

Metodika Akademie udržitelnosti

Metodika celého programu - prefáze, auditní, přechodové a vývojové fáze

Pilotní ročník 2025–2026

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



Spolufinancováno
Evropskou unií

**PODPORUJEME
INOVACE**

Social Innovation 
Initiative

O tomto dokumentu Tento dokument zachycuje metodiku prvního pilotního ročníku Akademie udržitelnosti v celém rozsahu — od výběru organizací po ukončení vývojové fáze. Kromě samotného postupu, jak program realizovat, nabízí metodika i vhledy týmu a doporučení, jak program do budoucna upravovat a proč.

Pilotní ročník 2025–2026 | Zpracování: srpen 2026

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

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

[1. Kontext a záměr programu](#)

[1.1 Proč Akademie udržitelnosti vznikla](#)

[1.2 Struktura programu — přehled](#)

[1.3 Filozofie programu](#)

[2. Zapojené organizace pilotního běhu](#)

[3. Tým a role](#)

[3.1 Složení týmu](#)

[3.2 Dynamika týmu — co funguje](#)

[3.3 Záštitá MPSV jako klíčový faktor](#)

[4. Prefáze — výběr organizací](#)

[4.1 Cíl prefáze](#)

[4.2 Komunikační kampaň](#)

[4.3 Q&A setkání](#)

[4.4 Přihlášky a výběr](#)

[4.5 Nalodovací call](#)

[4.6 Harmonogram jako klíčový nástroj](#)

[5. Auditní fáze](#)

[5.1 Cíl a charakter auditu](#)

[5.2 Pilotní audit](#)

[5.3 Auditní oblasti](#)

[5.4 Klíčové otázky v každé oblasti](#)

[5.5 Klíčové otázky k týmovým kapacitám a klíčovým partnerům](#)

[6. Průběh auditu — krok za krokem](#)

[Krok 1 — Příprava organizace](#)

[Krok 2 — Samotný audit](#)

[Krok 3 — Konsolidace](#)

[Krok 4 — Auditní zpráva](#)

[Krok 5 — Závěrečný call s organizací](#)

[Retrospektiva interního týmu po auditní fázi](#)

[7. Systém semafor — rozhodování o postupu](#)

[7.1 Princip hodnocení](#)

[7.2 Co rozhoduje o barvě](#)

[7.3 Rozestup mezi auditem a výsledkem](#)

[7.4 Ceremoniál výsledků](#)

[8. Přechodová fáze](#)

[8.1 Proč ji zařadit — zjištění z vývojové fáze](#)

[8.2 Jak probíhala přechodová fáze v pilotu](#)

[8.3 Cíl přechodové fáze pro příští běh](#)

[9. Vývojová fáze](#)

- [9.1 Cíl a charakter vývojové fáze](#)
- [9.2 Průběh krok za krokem](#)
- [9.3 Nástroje a šablony](#)
- [9.4 Tým ve vývojové fázi](#)
- [10. Klíčové aha momenty z vývojové fáze a doporučení pro příští běh](#)
 - [10.1 Harmonogram celé akademie musí být hotový před jejím startem](#)
 - [10.2 Vlastník agendy udržitelnosti v organizaci](#)
 - [10.3 Kapacita a skutečný commitment decision makerů — dva různé mechanismy](#)
 - [10.4 Malé organizace bez struktury vs. velké strukturované organizace](#)
 - [10.5 Paradox: “hvězdy” z auditu vs. organizace s přechodovou fází](#)
 - [10.6 Nečekaný úspěch: Organizace, kterou tým málem nepustil dál](#)
 - [10.7 Hypotéza pro příští běh: nová noha jako nové oddělení](#)
 - [10.8 Vztahy ve vedení a nejasné kompetence](#)
 - [10.9 Kapacita není problém, je to symptom](#)
 - [10.10 Souhrnná reflexe: co jsme si mysleli vs. co jsme zjistili](#)
 - [10.11 Organizace nerady zapojují vlastního dlouhodobého designéra do realizace](#)
 - [10.12 Souhrn doporučení pro příští běh](#)
- [11. Srovnání s mezinárodní praxí](#)
 - [11.1 Kde se shodujeme](#)
 - [11.2 Kde je napětí mezi ideálem a naší realitou](#)
 - [11.3 Podněty z mezinárodní praxe, které v metodice zatím chybí](#)
 - [11.4 Personální riziko programu — potvrzené i zvenčí](#)
 - [11.5 Realistický benchmark očekávání](#)
- [12. Otevřené otázky pro příští běh](#)

1. Kontext a záměr programu

1.1 Proč Akademie udržitelnosti vznikla

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. Vznikla v rámci Kompetenčního centra pro sociální inovace MPSV¹ 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.

Program není vzdělávací kurz. Je to rozvojový proces, ve kterém každá organizace pracuje na svém konkrétním záměru sloužící k podpoře jejich rozvoje a nezávislosti. Tým akademie funguje jako kombinace auditorů, mentorů a průvodců.

Diverzifikace financování, o které tu mluvíme, může teoreticky probíhat i jinými cestami — dalšími granty, novými dárci, členskými příspěvky. Akademie se ale záměrně zaměřuje na rozvoj komerčních aktivit, tedy na příjmy 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 — komerční aktivita je jedna z cest, jak organizaci udělat méně závislou na jednom zdroji financování a odolnější vůči jeho výpadku.

1.2 Struktura programu — přehled

Program se skládá ze čtyř fází. Tato metodika nyní pokrývá všechny čtyři.

Fáze	Délka	Co se děje
0. Prefáze — výběr a nalodování	4–6 týdnů	Komunikační kampaň, příjem přihlášek, Q&A setkání, výběr organizací, nalodovací call
1. Auditní fáze	6–8 týdnů	Tříšložkový audit každé organizace, konsolidace, zprávy, závěrečné cally, rozhodnutí semaforu

¹ grant od Evropské komise (2025–2027)

2. Přechodová fáze individuální, dle Procesní stabilizace a budování kapacity
potřeby organizace pro novou komerční nohu — doporučeno
pro všechny organizace, ne jen
podmíněné (viz kap. 8)
3. Vývojová fáze cca 4 měsíce (pilot: Vývoj komerčního záměru metodou HCD,
(inkubace) březen–červen) mentoring, testování, MVP²

Lekce z pilotu: optimální velikost skupiny Zahraniční i vlastní zkušenost potvrzují: optimum je 4–6 organizací v jednom běhu. Méně než 4 jsou velká rizika výpadku. Více než 6 přetěžuje tým a snižuje hloubku práce. Při větším zájmu je vhodné zvážit dvoufázový vstupní filtr nebo oddělené běhy.

Lekce z pilotu: harmonogram celé akademie musí být znám před jejím startem Největší časová ztráta pilotu vznikla na začátku — termíny auditů, workshopů a klíčových setkání se domlouvaly za pochodu. Pro příští běh doporučujeme mít harmonogram všech čtyř fází hotový ještě před spuštěním prefáze, aby organizace mohly plánovat svou kapacitu od prvního dne. Rozvedeno v [kap. 10.1](#).

1.3 Filozofie programu

- Pracujeme jen s organizacemi, které mají reálný potenciál — ne s každým, kdo projeví zájem (konkrétní kritéria viz [kap. 5, Auditní fáze](#)).
- Audit je zároveň konzultační službou — i když organizace neprojde ([kap. 7, Systém semafor](#)), odchází s hodnotným zrcadlem.
- Malý počet organizací (optimum 4–6) umožňuje hloubku, která je klíčová (zdůvodnění viz [1.2](#), Lekce z pilotu: optimální velikost skupiny).
- Tříoborový pohled (procesní, HCD³, byznys) dává organizacím ucelený 360° pohled, který by si jinak finančně nemohly dovolit.

² **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.

³ Human-centered design

- Záštit MPSV zvyšuje důvěryhodnost a snižuje obranu organizací při sdílení citlivých dat.

2. Zapojené organizace pilotního běhu

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..

Čtyři z pěti organizací postoupily do vývojové fáze; jejich příběhy a zjištění se prolínají celou touto metodikou.

Klíčová čísla z pilotu:

- 5 organizací prošlo auditem.
- 4 postoupily do vývojové fáze (z toho 2 s přechodovou fází).
- 1 organizace nebyla připravena — dostala konkrétní podmínky pro opětovné přihlášení.

Každá organizace odcházela z auditu s okamžitě použitelnými poznatky, bez ohledu na výsledek auditu.

Aktualizace po vývojové fázi: přechodová fáze u obou organizací trvala jen pár týdnů, a přesto výrazně pomohla. Zbylé dvě organizace vstoupily do vývojové fáze bez podmínek — a byly to právě ony, kdo ve vývojové fázi později

narazil na kapacitní a organizační problémy. Zkušenost z vývojové fáze proto ukázala, že by přechodovou fází měly projít všechny organizace bez ohledu na barvu semaforu — [kapitola 8](#) a [10.5](#).

3. Tým a role

3.1 Složení týmu

Fungující tým je klíčovým faktorem kvality auditu i vývojové fáze. Pilot ukázal, že kombinace tří perspektiv (procesní, HCD, byznys) je optimální a vzájemné překrývání a doplňování mezi auditory přidává hodnotu, která přesahuje součet jednotlivých částí.

Role	Kdo (pilot)	Zodpovědnost
Koordinátorka programu	Dana Salačová	Celková koordinace, HCD audit, facilitace konsolidace, auditní zprávy, závěrečné cally, vedení vývojové fáze
Garant MPSV	Štěpán Rezek	Institucionální záštita, přítomnost na auditech a workshopech, rozhodování o pokračování, vedení evaluačních rozhovorů s organizacemi
Procesní mentor	Markéta Chkheidze	Procesní a organizační audit, přechodová fáze (v pilotu pro oranžové organizace, doporučeno rozšířit na všechny)
Byznys mentor	Petr Pehal	Byznys audit; validace komerčních záměrů ve vývojové fázi byla v roli definována, ale v pilotu se reálně neuskutečnila (3.2)
Zástupce MPSV	Eva Holubcová	Účast na klíčových auditech, kontakt s organizacemi z portfolia MPSV

3.2 Dynamika týmu — co funguje

Lekce z pilotu o spolupráci:

- Přítomnost procesního i HCD auditora na společném setkání s organizací — vzájemné doplňování odhaluje věci, které by jednotlivec přehlédl. Alespoň první

setkání s organizací by mělo proběhnout osobně — buduje to důvěru způsobem, který online forma nedokáže nahradit.

- Volný vstup do části kolegy: pokud Dana vidí zajímavé téma v průběhu Markétiny části, může se zeptat — a naopak. Tato flexibilita je silný prvek.
- **Tag-team dynamika v přechodové fázi:** v pilotu se osvědčil model, kdy Markéta vedla individuální konzultace s domácími úkoly, výstup pak převzala Dana do další práce, a když se v organizaci objevila potřeba na procesní/organizační téma, Markéta se znovu zapojila. Tato pružná spolupráce fungovala velmi dobře a doporučujeme ji zachovat i při rozšíření přechodové fáze na všechny organizace.

Přímo pojmenovaná provozní lekce: konzultace procesní mentorky

Nezávislé evaluační rozhovory po vývojové fázi ukázaly konkrétní problém u části konzultací Markéty Chkheidze: online setkání s výpadky spojení, vedená mimo klidné prostředí (organizace to explicitně pojmenovaly jako “z auta”), a slíbené navazující materiály, které se ke dvěma organizacím buď nedostaly vůbec, nebo se zpožděním. Jedna organizace za konzultantku Markétu v nezávislém hodnocení dala 2 — jedinou dvojku v celém souboru hodnocení, jinak samá 1 a 1-. Toto je jasná provozní lekce, ne detail: konzultace v rámci přechodové i vývojové fáze by se neměly vést za pochodu nebo z auta, a u slíbených materiálů by měl platit pevný termín dodání, na který se dá spolehnout — i s vědomím, že šlo o kapacitně přetíženou konzultantku v týmu, který sám o sobě běžel na hraně kapacity ([11.4](#)).

3.3 Záštit MPSV jako klíčový faktor

Jeden z nejsilnějších prvků celého programu je záštita MPSV. Organizace, které znají MPSV nebo jeho oddělení jako otevřené a nápomocné, mají výrazně nižší obranu při sdílení citlivých dat (účetnictví, interní konflikty, slabiny).

Záštit MPSV také zvyšuje důvěryhodnost auditorů — zejména v prostředí, kde je konzultantský trh nepřehledný a kvalita značně kolísá.

4. Prefáze — výběr organizací

4.1 Cíl prefáze

Cílem prefáze je vybrat 4–6 organizací, které mají reálný potenciál rozvinout komerční aktivity a jsou připraveny věnovat programu potřebnou kapacitu. Prefáze zároveň slouží k nastavení očekávání — organizace musí vědět, do čeho jdou a co se od nich očekává.

4.2 Komunikační kampaň

Komunikace musí probíhat ve stejný čas jako samotné přijímání přihlášek. V pilotu byl LinkedIn post publikován až ve chvíli, kdy byl výběr prakticky uzavřen — to byl zbytečný komunikační výpadek.

Kanály (zkušenost z pilotu):

- Cílená komunikace směrem k portfoliu MPSV (*pozn.: konkrétní formu individuálního oslovování organizací je potřeba nastavit v souladu s doporučením právního oddělení MPSV*)
- Web Podporujeme inovace:
<https://www.podporujemeinovace.cz/akademie-udrizitelnosti/>

4.3 Q&A setkání

Před uzávěrkou přihlášek doporučujeme uspořádat 1–2 online Q&A setkání, kde se zájemci mohou doptat na vše ohledně programu. V pilotu tato setkání fungovala velmi dobře — zejména proto, že přítomnost odborníků z různých oblastí přilákala organizace, které by jinak s vysokou pravděpodobností neprojevily zájem.

Doporučení pro Q&A setkání Délka: 60–90 minut. Formát: krátké představení programu (15 min) + prostor pro dotazy. Přítomnost: koordinátorka programu + alespoň jeden z mentorů a zástupce MPSV. Efekt: organizace vidí experty, kteří je budou provázet — to zvyšuje motivaci ke vstupu. Negativní filtr: jasně komunikujte náročnost — časová investice, práce mezi setkáními, nutnost celého týmu.

4.4 Přihlášky a výběr

V pilotu byly základem motivační dopisy — ty se ukázaly jako nedostatečný filtr. Lepší kombinace pro příští běhy:

1. Strukturovaný vstupní formulář s konkrétními otázkami (motivace, záměr, dostupné kapacity, tým)
2. Krátký vstupní call nebo online setkání (30–60 min) jako doplněk — ne individuální 1:1, ale skupinový nebo s rychlým blokem na organizaci
3. Jasná negativní kritéria v zadání — co akademie není a co od organizace vyžaduje

Doporučený počet přihlášek pro výběr bez přetížení týmu: 8–12. Pokud je zájem výrazně větší, je vhodné zvážit vstupní filtraci nebo oddělené běhy.

4.5 Nalodňovací call

Nalodňovací call je první formální krok pro vybrané organizace. Doporučujeme jej vést jako skupinový úvodní call, ne jako individuální 1:1 s každou organizací — v pilotu byl individuální formát vyhodnocen jako zbytečně časově nákladný. Časově je ideální udělat call co nejdříve po výběru účastníků.

Účastníci	Agenda (30–45 min)
MPSV, koordinátorka programu, alespoň jeden mentor, zástupci organizace (ideálně celý tým)	1. Představení programu a týmu · 2. Nastavení očekávání (náročnost programu) · 3. Role týmu akademie a zodpovědnost za výsledek — tým provází a podporuje, výsledek je na organizaci · 4. Sdělení, co budeme potřebovat (vstupní data, přístup do účetnictví) · 5. Informace o výstupu auditu a rozhodovacím procesu · 6. Popis přechodové a vývojové části · 7. Základní rozložení a milníky akademie (podrobný harmonogram řešíme individuálně, ne na společném callu) · 8. Prostor pro dotazy · 9. Kontaktní osoby

Po callu obdrží každá organizace souhrnný e-mail s individuálním harmonogramem (dohodnutým zvlášť, ne na společném callu), požadavky na podklady a kontaktními osobami mentorů.

Klíčové téma na nalodovacím callu: upřímnost o náročnosti Neslibujeme jednoduchou práci. Program je intenzivní a předpokládá aktivní práci mezi setkáními. Otázky, které je dobré organizacím položit hned na startu: Jak moc je pro vás komerční rozvoj must-have vs. nice-to-have? Co by pro vás byl absolutní neúspěch programu? Co je znakem úspěchu v minimální a maximální variantě? Důležité je také upozornit, že zodpovědnost je hlavně na organizaci. Tým programu pouze provází programem a dává podporu.

Nová podmínka pro příští běh: commitment decision makerů Zkušenost z vývojové fáze ukázala, že ředitelky/ředitelé organizací byli často časově enormně zaneprázdnění a rozhodnutí, která museli udělat oni sami, se hromadila a zpomalovala celý proces. **Doporučujeme už na nalodovacím callu domluvit konkrétní, vynutitelný závazek decision makera:** minimální frekvenci a délku jeho účasti na klíčových setkáních po dobu celého programu — obdobně, jako už dnes vyžadujeme, aby vlastník projektu měl kapacitu na 6–9 měsíců dopředu ([5.5](#)). Rozvedeno dále v [kapitole 10.3](#).

4.6 Harmonogram jako klíčový nástroj

Lekce z pilotu: přesný harmonogram, který organizace dostanou předem (ideálně 2–3 měsíce dopředu), ušetří enormní množství koordinační energie. Organizace si mohou datum auditu zablokovat v kalendáři hned při nalodování.

- Doporučení: při výběru organizací je vhodné mít připravená konkrétní data auditů, workshopů vývojové fáze i orientační termíny přechodové fáze — celý harmonogram akademie by měl být hotový ještě před jejím spuštěním, ne domlouvaný postupně ([10.1](#)).
- Flexibilita je samozřejmě nutná, ale výchozí harmonogram je základ.
- Harmonogram zašlete e-mailem po nalodovacím callu spolu s požadavky na podklady.

5. Auditní fáze

5.1 Cíl a charakter auditu

Auditní fáze není pouhá diagnostika, je to konzultační služba s jasným strukturovaným výstupem. Organizace získají 360° pohled na svůj stav ve třech klíčových oblastech a konkrétní doporučení bez ohledu na výsledek rozhodnutí o vstupu do vývojové fáze.

Audit plní dvě funkce současně:

- Pro tým akademie: rozhodovací podklad o stavu organizace (semafor: zelená / oranžová / červená)
- Pro organizaci: cenné zrcadlo, které by si jinak nemohla dovolit zaplatit

Co audit NENÍ Není to komplexní organizační analýza — nezabíháme do všeho. Není to akademické hodnocení nebo audit ve smyslu finančního auditu. Není to jednosměrná zpráva — závěrečný call je dialog, ne rozsudek. Není to hledání chyb a nedostatků.

5.2 Pilotní audit

Pilotní audit sloužil k otestování procesu, nástrojů a časování — a k ladění přístupu před zbývajících auditů. Respektive procesní a HCD audit proběhl osobně, byznys audit online, a to z kapacitních důvodů byznys mentora.

- Vybrali jsme jednu organizaci, která byla ochotná a schopná dát zpětnou vazbu na průběh.
- Po pilotním auditu jsme provedli krátkou retrospektivu týmu (30 min) a ověřili si náš přístup a harmonogram setkání.

5.3 Auditní oblasti

Audit pokrývá tři základní oblasti. Původní návrh zahrnoval šest oblastí (včetně finančního a právního auditu) — pilot ukázal, že procesní mentor (Markéta) dokáže pokrýt potřebné minimum z právní a finanční oblasti v rámci svého auditu. Samostatný finanční a právní audit doporučujeme zvažovat individuálně podle potřeb konkrétní organizace.

Oblast	Garant	Focus
Byznys audit	Petr Pehal	Zralost na komerční aktivity, byznys mindset, cenotvorba, business model
Procesní a organizační audit	Markéta Chkheidze	Rozhodovací procesy, manažerská kapacita, změnová kapacita, klíčoví partneři a donátoři, právní minimum, fungování organizace
HCD a uživatelský audit	Dana Salačová	Znalost cílové skupiny, problem-solution fit, ochota testovat, rychlost prototypování

5.4 Klíčové otázky v každé oblasti

Byznys audit

- Jaké jsou finanční potřeby a očekávání od komerční aktivity? (kolik, v jakém horizontu)
- Má organizace základní zázemí pro provoz komerční aktivity? (fakturace, dodávání, zákaznická komunikace)
- Má organizace kapacitu financovat lidi, kteří komerční aktivitu povedou?
- Má organizace alespoň základní byznys mindset? (náklady, marže, cenotvorba, business model)
- Jaké zkušenosti má organizace s komerčními aktivitami v minulosti?

Procesní a organizační audit

- Fungují rozhodovací procesy? (jak rychle, jak jasně, kdo rozhoduje)
- Má vedení kapacitu pro další projekt nebo změnu?
- Podporuje klíčové vedení a board rozvoj komerčních aktivit? (aktivně vs. toleruje vs. brzdí)
- Jaká je zkušenost organizace s inovacemi nebo změnami v posledních 2 letech?
- Je organizační struktura dostatečně flexibilní pro nový projekt?
- Jaká je struktura financování a jak moc závisí na grantech?

- Existují právní nebo grantové závazky, které omezují komerční aktivity?

HCD a uživatelský audit

- Rozumí organizace potřebám cílové skupiny pro daný záměr? (z praxe vs. hypotézy)
- Je problém, který chce řešit, reálný a bolavý pro cílovou skupinu? (urgentní pain point vs. nice-to-have)
- Má organizace důvěru a přístup k cílové skupině?
- Je ochotna testovat předpoklady a měnit směr podle feedbacku?
- Může snadno a rychle prototypy testovat? (přístup k uživatelům, rozhodovací rychlost)
- Je záměr v souladu s finančním očekáváním organizace?

5.5 Klíčové otázky k týmovým kapacitám a klíčovým partnerům

Tyto otázky nejsou samostatnou auditní oblastí, ale průřezovým tématem — každý mentor by měl získat odpovědi na ně v rámci svého auditu:

- Má organizace konkrétní osobu (owner), která bude projekt vlastnit? Kdo, v jaké roli, s jakým mandátem?
- Kolik hodin týdně může owner věnovat projektu po dobu 6 měsíců?
- Je časová alokace realistická vzhledem k běžným povinnostem?
- Kdo jsou klíčoví donátoři/partneři a jaký je jejich postoj ke komerčním aktivitám?
- Hrozí ztráta financování nebo důvěry kvůli komerčním aktivitám?

Doplnění pro příští běh: organizační schéma rozhodovacích pravomocí

Auditní fáze pilotu ukázala, že bez jasné představy o tom, kdo se v organizaci o co stará, jaké jsou pracovní vztahy a jak organizace reálně funguje, se audit i navazující fáze zbytečně dlouho a obtížně rozjíždí. Konkrétně se dvakrát ukázalo jako skrytý blokátor nejasné nebo sdílené vedení — dva lidé na stejné organizační úrovni bez jasně rozdělených pravomocí, kteří tím brzdili rozhodování o nové komerční noze. U jedné organizace se to podařilo zachytit

už na auditu, u druhé se to ukázalo až mnohem později, pod tlakem vývojové fáze. Doporučujeme proto rozšířit standardní podklady, které si organizace připravuje před auditem (viz kapitola 6, Krok 1), o jednoduché organizační schéma s vyznačenými rozhodovacími pravomocemi (kdo o čem finálně rozhoduje, nejen kdo co dělá) — a aby procesní audit cíleně probíral, jestli na vrcholu organizace není sdílená nebo nejasná autorita.

Kritická podmínka: všichni decision makeři musejí být přítomni Pilot ukázal, že absence klíčového decision makera výrazně snižuje kvalitu auditu. Příklad jednoho účastníka: absence jednoho klíčového člena způsobila nejistotu ve výsledcích a musela se dělat ještě upřesňující schůzka. Doporučení: přítomnost všech decision makerů je podmínkou, ne doporučením. Pokud klíčová osoba nemůže přijít, termín se přesouvá.

6. Průběh auditu — krok za krokem

Krok 1 — Příprava organizace

Po nalodovacím callu pošle koordinátorka organizaci e-mail s:

- harmonogramem auditu (datum, čas, místo)
- seznamem podkladů, které mají organizace připravit (definují mentoři)
- kontaktními osobami pro každou oblast

Typické podklady: výroční zprávy, účetní výkazy, stanovy, existující byznys plány nebo popisy záměrů, informace o týmu, **organizační schéma s rozhodovacími pravomocemi, pokud jej organizace má - tady se ukázala slabina, organizace, které jej neměly zpracované schéma nezaslalo. Pro příští běh silně doporučujeme dát toto schéma jako podmínky pro realizaci auditu, organizace jej musí vytvořit.** ([5.5](#)).

Krok 2 — Samotný audit

Důležité pravidlo pro celý audit: mentoři si mohou a mají dělat vlastní úsudek pro účely hodnocení, ale organizaci ho v průběhu setkání nesdělují jako hotový soud. Audit je

dialog a diagnostika, ne prostor pro to, aby si organizace odnesla pocit, že byla odsouzena ještě před závěrečnou zprávou.

Audit probíhá ideálně jako jedno společné setkání (3–4 hodiny). Cílem je mít u něj ideálně všechny tři mentory osobně — pilot ale ukázal, že to nemusí být vždy reálné (byznys mentor nebyl fyzicky u žádného auditu). Pokud fyzická přítomnost všech tří není možná, minimální standard je: procesní a HCD mentor osobně.

Parametr	Hodnota	Poznámka
Délka	3–4 hodiny	První (pilotní) audit bývá delší (4 hod). Zbývající audity 3 hod.
Formát	Prezenčně nebo hybridně	Nejlepší je prezenčně. Je přijatelné u komunikačně silných organizací.
Místo	MPSV nebo neutrální prostor	Dojezd za organizací zvyšuje náklady a nejsme si jistí přidanou hodnotou.
Kapacita mentora	max. 10 hodin na organizaci	Včetně přípravy, samotného auditu, zprávy a závěrečného callu.
Přítomnost organizace	z Všichni makeři	Podmínka. Bez splnění se audit přesouvá.

Prezenčně vs. online: co ukázal pilot Prezenční forma umožňuje zachytit neverbální komunikaci a dynamiku mezi členy týmu. Čistě online formu nedoporučujeme — i u organizací s jasnou strukturou a přímočarou komunikací. U organizací s napětím nebo nejasnou dynamikou je prezenční forma nezbytná. Ideální: prezenčně, prostor MPSV, celý tým — jejich i náš.

Krok 3 — Konsolidace

Po auditu každý mentor:

1. Vypracuje svou část zprávy (ZELENÁ/ORANŽOVÁ/ČERVENÁ hodnocení v dílčích kategoriích + klíčová zjištění + doporučení)
2. Předá podklady koordinátorce

Koordinátorka svolá konsolidační call všech mentorů (45–60 min), kde se formuluje finální doporučení semaforu a podmínky pro oranžové organizace.

Analýza postmortem — strukturovat pro příští běh Pilot ukázal, že krátká 15minutová reflexe týmu hned po setkání s organizací se v praxi neujala, přestože by ušetřila čas při psaní zpráv o týden až dva později. Doporučujeme ji pro příští běh zavést jako povinný krok, například formou krátkého sdíleného zápisníku, kam každý mentor napíše 2–3 věty bezprostředně po auditu.

Krok 4 — Auditní zpráva

Auditní zpráva je dodávána organizaci ve formátu Excel (listy pro každou oblast + souhrnný list + scénáře). Tento formát se osvědčil: je přehledný, srozumitelný i pro lidi bez čtenářské praxe a organizace si mohou zobrazit jen svou oblast.

Obsah zprávy:

- Celkové zhodnocení (semafor + klíčové zjištění v jednom odstavci)
- Hodnocení každé oblasti: ZELENÁ / ORANŽOVÁ / ČERVENÁ⁴ + popis v každé dílčí kategorii
- Klíčová doporučení pro každou oblast
- Tři scénáře dalšího postupu (zelená, oranžová, červená) s podmínkami (ve výjimečných případech a za určitých podmínek jsou možné jen dva)
- Akční plán (co organizace může udělat hned, bez ohledu na výsledek)

Lekce z pilotu: zpráva jako okamžitě použitelný nástroj Nejsilnější moment nebyl semafor — ale 2–3 konkrétní věci, které organizace mohla udělat hned. U jednoho účastníka to způsobilo, že ještě před závěrečným callem začali jednat. Doporučení: každá zpráva by měla explicitně obsahovat sekci 'Co můžete udělat hned'.

Zpráva z auditu se poskytuje ideálně cca 3 týdny po samotném auditu, určitě ne hned následující týden. Samotný audit může odhalit různé situace v organizaci, které mohou

⁴ Případně NR (není relevantní) — toto jsme museli použít u jedné organizace ve chvíli, kdy nám nebyla schopna na některé otázky opakovaně odpovědět.

být mentálně nebo emočně náročné na zpracování. Je tedy dobré, aby se situace v organizaci usadila a organizace měla čas se v klidu nad tématy vycházejícími z auditu zamyslet. Pokud ve zprávě bude sekce ‘Co můžete udělat hned’, organizace mají prostor na první kroky ještě v mezidobí.

Tahle nejistota mezi auditem a předáním výsledků má ještě jeden efekt, který stojí za pojmenování: organizace se v čekání trochu “vycukají” — a právě z téhle nejistoty samy začnou konat, aniž by čekaly na formální výsledek. Odstup tedy nefunguje jen jako prostor na zpracování zjištění, ale i jako jemný tlak k samostatné akci.

Krok 5 — Závěrečný call s organizací

Závěrečný call (60 minut) je dialog, ne prezentace výsledků. Tým nejprve zjišťuje, co se v organizaci dělo po auditu — zda na něčem sami začali pracovat. Jde o velmi silný signál: organizace, která spontánně začala jednat ještě před výsledkem, prokazuje reálnou vůli komerční nohu rozjet.

Poté tým představí výstup z auditu — nejprve celkové zhodnocení, pak každý mentor svou část. Následuje diskuze: jak organizaci výstup sedí, zda odpovídá jejich očekávání.

Koordinátorka poté představí 2–3 scénáře dalšího možného vývoje a návrh plánu podpory ze strany mentorů. U prezentace scénářů je vhodné také otevřeně zmínit, který scénář tým sám považuje za nejrealističtější — je to jen doporučení, konečné rozhodnutí zůstává na organizaci, ale je to informace, kterou organizace při rozhodování ocení. Organizaci sdělíme, že podklady zasíláme obratem e-mailem — a do 3 dnů mají dát vědět, který scénář si vybírají.

Na závěr se domluvíme na podkladech, které musí organizace připravit pro úvodní workshop vývojové fáze.

Zodpovědnost je na organizaci Výběr následující cesty/scénáře je pouze a jenom na samotné organizaci. Audit a mentoři pouze shrnují stav v organizaci a navrhují na základě zjištěných informací možné cesty. Důležité je také od mentorů nedělat velkolepé scénáře, které by organizace nezvládly — scénáře je potřeba dělat na míru organizaci a jejím možnostem.

Obsah callu:

1. Co se u vás dělo po auditu? (10 min)
2. Představení výstupu z auditu — celkové zhodnocení + každý mentor svou část (20 min)
3. Diskuze: jak vám výstup sedí, zda odpovídá očekávání (10 min)
4. Scénáře dalšího vývoje a návrh plánu podpory (10 min)
5. Výběr scénáře — podklady zasíláme e-mailem, organizace reaguje do 3 dnů (5 min)

Na callu by měl být přítomen alespoň jeden mentor a koordinátor. Ze strany organizace opět všichni decision makeři.

Retrospektiva interního týmu po auditní fázi

Po dokončení všech auditů a závěrečných callů doporučujeme uspořádat retrospektivu interního týmu (60–90 minut). Jde o strukturovanou reflexi celé fáze, jejíž výstupy slouží jako podklad pro zlepšení příštího běhu i jako vstup do metodiky.

Retrospektiva se zaměřuje na tři otázky: Co fungovalo dobře a chceme to zachovat? Co nefungovalo nebo nás překvapilo? Co bychom příště udělali jinak?

Doporučujeme projít fázi chronologicky — od výběru organizací přes nalodování až po jednotlivé audity — a nechat každého člena týmu vyjádřit se ke každé části. Velkou hodnotu má sdílení tzv. aha momentů: věcí, které tým odhalil v průběhu auditů a které by stálo za to systematicky sledovat v příštích bězích.

Výstupy retrospektivy by měly být zapsány a uloženy jako součást dokumentace programu — ideálně přímo jako komentáře k metodice, tam, kde zkušenost mění nebo zpřesňuje doporučený postup.

7. Systém semafor — rozhodování o postupu

7.1 Princip hodnocení

Barvy semaforu vyjadřují míru překážek pro vstup do vývojové fáze — ne celkovou kvalitu organizace.

Barva	Význam	Co to znamená v praxi
 ZELENÁ	Žádné zanedbatelné překážky	nebo Organizace vstupuje do vývojové fáze bez podmínek — doporučujeme však i tak zařadit krátkou přechodovou fázi zaměřenou na kapacitu, viz kap. 8
 ORANŽOVÁ	Překážky průběhu nebo před vstupem	řešitelné v Organizace absolvuje přechodovou fázi (procesní stabilizace) před vývojem
 ČERVENÁ	Blokátor, který nelze řešit v rámci programu	Organizace nepokračuje. Dostane konkrétní podmínky pro opětovné přihlášení nebo doporučení následných kroků nebo jiné formy podpory.

7.2 Co rozhoduje o barvě

Barevné hodnocení každé dílčí kategorie vyjadřuje totéž: míru překážky, ne míru kvality. Pozitivní zjištění (aha momenty) nezhoršují celkové hodnocení — jsou to vstupy pro vývojovou fázi.

- Červená vlajka v jedné kategorii neznamena automaticky červenou celkově — záleží na závažnosti.
- Více oranžových vlajek může být důvodem pro oranžovou.
- Hodnocení vzniká konsensem týmu na konsolidačním callu, ne mechanickým součtem.

Výsledné vyhodnocení organizace jako červené vzniká po dohodě týmu na základě individuální posouzení závažnosti zjištěných nedostatků organizace. Semafor tedy pomáhá týmu snadněji uvidět míru závažnosti nedostatků organizace pro vstup do další fáze.

7.3 Rozestup mezi auditem a výsledkem

Pilot ukázal, že rozestup mezi provedením auditu a předáním výsledku má svou hodnotu — organizace si mohou zjištění v sobě usadit a začít jednat ještě před formálním výstupem.

Doporučený rozestup: 14–21 dní Týden je příliš krátký (nechává málo prostoru pro sebereflexi). Měsíc je příliš dlouhý (organizace ztrácí momentum). 14–21 dní je optimum: dost prostoru na reflexi, dost blízko na udržení dynamiky. Volitelné: krátký e-mail po auditu s 2–3 konkrétními věcmi, které organizace může začít řešit hned — bez čekání na výsledek.

7.4 Ceremoniál výsledků

Pilot ukázal, že předání výsledků má svou symbolickou hodnotu — organizace, které prošly, by si zasloužily slavnostní moment. V pilotu byly u dvou organizací výsledky zaslány e-mailem z důvodu nedostatku kapacity týmu — zpětně to bylo hodnoceno jako promarněná příležitost v nalodování organizací do další fáze Akademie udržitelnosti.

8. Přechodová fáze

8.1 Proč ji zařadit — zjištění z vývojové fáze

V pilotu byla přechodová fáze koncipována jako podmínka pro oranžové organizace: procesní stabilizace před vstupem do vývoje. Zkušenost z vývojové fáze ale ukázala jev, který tento koncept zpochybňuje — obě organizace, které do vývoje vstoupily bez podmínek jako auditní “hvězdy”, tam později narazily na víc potíží než obě organizace s přechodovou fází. Podrobný rozbor tohoto paradoxu je v [kapitole 10.5](#).

Vysvětlení: audit dobře měří odbornost, tržní příležitost a byznys potenciál. Neměří ale dostatečně, jestli má organizace *jako celek* skutečně kapacitu unést novou komerční nohu vedle existujícího provozu — a to je přesně to, co přechodová fáze v pilotu budovala, navíc velmi rychle (řádově týdny) vzhledem k tomu, jak výrazně pomohla.

Doporučení pro příští běh: přechodovou fází zařadit jako standardní krok pro všechny organizace, které postupují do vývojové fáze — bez ohledu na barvu semaforu. U

zelených organizací může být kratší a lehčí, u oranžových intenzivnější, ale **žádná organizace by neměla přeskočit rovnou z auditu do vývoje.**

8.2 Jak probíhala přechodová fáze v pilotu

Přechodová fáze probíhala individuálně, formou konzultací s procesní mentorkou Markétou Chkheidze. Dynamika byla následující: organizace měla konzultaci s Markétou, dostala domácí úkol, výstup pak převzala do další práce Dana — a pokud se v průběhu vývojové fáze znovu objevila procesní nebo organizační potřeba, Markéta se do práce s organizací opět zapojila. Tento tag-team model se v pilotu osvědčil jako velmi funkční ([3.2](#)).

8.3 Cíl přechodové fáze pro příští běh

Na základě zkušenosti z pilotu doporučujeme, aby cílem přechodové fáze bylo výslovně **vytvoření kapacity pro novou komerční nohu v rámci existující organizace** — ne jen vyřešení podmínek ze semaforu. To zahrnuje mimo jiné:

- ujasnění, kam nová komerční aktivita organizačně patří a kdo za ni odpovídá,
- odlehčení nebo přerozdělení stávající agendy klíčových lidí, aby na novou aktivitu reálně zbyl čas,
- zapojení a informovanost vedení/boardu tak, aby noha nebyla “cizí těleso”, které narazí na odpor ve chvíli, kdy se stane reálnou ([10.5](#)).

Hypotéza pro příští běh U velkých, organizačně komplexních a “zajatých” organizací možná nestačí lehká přechodová fáze — může být potřeba intenzivnější přístup, který novou komerční nohu buduje de facto jako nové oddělení uvnitř organizace, s vlastní strukturou a vazbami na zbytek organizace. Toto je zatím hypotéza k vyzkoušení v příštím běhu, ne potvrzené pravidlo ([10.7](#)).

9. Vývojová fáze

9.1 Cíl a charakter vývojové fáze

Cílem vývojové fáze není okamžitě generovat příjmy, ale u každé organizace:

- pochopit silné a slabé stránky současného fungování a nejperspektivnější směr rozvoje,
- prioritizovat a “zaslepit” cesty, které se ukážou jako neperspektivní — zúžení možností má samo o sobě hodnotu,
- ověřit logiku budoucího produktu/služby s reálnými uživateli,
- dojít k MVP a připravit podklady pro jeho pilotní testování a další realizaci.

V pilotu trvala vývojová fáze přibližně 4 měsíce (březen–červen 2026). Všechny čtyři organizace, které vývojovou fází prošly, dosáhly svého MVP ([kapitola 10](#)).

9.2 Průběh krok za krokem

Krok 1 — Brief s domácími úkoly

Před úvodním workshopem dostane organizace strukturovaný brief rozdělený do bloků (v pilotu typicky 5–6): revize a cenotvorba stávajících aktivit, analýza konkurence, nákladová optimalizace, potenciál nových komerčních aktivit, scénář závislosti na grantech/projektech. Ke každému bloku je jasně řečeno, co je cílem a jaký formát výstupu se očekává (většinou jednoduchá tabulka). Organizace pracuje s odhady — přesnost není cílem, cílem je mít podklad pro rozhodování na workshopu.

Krok 2 — Úvodní workshop

Na workshopu tým společně s organizací prioritizuje možné směry rozvoje na základě podkladů z briefu a z auditu, a začíná stavět hrubý růstový plán (v pilotu např. formou dvou variant — konzervativní a ambicióznější).

Zjištění z evaluace: srozumitelnost HCD workshopu se liší podle role v týmu U jedné organizace evaluace ukázala, že samotný workshop byl pro členy týmu bez předchozí zkušenosti s HCD metodou zpočátku hodně těžký a

výstupům úplně nerozuměli — zatímco pro vedoucího organizace, který byl na workshopu hlavním partnerem, dávaly výstupy smysl okamžitě. Srozumitelnost tedy není jen otázkou organizace jako celku, ale liší se podle role a předchozí zkušenosti konkrétního člověka v týmu. Doporučení pro příští běh: zařadit na začátek workshopu krátký, cca 10minutový úvod do jazyka a logiky HCD pro členy týmu, kteří s metodou nemají zkušenost — sníží to bariéru pro ty, kdo výstupy vidí poprvé. V průběhu si ověřovat srozumitelnost a tempo workshopu.

Zjištění z pilotního programu: Workshop musí být prezenčně. Důležité je sledovat dynamiku skupiny a neverbální gesta. Také zde lépe funguje celý realizační tým, který se může přirozeně doplňovat a měnit dynamiku setkání.

Krok 3 — Vyhodnocení předané online

Výstupy workshopu se organizaci shrnou a předají v krátké online formě.

Krok 4 — Strategický dokument

Koordinátorka (Dana) na základě workshopu zpracuje strategický dokument ve dvou úrovních: plná verze (pilíře komerčního modelu, ekonomika, milníky, rizika, otevřené otázky) a manažerský dvoustránkový souhrn (twopager) pro rychlou orientaci a sdílení s vedením/boardem organizace. Ideálně by ale vedení/board nemělo strategický dokument dostávat až hotový – mělo by být přítomné už na úvodním workshopu (Krok 2), odkud dokument vychází. Twopager je pak shrnutím pro ty, kdo u workshopu nemohli být, ne náhradou za jejich účast.

Krok 5 — Individuální práce na MVP

Následuje série individuálních jednání, ve kterých koordinátorka pomáhá organizaci definovat konkrétní MVP — v některých případech včetně vytvoření prototypu k testování (produktový list, popis cesty zákazníka, scénář rozhovoru) — a průběžně konzultuje zjištění z testování s reálnými uživateli/zákazníky. Pokud se v této fázi objeví procesní nebo organizační překážka, zapojuje se znovu procesní mentorka ([8.2](#)).

Krok 6 — Závěrečné shrnutí

Vývojová fáze se uzavírá závěrečným shrnutím pro organizaci: co bylo pochopeno, jaký je stav MVP, jaká je ekonomika a finanční potenciál, jaké výstupy má organizace k dispozici pro realizační fázi, a doporučené priority pro následující tři měsíce. Překvapení z praxe: organizace do následujících fází nechtějí zapojit designéra, se kterým v rámci organizace dlouhodobě pracují. Logicky by toto zapojení dávalo smysl, organizace ale berou práci na MVP jako čistě svoji záležitost.

Krok 7 — Závěrečné společné setkání všech organizací

Na úplný závěr vývojové fáze se v pilotu poprvé sešly všechny zúčastněné organizace najednou (program setkání: prezentace organizací navzájem, zhodnocení od MPSV a lektorek, společná reflexe celé Akademie, závěrečná aktivita psaní dopisu — viz otázky níže). Program: každá organizace ostatním představila, na čem pracovala a k čemu došla; následovala společná reflexe celé akademie; a na závěr si každá organizace napsala dopis sama sobě, který jí tým pošle v září⁵ — s cílem udržet motivaci a energii i po formálním skončení programu. Otázky v dopise: Kde bych si přála být k 25. 9. 2026? A ke konci roku 2026? Co aspoň musím mít, abych byla spokojená v těch termínech? Co si vzkazuju, pokud jsme z věci ztratili pozornost? Co pro nás bude znamenat, když se to MVP povede?

Akce byla podle prvních ohlasů velmi úspěšná a měla i konkrétní, doložený efekt cross-learningu mezi organizacemi: Jedna organizace v evaluačním rozhovoru sama zmínila, že ji na setkání zaujal příběh jiného účastníka o řízení organizace dvěma rovnocennými ředitelkami a že ji to přimělo přemýšlet nad jasnějším nastavením vlastního leadershipu — ačkoli měla podobný problém sama u sebe. To je přímý doklad hodnoty společného setkání, nejen příjemný doprovodný efekt. Doporučujeme tento společný závěrečný ceremoniál zachovat jako standardní krok příštích běhů — je to protipól k nalodovacímu callu na začátku a dává organizacím pocit, že prochází programem jako kohorta, ne izolovaně.

Setkání je nutné dělat prezenčně na příjemném místě, rozsah cca 4 hodiny, aby byl prostor i na neformální části, kde se organizace propojují a sdílejí své tipy na podobné problémy a situace uvnitř organizace. Důležité je nestrukturovat celé setkání na minutu, ale nechat prostor pro neplánovaně vzniklé debaty a sdílení, ty jsou totiž po setkání nejhodnotnější.

⁵ 3 měsíce po skončení programu

9.3 Nástroje a šablony

Produktový list — opakovaně použitá šablona pro definici jakékoli nové komerční aktivity (kurz, členství, mentoring apod.). Obsahuje: osoby a cílovou skupinu (kdo konkrétně, ne “obecně neziskovky”), problém a hodnotu (co se stane, když produkt neexistuje; proč právě tato organizace), formát a frekvenci, délku/obnovu, cenové varianty ve dvou dimenzích (typ zákazníka × rozsah benefitů), cestu zákazníka v pěti fázích popsanou ze dvou úhlů zároveň (co organizace zajišťuje na pozadí / co zákazník vidí a prožívá), kapacitní a nákladovou náročnost, a dvoukrokový plán testování s předem definovaným kritériem úspěchu (např. konkrétní počet registrací, který znamená “zelenou” pro spuštění).

Dvě rychlosti — osvědčený facilitační mechanismus (nejen z akademie, ale z praxe koordinátorky obecně): doporučení organizaci pracovat současně ve dvou režimech — rychlá realizace (dotáhnout to, na čem je shoda a co lze spustit v horizontu týdnů) a strategická práce (vyhodnotit reálnou kapacitu a rozhodnout o dalším rozšíření až na základě zkušenosti, ne podle původního plánu). Tento rámec se osvědčil natolik, že ho doporučujeme zavést jako standardní součást závěrečného shrnutí vývojové fáze.

Doporučení pro příští běh: menší první krok Zkušenost z pilotu (zejména u organizací s ambicióznějšími vícepilířovými modely) ukazuje, že je užitečné dát organizaci na první ověření něco menšího a hmatatelnějšího — jednu konkrétní, rychle testovatelnou službu, na které si sáhne a ze které se rychle poučí — než ji hned vést k rozpracování celého strategického modelu o více pilířích. Velký strategický plán má svoje místo, ale jako druhý krok, ne jako první.

9.4 Tým ve vývojové fázi

Vývojovou fázi v pilotu vedla koordinátorka (Dana) prakticky samostatně. Byznys mentor (Petr) neměl v této fázi žádnou aktivní roli, což se neukázalo jako překážka. Následnou validaci byznysových předpokladů řešila koordinátorka sama v rámci individuální práce. Procesní mentorka (Markéta) se zapojovala případ od případu, kdykoliv se objevila procesní nebo organizační překážka — tedy nejen v (dosud volitelné) přechodové fázi, ale i uvnitř vývojové fáze samotné.

10. Klíčové aha momenty z vývojové fáze a doporučení pro příští běh

Tato kapitola shrnuje zjištění z rozhovoru s koordinátorkou programu po ukončení vývojové fáze pilotního ročníku (červenec 2026) a z jejího vlastního závěrečného zhodnocení, a doplňuje kapitolu 8 (Přechodová fáze) o širší kontext.

“Na začátku jsme si myslely, že budeme pomáhat vytvářet nové produkty. Nakonec jsme většinu času pomáhaly vytvářet podmínky, aby ty produkty měly šanci vzniknout.” — Inovace začíná uvnitř organizace.

10.1 Harmonogram celé akademie musí být hotový před jejím startem

Největší časová ztráta pilotu. Rozvedeno v [1.2](#) (Lekce z pilotu) a jako konkrétní postup v [kapitole 4.6](#).

10.2 Vlastník agendy udržitelnosti v organizaci

Kromě vlastníka konkrétního projektu ([5.5](#), podmínka 6–9 měsíců kapacity) by měla mít každá organizace určeného člověka, který ponese agendu udržitelnosti a diverzifikace příjmů dál i po skončení akademie. Bez tohoto “držitele agendy” hrozí, že se výstupy akademie po jejím skončení rozplynou v běžném provozu.

10.3 Kapacita a skutečný commitment decision makerů — dva různé mechanismy

Ředitelky zapojených organizací byly v praxi enormně časově vytížené. Ukázaly se přitom dvě odlišné podoby stejného problému, které je potřeba rozlišovat, protože si žádají jiné řešení:

1. **Vedení nechrání tým.** Vedení souhlasí s projektem, ale nedá týmu jasný signál, že práce na komerční noze má chráněný čas — a z projektu se stane další položka na seznamu věcí, které se dělají “po večerech nebo mezi ostatními úkoly”. Samotný souhlas vedení nestačí; tým potřebuje jeho aktivní ochrannou ruku.
2. **Vedení samo nemá kapacitu.** U jedné organizace nešlo o neochotu chránit tým — ředitelka sama byla natolik zavalená vlastní agendou, že nedokázala udělat ani

prioritizační rozhodnutí, natož uvolnit týmu čas. Tohle je jemnější a hůř zachytitelný problém; nejsme si jistí, že ho audit dokáže spolehlivě odhalit předem, ale je to téma, kterému chceme příště věnovat mnohem víc pozornosti.

Doporučení pro příští běh: domluvit s decision makery už při nalodování konkrétní, vynutitelný závazek — minimální frekvenci účasti na klíčových setkáních (workshop, strategické rozhodovací body) po celou dobu programu — a doplnit o pravidelné průběžné statusy přímo s decision makery, ne jen s výkonným týmem, aby rozhodnutí nečekala na jednu přetíženou osobu. U mechanismu 2 zatím nemáme spolehlivý nástroj na včasný záchyt — jde do otevřených otázek ([kapitola 12](#)).

10.4 Malé organizace bez struktury vs. velké strukturované organizace

U menších organizací bez formální organizační struktury, kde MVP tlačili přímo sami decision makeři, probíhala vývojová fáze bez větších potíží. U větších organizací se zavedenou strukturou se naopak ukázalo, že je potřeba hodně řešit, jak nová komerční noha zapadá do zbytku organizace — kam patří, kdo ji řídí, jak se propojuje se stávajícími odděleními.

10.5 Paradox: “hvězdy” z auditu vs. organizace s přechodovou fází

Nejsilnější a nejméně očekávané zjištění celé vývojové fáze: organizace, které z auditu vyšly jako nejsilnější (“hvězdy”, zelený semafor), se v vývojové fázi paradoxně potýkaly s většími kapacitními a organizačními problémy než organizace, která prošla přechodovou fází.

Konkrétní moment zlomu byl opakovaně stejný: hned po předání zpracované strategie z úvodního workshopu, ve chvíli, kdy bylo potřeba přestat přemýšlet a začít rozdávat konkrétní úkoly a dopracovávat záměr MVP. U “hvězd” v tuto chvíli nastalo ticho a čekání na decision makery, kteří na to neměli čas — a věci se rozjížděly těžkopádně. Zpětně u některých z nich šlo vysledovat i náznak mikromanagementu nebo ztráty důvěry v to, že komerční noha dává smysl, ve chvíli, kdy přestala být teoretická a stala se reálnou — organizace jako by se trochu “lekla”. Organizace, které měly velmi dobré výsledky auditu, pak v evaluačních rozhovorech zmiňovaly, že by potřebovaly více podpory a vše lépe vysvětlovat. Toto ale nenastalo u zbylých dvou, které prošly poctivou přechodovou fází.

Doporučení pro příští běh, které z toho vyplývá:

- Přechodovou fází by měly projít všechny organizace, bez ohledu na barvu semaforu ([kap.8](#)) — audit dobře měří odbornost a tržní příležitost, ale nedostatečně měří, jestli organizace jako celek unese novou nohu vedle stávajícího provozu.
- Přechod od “přemýšlení” k “děláním” hned po předání strategie je rizikový bod, který si zaslouží vlastní facilitovaný krok — např. společné rozdělení úkolů hned po předání strategie, místo aby organizace tento krok dělala sama a zadrhla se v něm ([9.2](#), Krok 4–5).

10.6 Nečekaný úspěch: Organizace, kterou tým málem nepustil dál

Jeden účastník byl na základě auditu organizací, u které tým dlouho zvažoval, zda vůbec může postoupit do vývojové fáze — a dostal podmínku přechodové fáze právě kvůli nejasným kompetencím ve vedení ([10.8](#)). Nakonec ji ale dotáhl nejdál ze všech čtyř — včetně první pilotní spolupráce s Českou spořitelnou a dalších rozjednaných zakázek. Tento příklad je dobrou ilustrací limitu auditu jako prediktoru úspěchu ([10.5](#)) a potvrzuje hodnotu principu “audit je i pro slabší organizace hodnotné zrcadlo, ne rozsudek” ([5.1](#)) — a zároveň hodnotu toho, že o postupu do vývojové fáze a jejím výsledku rozhoduje víc než jen výchozí síla organizace při auditu. Sama organizace to ve své evaluaci pojmenovala přímo: “pro rozjetí byznysu je potřeba si nejdřív uklidit u sebe v organizaci” — jedna z nejcitovatelnějších vět celého pilotu a v podstatě shrnutí celé kapitoly 8 ([11.2](#)).

10.7 Hypotéza pro příští běh: nová noha jako nové oddělení

U velkých, organizačně zajištěných organizací se jako nedostatečný jeví lehký, univerzální přístup k přechodové i vývojové fázi. Otevírá se hypotéza, že by tyto organizace mohly potřebovat výrazně intenzivnější podporu, která staví novou komerční nohu de facto jako nové oddělení s vlastní strukturou uvnitř organizace — místo aby se snažila novou aktivitu “vměstnat” do existujících rolí a procesů. Tuto hypotézu doporučujeme v příštím běhu cíleně vyzkoušet a vyhodnotit, ne rovnou zavádět jako pravidlo.

10.8 Vztahy ve vedení a nejasné kompetence

Vedle vztahu mezi vlastníkem projektu a decision makerem se jako důležitá proměnná ukázaly i vztahy uvnitř samotného vedení organizace — konkrétní případy a doporučení jsou rozvedené v [kapitole 5.5](#). Rozdíl mezi dvěma organizacemi je poučný: u jedné se nejasné kompetence podařilo zachytit už na auditu, u druhé se naplno ukázaly až mnohem později, pod tlakem vývojové fáze, kdy už stálo mnohem víc času a energie je vyřešit.

10.9 Kapacita není problém, je to symptom

Čas je pravděpodobně nejdražší zdroj, který organizace má — a přesto ho většina organizací sleduje mnohem méně systematicky než peníze. To, co se neměří, se neumí řídit. “Nemáme na to kapacitu” proto často není diagnóza, ale příznak toho, že organizace nemá nástroj, jak si o svém čase udělat přehled a vědomě s ním pracovat. Doporučení pro příští běh: v rámci přechodové nebo vývojové fáze pomoci organizaci nastavit alespoň základní, lehké sledování kapacity klíčových lidí — ne jako byrokracii navíc, ale jako předpoklad k tomu, aby šlo o kapacitě vůbec vědomě rozhodovat.

10.10 Souhrnná reflexe: co jsme si mysleli vs. co jsme zjistili

Tato tabulka shrnuje posun v chápání programu mezi vstupem do pilotu a jeho koncem:

Mysleli jsme si	Zjistili jsme
Potřebujeme nové nápady	Potřebujeme prostor pro jejich prioritizaci a realizaci
Potřebujeme podporu vedení	Potřebujeme ochranu vedení
Potřebujeme více kapacit	Potřebujeme lépe pracovat s kapacitami
Potřebujeme motivaci	Potřebujeme disciplínu
Potřebujeme inovaci	Potřebujeme připravenou organizaci

Navazující zjištění: o tom, jestli organizace v udržitelnosti pokračuje i po skončení akademie, podle zkušenosti z pilotu nakonec rozhoduje především schopnost organizace držet prioritu, vytvářet si prostor, dělat rozhodnutí a pokračovat v tom i bez vnější podpory programu — tedy do velké míry mindset, ne dostupné zdroje. To posiluje

doporučení z [10.2](#) (určený vlastník agendy udržitelnosti i po skončení akademie) a ukazuje, proč je [kapitola 8](#) (přechodová fáze zaměřená na kapacitu organizace, ne na produkt) pravděpodobně nejdůležitější metodickou změnou pro příští běh.

10.11 Organizace nerady zapojují vlastního dlouhodobého designéra do realizace

Překvapení z praxe, které stojí za samostatnou pozornost: ve fázi realizace MVP organizace opakovaně nechtěly zapojit designéra nebo konzultanta, se kterým v organizaci dlouhodobě spolupracují. Logicky by takové zapojení dávalo smysl — ušetřilo by čas i energii. Organizace ale práci na MVP berou jako čistě svoji záležitost, kterou si chtějí odnést a dotáhnout samy. Pro příští běh je dobré s tímto počítat — ne jako s problémem k řešení, ale jako s další ukázkou toho, že vlastnictví výsledku ([10.2](#) a [10.10](#)) je pro organizace důležitější, než by se mohlo zdát, a že se projevuje i v maličkostech, jako je výběr spolupracovníka na realizaci.

10.12 Souhrn doporučení pro příští běh

- Harmonogram celé akademie hotový před jejím startem ([10.1](#))
- Určený vlastník agendy udržitelnosti v organizaci i po skončení akademie ([10.2](#))
- Vynutitelný commitment decision makerů + pravidelné průběžné statusy přímo s nimi; rozlišovat, jestli vedení nechrání tým, nebo samo nemá kapacitu ([10.3](#))
- Přechodová fáze povinná pro všechny organizace bez ohledu na semafor, cílená na kapacitu pro novou nohu ([kap. 8](#) a [10.5](#))
- Facilitovaný krok “od přemýšlení k dělání” hned po předání strategie ([10.5](#) a [9.2](#))
- Vyzkoušet hypotézu intenzivnějšího přístupu (“nové oddělení”) u velkých strukturovaných organizací ([10.7](#))
- Organizační schéma s rozhodovacími pravomocemi jako standardní podklad k auditu ([5.5](#) a [10.8](#))
- Pomocť organizacím s alespoň základním sledováním kapacity klíčových lidí ([10.9](#))

- Zachovat společné závěrečné setkání s dopisy sobě jako standardní ceremoniál ([9.2](#), Krok 7)
- Počítat s tím, že organizace nechtějí do realizace MVP zapojit vlastního dlouhodobého designéra, a nenutit je do toho ([10.11](#))

11. Srovnání s mezinárodní praxí

Tato kapitola vychází z desk research, který předcházel spuštění akademie , a zasazuje zjištění z pilotu do kontextu zahraničních inkubačních a capacity-buildingových programů pro neziskový a sociálně-podnikatelský sektor (např. Fòs Feminista Social Enterprise Incubator, The/Nudge Incubator, Skoll Centre, Miller Center, UnLtd). Cílem není mezinárodní praxi kopírovat, ale ukázat, kde nás nezávisle potvrzuje, a kde je mezi jejím ideálem a naší provozní realitou napětí, které stojí za pojmenování.

11.1 Kde se shodujeme

Leadership a týmové kapacity by měly mít v rozhodování stejnou váhu jako byznys potenciál. Tohle je jeden z nejopakovanějších závěrů mezinárodní literatury o sociálních inkubátorech — a je to přesně to, na co jsme sami přišli tvrdou cestou přes paradox “hvězd” ([10.5](#)). Rozdíl je v tom, že mezinárodní praxe to má jako vstupní poučku, kdežto my jsme si tím museli projít.

Podmínka jmenovaného vlastníka s konkrétní časovou alokací a mandátem je téměř doslovná shoda s naší podmínkou v kapitole [5.5](#) (owner, hodiny týdně, realistická alokace). Desk research dokonce doporučuje formulaci velmi blízkou té naší: “do [datum] budete mít jmenovaného ownera komerční aktivity, jinak dává smysl vstup odložit.”

Selektivita jako zdroj důvěryhodnosti, ne překážka. Programy, které braly každého zájemce, měly podle zahraničních zdrojů nižší dopad i horší reputaci. To odpovídá naší filozofii z [1.2](#) a [4.1](#) — a je dobré vědět, že to není jen náš pocit, ale zdokumentovaný vzorec.

Audit jako hodnotná služba i pro ty, kdo nepostoupí, odpovídá mezinárodní “grant readiness” praxi.

11.2 Kde je napětí mezi ideálem a naší realitou

Desk research vyzdvihuje jako nadstandardní prvek Akademie právě **šest auditních oblastí** (byznys, procesy, HCD, finance, právo, stakeholderi) — v zahraničí se podle něj obvykle hodnotí hlavně problém, tým a základní finanční plán, ne tak systematicky právo a účetnictví. Jenže náš vlastní pilot udělal přesný opak: zredukoval šest oblastí na tři, protože na šest nebyla kapacita týmu ([5.3](#)). To, co je v mezinárodním srovnání naše silná stránka, jsme si sami provozně zjednodušili. Nejde o chybu — kapacitní důvody byly reálné — ale je to napětí, které má smysl pojmenovat otevřeně, ne mlčky předstírat, že komplexní šestioborový audit stále běží. Otázka pro příští běh: má se tým posílit tak, aby šel zpátky k širšímu pokrytí, nebo se má tři oblasti oficiálně přijmout jako vědomý kompromis?

11.3 Podněty z mezinárodní praxe, které v metodice zatím chybí

- **Doporučená vnitřní struktura komerční aktivity v organizaci:** owner (obchod, terén, buduje vztahy), delivery expert (odbornost, důvěryhodnost, dodává službu) a back-office podpora (finance, právo, administrativa) — s obchodní zodpovědností jasně na jednom člověku, ne “na radě” nebo “na celé organizaci”. Tohle je konkrétní, přenositelný vzor, který v naší metodice zatím chybí a mohli bychom ho organizacím nabízet jako výchozí bod při stavbě týmu kolem MVP ([9.3](#)).
- **Lehká numerická škála vedle barevného semaforu** (např. 1–4) s předem stanovenými váhami jednotlivých oblastí — pro vyšší konzistenci mezi mentory. Náš semafor dnes vzniká čistě konsensem týmu ([7.2](#)); numerická vrstva by konsensus nenahradila, ale mohla by pomoci sjednotit výchozí body diskuze.
- **Longitudinální sledování (T0 → T1 → T2 → T3)** a měření gapu mezi tím, co si organizace myslí, a realitou — jde dál než náš testovací kvartál: navrhuje formální kontrolní body i 6 a 12 měsíců po skončení programu, ne jen bezprostředně po něm. Přímo to podporuje myšlenku vlastníka agendy udržitelnosti ([10.2](#)) — bez něj by stejně nebylo s kým měřící body dělat.

11.4 Personální riziko programu — potvrzené i zvenčí

Desk research samostatně varuje před rizikem, že je inkubátor navázaný na 1–2 klíčové lidi a bez institucionalizace (metodiky, šablony, decision logy) spadne při jejich odchodu nebo přetížení. V pilotu se přesně tohle riziko reálně naplnilo: Dana vedla vývojovou fázi prakticky sama, Markétiny konzultace narážely na kapacitu (3.2). Psaní této metodiky je samo o sobě krokem k institucionalizaci, kterou desk research doporučuje — ale dokumentace sama nestačí. Pokud se má program škálovat na víc organizací nebo běhů, je potřeba k dokumentaci přidat i reálnou kapacitu navíc, ne jen lépe zapsat, jak to dělá jeden vytížený tým.

11.5 Realistický benchmark očekávání

Desk research nabízí střízlivý mezinárodní odhad: “z 5 organizací 1–2 rozjedou komerční pilíř, 1–2 budou mít slušně připravený základ a šanci to dotáhnout, 1 zjistí, že komerce pro ni není.”

Když se na pilot podíváme touto optikou, ne optikou “kolik organizací už má potvrzený opakovaný příjem”: 1 organizace odešla už v auditu s jasným závěrem, že cesta pro ni v tuto chvíli nedává smysl; účastník 1 komerční pilíř reálně rozjel; účastník 2 po neúspěšném testu validoval nový, nosnější směr; účastníci 3 a 4 mají slušně připravený základ s otevřenými, ale pojmenovanými otázkami. Podle mezinárodního měřítka je to výsledek v normě, možná nad ní — což je užitečný korektiv k přísnějšímu hodnocení úspěšnosti akademie a nemělo by se to ztratit jen proto, že žádná organizace zatím nemá podepsanou smlouvu na pravidelný příjem.

12. Otevřené otázky pro příští běh

- **Online vs. prezenční audit:** za jakých podmínek je online přijatelné řešení — k vyjasnění na základě dalších zkušeností.
- **Výběrový filtr pro větší zájem:** jak efektivně selektovat z 20+ zájemců bez nadměrných nákladů.
- **Případové studie:** jak zpracovat anonymizované případové studie z pilotu pro veřejnou metodiku a co z nich zveřejnit.

- **Obsah přechodové fáze:** čeká na podrobný vstup od Markéty Chkheidze ([8.2](#)).
- **Jak předem odhalit, že vedení samo nemá kapacitu** (na rozdíl od toho, že tým prostě nechrání) — zatím nemáme spolehlivý nástroj na včasný záchyt tohoto rizika už v auditu ([10.3](#)).

Akademie udržitelnosti — Metodika prefáze, auditní, přechodové a vývojové fáze

Verze: Pilotní ročník 2025–2026, revize srpen 2026 / Dana Salačová / MPSV