat programu potřebný čas. Nejde o vzdělávací nábor — akademie záměrně pracuje jen s organizacemi, které mají o co usilovat, ne s každým, kdo projeví zájem. Selektivita zvyšuje důvěryhodnost programu i hloubku práce s vybranými organizacemi.

Auditní fáze

Audit není jen diagnostika — je to konzultační služba s konkrétním výstupem, kterou by si mnohé organizace jinak finančně nemohly dovolit. Pokrývá tři oblasti: byznysovou (zralost na komerční aktivity, cenotvorba), procesní a organizační (rozhodovací procesy, manažerská kapacita) a uživatelskou (znalost cílové skupiny, ochota testovat).

Výstupem je auditní zpráva s hodnocením v jednotlivých oblastech a scénáři dalšího postupu. Audit má hodnotu i pro organizace, které nepostoupí do dalších fází — každá odchází s konkrétními, okamžitě použitelnými poznatky. V pilotu se navíc ukázalo, že audit sám o sobě dokázal pohnout žádoucím směrem prakticky všemi zúčastněnými organizacemi, bez ohledu na to, jak dál program formálně pokračoval.

Systém hodnocení

Výsledek auditu se vyjadřuje semaforem — zelená, oranžová, červená. Barvy vyjadřují míru překážek pro vstup do dalších fází, ne celkovou kvalitu organizace. Hodnocení vzniká konsensem celého auditorského týmu, ne mechanickým součtem dílčích bodů.

Přechodová fáze

Nejsilnější a nejméně očekávané zjištění celého pilotu: organizace, které z auditu vyšly jako nejsilnější a vstoupily do další fáze bez podmínek, se následně paradoxně potýkaly s většími kapacitními a organizačními problémy než organizace, které předtím prošly přechodovou fází zaměřenou na budování kapacity.

Vysvětlení: audit dobře měří odbornost a tržní příležitost, ale nedostatečně měří, jestli organizace jako celek unese novou komerční aktivitu vedle stávajícího provozu.

Přechodová fáze přesně tuto kapacitu buduje — a i krátká, jen několik týdnů trvající přechodová fáze měla výrazný efekt. Doporučení pro příští běhy: přechodovou fází zařadit jako standardní krok pro všechny organizace bez ohledu na výsledek auditu.

Vývojová fáze

Cílem vývojové fáze není okamžitě generovat příjmy, ale u každé organizace pochopit silné a slabé stránky současného fungování, prioritizovat nejperspektivnější směr, ověřit logiku budoucího produktu nebo služby s reálnými uživateli a dojít k minimálnímu životaschopnému produktu (MVP).

Fáze probíhá formou úvodního workshopu, individuální práce na konkrétním záměru a průběžného testování s reálnými uživateli. Osvědčil se princip “dvou rychlostí” — organizace pracuje současně na rychlé realizaci toho, na čem už je shoda, a na strategické úvaze o dalším rozšíření, kterou dělá až na základě reálné zkušenosti, ne podle původního plánu. Fáze se uzavírá společným setkáním všech zúčastněných organizací, kde si navzájem představí, na čem pracovaly.

Ze čtyř organizací, které do vývojové fáze postoupily, se dvěma podařilo svůj produkt nebo službu v průběhu programu reálně otestovat s uživateli; zbylé dvě měly na konci programu MVP připravené k testování a otestování proběhne až v navazujícím období.

Případové studie organizací

Následující případové studie navazují na typologii organizací z úvodu dokumentu. Jsou zobecněné a zbavené identifikujících detailů (názvy produktů, partnerů, regionů) tak, aby podle nich nebylo možné určit konkrétní organizaci — ilustrují ale reálný průběh a rozhodnutí jednotlivých účastníků pilotu.

Případová studie 1 — Menší organizace v oblasti zdravotně-sociální podpory vstupovala do programu s nápadem komerční služby postavené na spolupráci s externími partnery ze zdravotnictví. Na základě podmínky ze semaforu prošla přechodovou fází, která pomohla stabilizovat organizační kapacitu ještě před vývojovou fází. Testování s cílovou skupinou ukázalo, že původně zamýšlená služba sama o sobě nepředstavuje pro klienty dostatečnou hodnotu. Na základě tohoto zjištění organizace přeorientovala svůj záměr na jinou oblast blízko její odbornosti a nový koncept reálně otestovala s uživateli. Program zároveň vedl k personálním změnám, které organizaci daly kapacitu tento nový směr dál rozvíjet.

„Pro nás byla akademie katalyzátor. Bez ní bychom asi šli podobnou cestou, ale pozvolněji — půl roku vývoj, pak půl roku testování. Takhle to bylo rychlejší.“

„Říkáme svoje nápady a na konci z nich vypadne úzké zaměření. To je pro nás obrovský přínos — a za tohle bychom si i zaplatili.“

— z evaluačního rozhovoru s účastníky programu

Případová studie 2 — Etablovaná organizace s dlouholetou praxí v sociálních službách vstupovala se širokým portfoliem ověřených služeb a ambicí rozvíjet komerční nabídku hned ve více směrech současně. Auditem prošla bez podmínek, a proto neabsolvovala

přechodovou fází. Ve vývojové fázi se ukázalo, že souběžný rozvoj více směrů přesahuje reálnou kapacitu týmu — organizace se proto rozhodla soustředit na jediný, nejperspektivnější koncept. Na konci programu byl tento koncept připraven k otestování s uživateli, samotné testování ale proběhne až po skončení programu. V závěrečné zpětné vazbě organizace uvedla, že by ocenila delší časový rámec pro tento typ práce.

„Uvědomila jsem si, že v takovém programu, kde se máme posunout, je důležité být opravdu autentický — a nesnažit se vykreslit, jak jsme ve všem skvělí.“

„Díky mentorské podpoře jsme mohli pracovat na věcech, na které sami nestačíme, podívat se na ně z jiného úhlu pohledu a vystoupit z tunelového vidění.“

— z evaluačního rozhovoru s účastníky programu

Případová studie 3 — Organizace s dlouholetou zkušeností v oblasti duševního zdraví vstupovala s řadou možných směrů, ale bez jasné definované cílové skupiny pro komerční nabídku. Na základě podmínky ze semaforu prošla přechodovou fází, která pomohla vyjasnit rozdělení rozhodovacích pravomocí ve vedení. Ve vývojové fázi zúžila široké portfolio nápadů na jeden koncept postavený na dlouhodobé podpoře konkrétní profesní skupiny a tento koncept reálně otestovala s cílovými zákazníky, včetně navázání první spolupráce. Efekt programu se projevil už v jeho průběhu — organizace si troufla upravit ceny svých služeb bez ztráty poptávky.

„Musela jsem vstoupit do byznysové sféry a otevíral se mi tam další velký obzor — zjistila jsem, jak vnímají neziskovky, čemu rozumí a nerozumí, a jak naopak firmy vnímají neziskový sektor.“

„Když chce organizace začít podnikat, musí vědět, že musí být samostatná a musí to sama chtít — nikdo ji nepovede za ruku.“

— z evaluačního rozhovoru s účastníky programu

Případová studie 4 — Federace s aktivní členskou sítí v oblasti oběhového hospodářství vstupovala se silným odborným know-how, ale roztříštěnými aktivitami a bez jasné produktové strategie. Auditem prošla bez podmínek, a proto neabsolvovala přechodovou fází. Chybějící prioritizace směrů vývojovou fází zpočátku výrazně zdržela. Organizace nakonec dospěla k návrhu jednoduchého vstupního produktu, který má sloužit jako první kontakt s tématem a vstupní bod pro další, pokročilejší formy spolupráce. Do konce programu ale produkt ještě nebyl otestován s reálnými uživateli.

„Co se opravdu povedlo, je, že jsme se začali dívat komplexně a zeširoka — co všechno vlastně nabízíme a jak na sebe jednotlivé aktivity navazují.“

„Z auditu vyšlo, že pálíme kapacity tam, kde to nemá takový efekt, a jinde by to mohlo mít mnohem větší dopad. To pro nás byl zásadní bottleneck a velké zjištění.“

— z evaluačního rozhovoru s účastníky programu

Případová studie 5 — Organizace sdružující spolky a služby pro osoby se sluchovým postižením prošla pouze auditní fází. Audit odhalil, že organizace v dané chvíli není na vývojovou fázi připravena — ta by pro ni při tehdejšímu stavu byla pravděpodobně spíš zátěží než přínosem. Organizace s ukončením účasti po auditu souhlasila a i přesto hodnotila účast v programu jako přínosnou. Tento případ je dokladem, že audit dokáže správně rozpoznat nepřípravenost ještě předtím, než by další fáze způsobila víc škody než užitku.

Co jsme se naučili

Nejdůležitější obecné poznatky z pilotního ročníku, které promítáme do metodiky příštích běhů:

- **Harmonogram celé akademie by měl být hotový před jejím startem.** Předem známý harmonogram šetří organizacím i týmu enormní množství koordinační energie a umožňuje organizacím plánovat vlastní kapacitu od prvního dne.
- **Přechodová fáze zaměřená na kapacitu by měla být povinná pro všechny organizace,** bez ohledu na výsledek auditu — viz výše.
- **Menší, rychle testovatelný první krok funguje lépe než rovnou velký strategický model.** Organizace se rychleji poučí z jedné konkrétní, hmatatelné služby než z rozpracování celého vícepilířového záměru najednou.
- **Každá organizace by měla mít určeného vlastníka agendy udržitelnosti,** který ji ponese dál i po skončení programu — jinak hrozí, že se výstupy po skončení akademie rozplynou v běžném provozu.
- **Kapacita není problém, je to symptom.** “Nemáme na to kapacitu” často neznamená chybějící zdroje, ale chybějící nástroj, jak si o vlastním čase udělat přehled. Pomocť organizacím s alespoň základním sledováním kapacity klíčových lidí je proto hodnotná součást programu.

- **Nejsilnější efekt bývá mindsetový, ne jen produktový.** U řady organizací nebyla hlavní hodnotou akademie nový produkt, ale posun v tom, jak o sobě přemýšlejí. Jedna ze zúčastněných organizací to shrnula: “Pro rozjetí byznysu je potřeba si nejdřív uklidit u sebe v organizaci.”
- **Vlastnictví výsledku je pro organizace důležitější, než by se mohlo zdát.** Organizace mají tendenci brát práci na svém záměru jako čistě svoji záležitost — projevuje se to i v maličkostech, jako je neochota zapojit do realizace externí spolupracovníky, i když by to logicky ušetřilo čas.
- **Společné závěrečné setkání všech organizací má hodnotu, kterou stojí za to zachovat jako standardní krok** — dává organizacím pocit, že programem prochází jako kohorta, ne izolovaně, a vytváří prostor pro vzájemné učení mezi organizacemi.

Závěr

Pilotní ročník Akademie udržitelnosti potvrdil, že model auditu, přechodové a vývojové fáze funguje jako přenositelná metodika pro podporu diverzifikace příjmů neziskových organizací. Program v podobě upravené o poznatky z pilotu pokračuje i v dalších letech.

Máte zájem o účast v dalším běhu Akademie udržitelnosti nebo chcete vědět víc?

Kontaktujte Kompetenční centrum pro sociální inovace MPSV -

stepan.rezek@mpsv.gov.cz.