

Akcelerace projektů krok za krokem

Praktická metodika akcelerace společensky prospěšných projektů

Akcelerace projektů krok za krokem

Praktická metodika akcelerace společensky prospěšných projektů
Projekt Edison – akcelérátor pro sociální inovace

Registrační číslo projektu: CZ.03.3.X/0.0/0.0/15_124/0006251

Program Edison je realizován společností RegioHub s.r.o., součástí sítě Impact Hub,
a je finančně podpořen Operačním programem Zaměstnanost Evropského sociálního fondu.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Slovník pojmů	4
Úvod	6
1 Akcelerační aktivity	7
1a Podpora v plánování a řízení účasti v AP	9
1b Získání odborných znalostí a kompetencí	12
1c Získání zpětné vazby	15
1d Pomoc při testování nápadu	18
1e Příležitosti k networkingu a propagaci	20
1f Pomoc se získáváním financí	22
1g Asistence s nastavením měření dopadu	26
2 Sít profesionálů	28
2a Jak funguje síť, jak ji vytvářet a rozšiřovat	29
2b Koordinátor sítě a náplň jeho činnosti	33
2c Propojování profesionálů s projekty	34
2d Péče o síť	35
2e Další profesionálové – lektori, porotci	38
3 Příklady z praxe	39
3a Modelový příklad AP Edison	40
3b Modelový příklad AP Social Impact Award	42
4 Shrnutí	45
5 Přílohy	47
i. Instrukce pro akcelerované týmy, jak navázat spolupráci s experty	48
ii. Příprava tématu na Mastermind	51
iii. Formulář stručného Plánu účasti pro půlroční účast v akceleračním programu	52
iv. Formulář detailního Plánu účasti pro více než roční účast v akceleračním programu	53
v. Příklad projektového plánu	60
vi. Příklad formuláře Progress reportu	61
vii. Vývoj konceptu bran v případě AP Edison	62
viii. Možná pracovní náplň garanta akcelerace	65
ix. Strom problémů a strom řešení	67
x. Formulář řetězce dopadu	68
xi. Poptávkový formulář experta	70
xii. Zpětná vazba na experty	71
xiii. Průvodce akcelerací	72

Slovník pojmů

Akcelerační program (AP) – soubor aktivit, které podporují růst a stabilizaci společensky prospěšných nebo čistě byznysových projektů. Programu se mohou účastnit projekty v různých fázích zralosti, podle čehož se potom odvíjejí i cíle, jichž v rámci akcelerace chtějí dosáhnout (od přetavení myšlenky v projekt po škálování fungujícího projektu mezi nové cílové skupiny či do nových regionů).

Alumnus/Alumni – absolvent/i akceleračního programu.

Diagnostika – prvotní posouzení záměrů, potřeb a plánovaných cílů akcelerace projektového týmu. Posouzení může provádět expert na danou problematiku, mentor či člen realizačního týmu AP. Cílem je určit, zda tým své řešení společenského problému, stejně jako potřeby a cíle celého projektu, adekvátně a realisticky definoval, zda je projekt udržitelný, může přinést očekávané dopady a zda má dostatečné vnitřní zdroje k jejich naplnění.

Garant (akcelerace) – osoba, která vede úvodní/závěrečnou schůzku, komunikuje s projektovým týmem a mentorem o plnění cílů, v případě potřeby dodává porotě na branách detailní informace. Může jím být Manažer AP nebo jiný člen interního týmu, když Manažer AP nemá kapacitu pro všechny týmy v AP.

Koordinátor sítě profesionálů – osoba odpovědná za vytváření a udržování sítě expertů a mentorů, stejně

jako za jejich propojení s jednotlivými účastníky v rámci akceleračních programů.

Manažer AP – klíčová osoba z týmu odpovědná za realizaci daného AP. Manažer zastřešuje celý AP, je zodpovědný za jeho průběh a slouží jako primární kontaktní osoba.

Nositel/realizátor AP – subjekt, který realizuje akcelerační program.

Průvodce akceleračním programem – dokument, který pomáhá v orientaci v daném AP. Shrnuje základní principy a pravidla, nabízené akcelerační aktivity včetně harmonogramu, kdo je kdo a další potřebné informace.

Sponzor AP – poskytovatel (části) finančních prostředků na realizaci AP.

Účastník AP – podpořený projekt společensky prospěšného nebo čistě byznysového zaměření, který splňuje výběrová kritéria konkrétního AP.

Mastermind skupina – sdílení informací, zkušeností a kontaktů mezi účastníky AP.

Plán účasti – dokument definující smysl a měřitelné cíle účasti projektu v AP. V Plánu účasti by optimálně měly

být uvedeny nástroje podpory nabízené akceleračním programem (např. expertní konzultace, konkrétní workshopy, mentoring), jejichž prostřednictvím chce projekt uvedených cílů dosahovat.

Primární cílová skupina akceleračního programu – tvoří ji podpořené projekty (účastníci AP).

Sekundární cílová skupina akceleračního programu – tu tvoří cílové skupiny podpořených projektů.

Scouting projektů – proces hledání, oslovování a výběru projektů pro konkrétní AP. Jedná se o klíčovou součást každého AP.

Sledování dopadu – proces sledování vlastních aktivit a toho, zda mají kýžený efekt; v případě společensky prospěšných projektů je takovým efektem především žádoucí změna situace nebo chování na úrovni cílových skupin.

Teorie změny – příběh intervence daného projektu. Popisuje společenský problém a jeho příčiny, které se projekt intervencí snaží zmírnit. Analyzují se rovněž klíčoví aktéři, kteří mají k dané problematice vztah. Součástí teorie změny je popis dílčích kroků (aktivit), které přes své výstupy a výsledky vedou ke změně na úrovni společnosti (mají kýžený společenský dopad).

Řetězec dopadu – grafické znázornění teorie změny.

Společensky prospěšné projekty (nebo záměry)

– projekty, jejichž cílem je řešení společenských nebo environmentálních problémů.

Sociální inovace – nové řešení přetrvávajícího sociálního problému nebo nevyužitá příležitost.

Úvod

Od roku 2012 se v rámci sítě Impact Hub v České republice intenzivně věnujeme realizaci akceleračních programů. Některé jsou provozovány na mezinárodní úrovni – a mají proto pravidla daná zvnějšku – jiné jsme vytvářeli zcela podle našich představ. V rámci některých programů akcelerujeme projekty se společenským dopadem, zatímco jiné jsou zaměřeny spíše na komerčně orientované účastníky. Na akcelérátorech se podílí řada rozmanitých partnerů z byznysové, veřejné i neziskové sféry. Spolupracujeme se zkušenými mentory, experty a lektory. Naše akcelerační programy již absolvovaly stovky projektových týmů. Velkou rodinu absolventů nadále podporujeme formou platformy Alumni Clubu.

Tato metodika destiluje podstatné poznatky získané výše uvedenými zkušenostmi a nastiňuje možné cesty k akceleraci společensky prospěšných projektů. Je určena všem realizátorům, podporovatelům, popřípadě i účastníkům akcelérátorů, kteří cílí právě na společenský dopad.

Akcelerací v tomto dokumentu rozumíme vhodně zvolenou sadu nástrojů v rámci časově omezeného programu, která má projektu pomoci v dosažení předem stanovených cílů. V metodice přitom neklademe velký důraz na management samotného programu – ten je vždy závislý na okolnostech jeho vzniku, potřebách

partnera, možnostech realizátora, časovém rámci a očekávaném dopadu.

Jádro metodiky stavíme na popisu akceleračních aktivit, které třídíme dle přínosu pro účastníky programu (např. získání zpětné vazby, expertních dovedností apod.). Samostatnou kapitolu pak věnujeme utváření sítě profesionálů, která je páteří všech našich akceleračních programů. Teoretické poznatky dokresluje sadou příloh a příkladů z praxe, které pomohou předat naše zkušenosti dalším realizátorům.



Akcelerační aktivity

Projekty, které přijmeme do akceleračního programu potřebují různé typy podpory k tomu, aby dosáhly cílů, které si ještě před vstupem do akcelerace nadefinovaly. Zároveň musíme být připraveni na to, že cíle týmů se v průběhu akcelerace mohou měnit. Akcelerační aktivity proto musejí být připravené a zkombinované tak, aby účastníkům co nejlépe pomáhaly dosáhnout jejich vstupních, případně i revidovaných cílů.

Tato kapitola je členěna podle základních typů potřeb akcelerovaných týmů:

- A. Plánování a řízení účasti v AP.
- B. Získání odborných znalostí a kompetencí.
- C. Získání zpětné vazby.
- D. Pomoc při testování nápadu.
- E. Příležitosti k networkingu a propagaci.
- F. Pomoc se získáváním financí.
- G. Asistence s nastavením měření dopadu.

V rámci každé z těchto dílčích kapitol jsou pak specifikovány konkrétní nástroje a postupy (např. mentoring, garance akcelerace, postupové brány apod.), které danou potřebu mohou pomoci naplnit. V akceleračním programu přitom projekty čerpají podpůrné nástroje v kombinaci, tak aby jim co nejlépe pomáhaly naplňovat cíle jejich účasti.

Na začátku každého AP je vhodné zaslat zapojeným účastníkům a mentorům Průvodce akcelerací, který jim pomůže v orientaci, co je v programu čeká. Příklad Průvodce akceleračním programem Edison naleznete v příloze 13 na str. 72.

Podpora v plánování a řízení účasti v AP

Podpora v managementu projektu je klíčovou pomocí pro zvládnutí samotné akcelerace a případně také pro začlenění aktivit realizovaných v rámci akcelerace do chodu již existujících organizací (pokud je akcelerovaný projekt v takové fázi, ve které má již organizaci či podnik vybudovaný). Někdy jde o nezkušené nebo nové týmy, které potřebují v krátké době zrealizovat **mnoho aktivit** v neznámém prostředí (např. na novém trhu) a doručit konkrétní výsledky. Protože v rámci AP dostávají účastníci od expertů, mentorů a z dalších zdrojů velké množství **podnětů**, mohou se cítit **přetížení** a **zahlcení**. Proto je v některých případech vhodné pomoci akcelerovaným týmům s plánováním a čerpáním podpory, popř. s managementem zejména těch aktivit, které souvisejí s účastí v AP. Podpora v plánování řízení kromě toho umožňuje realizátorovi AP sledovat a následně **ovlivňovat posun** akcelerovaných projektů.

S managementem projektu mohou pomoci následující čtyři podpůrné nástroje nebo jim podobné metody. V rámci konkrétního akceleračního programu lze používat různé **kombinace** a **varianty** těchto podpůrných nástrojů. Ve více než ročních a relativně intenzivních AP jsou v síti Impact Hub používány všechny, zatímco krátkodobé programy jsou postaveny spíše na počáteční definici cílů účasti a jejich

následném sledování prostřednictvím Progress reportů a pravidelných bran.

Plán účasti v AP

Plán účasti je strukturovaný dokument definující **cíle**, které si projekt na počátku stanovil pro svou účast v akceleračním programu. U cílů by mělo být rovněž uvedeno, na základě čeho se pozná, že byly **naplněny**. Plán účasti může dále obsahovat předpokládané **metody** k dosažení jednotlivých cílů (např. typy expertní podpory, které budou využity), hlavní **rizika** nebo očekávaný časový **harmonogram** prací, vč. milníků rozdělujících účast v AP na více etap.

Podrobnost a obsah plánu účasti závisí především na délce **trvání** akceleračního programu, komplexnosti cílů podporovaných projektů a rozsahu **podpory**, kterou projekty v rámci AP obdrží. Zvláště v případě dlouhodobějších AP se stává, že některé skutečnosti v Plánu účasti přestanou být aktuální – dochází např. k úpravě cílů projektu. Jelikož je vhodné, aby byl Plán účasti živým referenčním dokumentem pro celou akceleraci, musí být v takovém případě **aktualizován**.

Tvorba Plánu účasti může být zvláště u pokročilejších projektů časově náročnější (v řádu týdnů) a **komplikovaný proces**. Některé projektové týmy přicházejí do AP s cíli, které musí nositel AP **rozporovat** a navrhnout jejich **přeformulování**. Jde například o příliš nebo naopak nedostatečně ambiciózní cíle

či tendenci projektového týmu přeskočit některé důležité kroky v realizaci záměru (typicky nevyjasnění rolí a odpovědností mezi stakeholdery nebo mezery v definici cílové skupiny či platícího zákazníka). S finálním Plánem účasti by měl být spokojen jak nositel AP, tak i projektový tým. Často jde o proces **kreativní destrukce** vyžadující ochotu projektového týmu naslouchat a reflektovat připomínky. Tato otevřenost ke zpětné vazbě by měla být zároveň **podmínkou pro přijetí** do akcelerace.

Příklady formulářů pro stručný i složitější Plán účasti v AP jsou uvedeny v přílohách 3 a 4 na stranách 52-53.

Plán účasti se někdy pro praktické každodenní použití převádí do jednoduchého **projektového plánu**, který sumarizuje dílčí kroky, odpovědnosti osob, termíny a stavy jejich plnění; a to ve vztahu k cílům a milníkům z Plánu účasti. Jde tedy o standardní **manažerský nástroj** používaný hlavně garantem akcelerace (viz níže) a odpovědnou osobou z akcelerovaného projektu. Příklad projektového plánu používaného v rámci AP Edison je uveden v příloze 5 na straně 60.

Progress reporty

Progress reporty (nebo někdy také status reporty) jsou **strukturované zprávy**, které akcelerovaný projekt sestavuje v pravidelných intervalech (termíny jsou předem stanovené). Jejich smyslem je poskytnout přehlednou zpětnou vazbu o **naplňování cílů**

akcelerace jak projektovému týmu, tak realizátorovi AP. Obsah Progress reportu by měl být **provázaný** na cíle, metody a milníky uvedené v úvodním plánovacím dokumentu, tj. v Plánu účasti (pokud byl vypracován).

Periodicita zpráv vyplývá především z **délky a intenzity** programu – u krátkých programů s velkým objemem podpory může být týdenní až čtrnáctidenní, naopak u AP delších než rok jsou reporty připravovány cca jednou za měsíc. Obecně lze říci, že čím menší je osobní kontakt nositele AP s akcelerovaným týmem, tím důležitější jsou Progress reporty pro sledování pokroku a také jako podklad pro optimalizaci a zpětnou vazbu směrem k projektu. Příklad formuláře Progress reportu je uveden v příloze 6 na straně 61.

Postupové brány

Branami nazýváme v akceleračních programech pravidelná setkávání akcelerovaných týmů, mentorů, vybraných expertů (často v podobě poroty) a týmu realizátora. Cíle setkání jsou zpravidla dva. Prvním je formou osobní prezentace představit **dosavadní posun** v naplňování plánů účasti a konzultovat nejdůležitější **otázk**y, aktuální **rizika**, popř. **příležitosti** související s rozvojem projektu. S tímto cílem souvisí také **kontrola**, zda projektový tým dostatečně efektivně pracuje na dosažení cílů účasti v AP. V případě významnějších problémů jsou s projektovým týmem řešeny možnosti nápravy. Druhým cílem postupové brány je potom **získání zpětné vazby** od poroty, popř. mentorů.

V praxi se brána pro všechny akcelerované projekty koná během jednoho dne, během kterého se projekty **postupně prezentují**. Taková setkání pro projektové týmy zároveň představují příležitost **setkat se** s ostatními účastníky a společně **konzultovat** výzvy a problémy, na které narážejí. Brány mohou být realizovány různými způsoby, přičemž každý má svá pozitiva i negativa – vývoj konceptu bran v rámci akceleračního programu Edison je podrobně popsán v příloze 7 na straně 62.

Periodicita bran opět závisí na délce programu a intenzitě poskytované podpory; čím delší program, tím větší je i rozestup mezi branami. Např. u poměrně intenzivní akcelerace trvající 18 měsíců se brány konají vždy jednou za 8-10 týdnů. U kratších AP trvajících 3-6 měsíců jednou za 6 týdnů.

Garant akcelerace

Jde o pracovní pozici, která je součástí **projektového týmu** realizátora akceleračního programu. Garant akcelerace je přiřazen k jednomu nebo více akcelerovaným projektům a funguje tak jako důležitý **propojovatel** mezi akcelerovaným projektem a realizátorem AP. Hlavní odpovědností garanta je zajistit, že **čerpání podpory** projektem v rámci AP bude co možná **nejefektivnější**.

Garant velmi dobře zná akcelerační **cíle** projektu i konkrétní plány k jejich dosažení. Zároveň má detailní přehled o možných **zdrojích** podpory, které AP nabízí –

experti, mentoři, workshopy, networking, prezentace na akcích, specializovaná podpora např. v oblasti získávání financí apod. Garant by pak měl vše **propojovat** tak, aby co nejvíce usnadnil dosahování akceleračních cílů. Dalším úkolem garanta je **motivovat** akcelerovaný tým k naplňování cílů účasti i dílčích závazků vyplývajících z akcelerace (termíny, dohody s experty, dodávání požadovaných výstupů apod.). V kratších a méně intenzivních akceleračních programech neexistuje samostatná pozice Garanta akcelerace a uvedené funkce vykonává manažer AP vedle svých dalších povinností.

Akcelerované týmy podporu od Garanta akcelerace zpravidla hodnotí jako velmi užitečný aspekt účasti v AP, protože významně **zvyšuje** její **přínosy**.

Na druhou stranu s touto rolí souvisí také riziko tzv. „**dvojího agenta**“ – aktuální potřeby nositele akceleračního programu mohou být jiné než akcelerovaného projektu. Stává se například, že kvůli dodržení plánovaného časového harmonogramu je z pohledu nositele AP nutné včas dokončit úkol z Plánu účasti, ale akcelerovaný projekt je mezitím příliš vytížen jinými prioritami. Garant akcelerace tak na jednu stranu musí projekt motivovat k urgentnímu dokončení takového úkolu, na stranu druhou ale díky své interní zkušenosti z projektového týmu chápe, proč má tým jiné priority. S podobnou situací je potřeba počítat, předem na ni akcelerovaný tým upozornit a v případě, že nastane ji otevřeně řešit.

Příklad možného popisu práce Garanta akcelerace je uveden v příloze 8 na straně 65.

1B

Získání odborných znalostí a kompetencí

Týmy vstupující do AP velmi často nemají všechny **odborné kompetence**, které jsou potřebné pro rychlý rozvoj jejich projektů. Získávání různých znalostí, kompetencí a praktických dovedností vč. tzv. soft skills proto patří mezi nejčastější způsob akcelerační podpory a probíhá zpravidla prostřednictvím spolupráce projektových týmu s experty, popř. v rámci workshopů. Pro úspěch projektu pak bývá stěžejní si tyto znalosti osvojit nebo si od expertů přímo nechat příslušnou část práce doručit (např. nastavení marketingu na sociálních sítích). Nejčastěji poptávaná témata expertních znalostí jsou uvedena v následujícím přehledu.

Prodej a obchod	Cenotvorba	Finanční řízení
Cash flow	Právo	Finanční plánování
Systémové změny	Advokační činnost	Sledování dopadu
Fungování správních rad	Právní subjektivita	Daňové poradenství
Nábor lidí	Formování týmu	Způsoby vedení týmu
Agilní řízení	Projektové řízení	Použití technologií
Komunikace s novináři	Vytváření vztahů (PR)	Krizová komunikace
Human centered design	Strategický marketing	Online marketing
Práce se sociálními sítěmi	Storytelling	Copywriting
Budování značky	Strategické plánování	User experience
Využití aplikací	Individuální fundraising	Firemní kultura
Firemní fundraising	Leadership	Prezentační dovednosti

V jakých konkrétních oblastech budou projekty expertní znalosti potřebovat, vyplývá z předem definovaných **plánů účasti**. Pokud je jedním z cílů např. příprava kvalitní advokační strategie, víme, že budeme potřebovat zkušeného odborníka na strategické plánování, advokační činnost, popř. i na systémovou změnu. Podle zvolených advokačních činností pak prověříme, zda tým nepotřebuje konzultace např. také na prezentační dovednosti, sociální sítě, komunikaci s novináři nebo na krizovou komunikaci.

Nehledě na počáteční plánování se však v průběhu akcelerace často ukáže, že tým potřebuje ještě **další typy** expertní pomoci, s nimiž se původně nepočítalo. Organizátor AP by na tyto situace měl být **připraven**, aby se na požadovaného odborníka příliš dlouho nečekalo a nedocházelo tak ke stagnaci projektu.

Zvláště při dlouhodobější akcelerační podpoře se může ukázat, že není žádoucí ani efektivní čerpat naplánovanou expertní podporu v některé z oblastí. V průběhu akcelerace se může ukázat, že projekt dosud není na původně plánovaný rozvojový krok (např. franchising produktu) připraven a musí nejprve vyřešit základní potřeby (např. nastavení či zlepšení řízení organizace). V takovém případě by měl být účastník AP ve spolupráci s realizátorem připraven **upravit Plán účasti** projektu a oslovit experty na nově identifikovaná témata.

Potřebnou expertní podporu zjišťujeme následujícími způsoby:

1. Definování před zahájením akcelerace:

- Z osobní konzultace před přihláškou.
- Z konzultace při vyplňování přihlášek.
- Ze samotné přihlášky.

2. Zjištění v průběhu akcelerace:

- Z prezentace před porotou (reakce na dotazy).
- Na základě spolupráce s odborníky (garant, mentor, expert, diagnostika) nebo v návaznosti na vlastní zjištění.

Forma poskytování expertní podpory projektům závisí na konkrétním nastavení akceleračního programu, ale v zásadě probíhá těmito způsoby nebo jejich kombinací:

Workshopy:

Skupinové vzdělání doplněné o praktickou práci účastníků pod vedením expertů na konkrétní téma. Výhodou je možnost sdílení mezi účastníky a větší efektivita daného experta. Workshopy má smysl pořádat na témata, jež potřebují rozvíjet všechny projekty a mají v potřebách jednotlivých projektů pouze menší odchylky (např. finanční řízení, základy marketingu na sociálních sítích, human centered design apod.).

Individuální spolupráce s experty:

Jednorázové konzultace na téma specifické pro daný

projekt. Na začátku spolupráce se expert seznamuje se situací v dané organizaci a upřesňuje s ní potřeby rozvoje. Následně týmu předává své znalosti a dovednosti při řešení konkrétního úkolu a odpovědný člen projektového týmu se od experta učí, jak být v budoucnu sám nositelem alespoň částečné znalosti. Minimálně první konzultace by měla proběhnout v rámci osobního setkání, další mohou z důvodu časové úspory probíhat distančně.

Doplňkovým nástrojem ke spolupráci projektů se „živými“ experty jsou studijní materiály, odborné publikace, videokurzy, e-learningy atd. zaměřené na témata, se kterými v AP experti pomáhají. Realizátor AP by měl ve spolupráci s experty tyto materiály průběžně shromažďovat, aktualizovat, znát jejich obsah, kvalitu a předávat je členům týmu podporovaných projektů za účelem zvyšování jejich kompetencí.

Aby byla spolupráce s experty pro podporované projekty co nejefektivnější a nejpříjemnější, je důležité vyjasnit jejich očekávání i konkrétní postupy, kterými mohou odbornou pomoc čerpat. Příklad takových instrukcí pro podporované projekty je uveden v příloze 1 na straně 48.

Manažer AP a garant odpovědný za akceleraci konkrétního projektu by si měli kontinuálně **udržovat přehled** o tom, jakou expertní podporu projekty čerpají, a jaké to pro projekty přináší výsledky.

1c

Získání zpětné vazby

Je zřejmé, že samotné expertní znalosti nejsou jedinou podmínkou k úspěšnému naplnění stanovených cílů akcelerace. Projektové týmy zpravidla oceňují také obecnou a průběžnou **zpětnou vazbu** na své rozvojové plány a stav jejich naplňování. Ta je poskytována buď individuálně prostřednictvím **mentorů**, anebo v rámci společných akcí, tzv. **Mastermind** skupin či postupových bran.

Mentoři projektů

Mentoři jsou lidé, kteří mají zkušenost s podnikáním nebo vlastními projekty, a jsou schopni a ochotni pomáhat týmům v rozvoji jejich aktivit. V kapitole „Tvoříme a budujeme síť profesionálů“ jsou uvedeny základní požadavky na dobrého mentora a způsoby, jak ho propojit s tím nejvhodnějším týmem.

Mentor je projektu k dispozici pro **průběžné konzultace**. Zatímco experti pomáhají rozvíjet konkrétní odbornou oblast, úkolem mentora je připomínkovat **strategické záležitosti**, jimiž jsou například:

- Dlouhodobé a střednědobé **cíle** projektu, resp. organizace jako celku (vize, mise, hlavní ukazatele úspěchu apod.).

- Způsob **řízení vč. komunikace** s klíčovými stakeholdery.
- **Byznys model** jako celek, popř. jeho možné varianty a úpravy.
- **Růstové strategie** projektu vč. návaznosti na možné zdroje **financování**.
- Možná **rozvojová partnerství** projektu s jinými organizacemi.
- Konkrétní způsoby identifikace a **řízení rizik**.

Kromě výše uvedených témat bývají někteří mentoři díky svým současným či minulým zkušenostem také odborníky na konkrétní odbornou činnost. Mohou pak pro AP v této oblasti zároveň plnit roli experta.

V rámci struktury této metodiky jsme mentory zařadili do oblasti podpory, která se týká zpětné vazby. Jak ale vyplývá z výše uvedeného výčtu činností, jejich pole působnosti má značné přesahy i do ostatních oblastí podpory a považujeme je tedy za **klíčový a průřezový nástroj akcelerace**.

Klíčovým předpokladem pro úspěšnou spolupráci mentora a projektu je **otevřenost** a vysoký stupeň **důvěry** na obou stranách. Mentor by měl být schopen projektu především „otevírat nové obzory“ – přicházet s užitečnými **podněty a připomínkami**, které by samotné členy projektového týmu možná nenapadly. Aby tyto podněty přinášely ovoce, musí být projektový

tým otevřený novým perspektivám a občas také připraven přijímat nepříjemnou zpětnou vazbu.

Ideální mentor je dále schopen projektu doporučit **užitečné kontakty** ze své sociální sítě. Může účastníky propojovat s potenciálními obchodními partnery, klíčovými dodavateli, zástupci médií, investory apod.

Manažer AP by měl mít **průběžný přehled** o tom, jak se spolupráce mentora s akcelеровaným projektem vyvíjí, zda přináší užitečné výsledky a zda komunikace mezi oběma stranami funguje dobře. V případě, že tomu tak není (např. mentor nemá na projekt dost času nebo má pocit, že projekt jeho doporučení nepřijímá), musí manažer AP včas intervenovat, popř. s oběma stranami dohodnout **výměnu mentora**.

Mastermind skupiny

Mastermind skupiny jsou osvědčeným nástrojem pro **sdílení know-how, kontaktů** a vzájemné **podpory**. Jde o **setkání** účastníků z různých profesí, kteří mají obvykle společné zaměření/zápal (např. společensky prospěšné podnikání). Může jít například o účastníky akceleračního programu, zapojené mentory a experty.

Mastermind skupiny nejlépe fungují, setkávají-li se jejich účastníci v **podobném složení** opakovaně – mohou tak lépe sledovat pokrok jednotlivých projektů. Setkání fungují na principu **brainstormingu**, otevřeného dávání a přijímání zpětné vazby a sdílení. V praxi jde

o facilitátorem **řízenou diskusi**, která těží z kolektivní inteligence neboli využívá roky životních zkušeností všech zúčastněných.

Projektový tým může v Mastermind skupině od ostatních účastníků získat upozornění na **slabá místa** plánů, **jiný náhled** na řešený problém, **kontakty** či **podporu**. Důležité je nastolit bezpečné prostředí – účastníci by se měli shodnout, že veškeré informace, které na skupině zazní, jsou **důvěrné**.

Příklady z praxe

Zadání pro Mastermind skupinu v rámci akceleračního programu

Pravidla a průběh

Připravte si téma, které chcete diskutovat, dle struktury uvedené na straně 51.

Přijďte včas a respektujte časomíru.

Naslouchejte ostatním, nehodnoťte, dávejte konkrétní doporučení a ze své vlastní zkušenosti (nikoliv „někdo někdy něco udělal“, ale „nám fungovalo/pomohlo...“).

Podporujte ostatní a nestyďte se je pochválit.

Když přijímáte doporučení/radu od ostatních a nesouhlasíte s ní nebo jí nerozumíte, ptejte se – ale neobhajujte se, nevysvětľujte.

Role

Facilitátor.

Časoměřič.

Účastníci.

*Každý tým má pro sebe **20 minut** pozornosti ostatních.*

Začněte určením rolí, spuštěním časomíry a představením toho, o čem chcete diskutovat.

1

Pomoc při testování nápadu

Důležitou součástí mnoha akceleračních programů je také testování podnikatelského či neziskového nápadu, s nímž projektový tým přichází. V rámci AP proto týmy dostávají podporu k co nejlepšímu vyzkoušení **životaschopnosti** jejich konceptu a ověření **podmínek**, za kterých funguje nejlépe. K tomu lze použít různé **metody**, přičemž zde uvádíme ty, které se nejvíce osvědčily v rámci AP síť Impact Hub:

- A. **Pilotní testování v praxi:** V rámci akceleračních programů doporučujeme co nejdříve otestovat připravované koncepty v praxi. To znamená připravit testovatelný prototyp produktu (tj. výrobku nebo služby) a nabídnout ho k užívání nebo rovnou koupí potenciálním zákazníkům. To obnáší také získání zpětné vazby na produkt, jeho cenu a další klíčové parametry. Pro přípravu tohoto praktického testování jsou akcelerovaným týmům k dispozici experti na marketing, cenotvorbu, design produktů a další témata.

Příklady z praxe

Projekt M.arter v Social Impact Award 2018

Do akcelérátoru Social Impact Award zakladatelka vstoupila s pouhým nápadem, jak řešit problém náročného návratu maminek z rodičovské dovolené zpátky do pracovního procesu. Původním záměrem bylo vytvořit webovou platformu, na které by si maminky vyměňovaly zkušenosti a nápady. Během akcelerace se tým naučil pracovat s principy Human centered designu, provedl přes 60 hloubkových rozhovorů se zástupci cílové skupiny, zákazníky a stakeholdery a získal 6 expertních partnerů. Cílem rozhovorů bylo ověřit potřeby cílové skupiny a případný zájem o vznikající platformu. Dle slov zakladatelky se tým naučil zcela jinak přemýšlet – nad zákazníky i uživateli, stejně jako nad celkovým směřováním a společenským dopadem projektu. Jako klíčové úspěchy v akceleraci uvedl také nastavení marketingové a obchodní strategie. Celý akcelerační proces postupně vedl k vytvoření zcela nového produktu, pro který zakladatelka ve spolupráci s mentory a experty vymyslela funkční byznys model s velkým potenciálem dlouhodobé udržitelnosti. Původní záměr, tedy online platforma, byl nahrazen propracovaným konceptem vzdělávacích workshopů. Ženy na mateřské dostaly v rámci těchto workshopů možnost naučit se novým dovednostem nebo získat nové poznatky z oblastí, kterým se věnovaly před odchodem ze zaměstnání. Zároveň zůstal zachován koncept vyměňování zkušeností, ve kterém jsou zástupkyně cílové skupiny často lektorkami workshopů. Během akcelerace byl také rozpracován nápad oslovit firmy s nabídkou partnerství. Pro firmy taková spolupráce může představovat zajímavou CSR aktivitu.

- B. Human centered design:** Jeden z přístupů k designu služeb – při vytváření nebo úpravách produktů klade důraz na přání a potřeby uživatele, resp. skupin uživatelů; velmi důležité je získat hluboké porozumění potřebám a možnostem budoucích uživatelů. Další fáze zahrnují vlastní vytváření (design) produktu a realizaci zvolených řešení v praxi.
- C. Zahraniční/lokální cesty k podobným projektům:** Při plánování nového podnikatelského záměru projektovým týmům zdůrazňujeme, že je velmi nepravděpodobné, že by v podobné situaci již dříve nebyl jiný projekt u nás nebo v zahraničí. Bývá proto efektivní se s podobnými projekty spojit, optimálně je navštívit na jejich působišti a probrat s nimi klíčové faktory úspěchu, hlavní rizika, popř. názor na specifika lokálního prostředí.

Příklady z praxe

Projekt Freya v programu Edison

Freya, z.s. se zabývá dosud tabuizovaným tématem intimacy a sexuality seniorů a lidí s handicapem. V rámci akceleračního programu tým naplánoval týdenní cestu do Holandska, jejímž cílem bylo setkat se se zástupci organizací, které již prošly zkušeností se zaváděním tohoto aspektu péče do praxe i se zaváděním metodik pomáhajících profesí i pečujících osob. Jednalo se o sexuology, psychology, lektory, učitele ve školách pro

děti se specifickými potřebami učení a pracovníky neziskových organizací s obdobným posláním a činností i cílovými skupinami. Získané výstupy jsou nejen teoretické, ale i praktické povahy. Zástupkyně spolku Freya měly možnost zúčastnit se výuky pro děti s různými handicapem a následné diskuse a konzultace s vyučujícími. Dostaly tipy na další partnerské neziskové organizace a jiné subjekty, které mají potenciál stát se relevantním partnerem pro inspiraci a přenos dobré praxe do ČR, například v rámci plánované odborné konference. Podobný výstup přinesla také setkání s odborníkem na dané téma u cílové skupiny seniorů či se sexuoložkami se specializací na osoby s mentálním handicapem. Konzultace v komunitním pobytovém centru pro osoby s takovým handicapem přinesly nová témata v oblasti předcházení sexuálnímu obtěžování či například rodičovství klientů. Hodnotné jsou také získané praktické výukové materiály, metodické návody a nástroje, které Freya plánuje alespoň zčásti přeložit do češtiny a zprostředkovat je pečujícím osobám v ČR.

Ze všech setkání si účastnice stáží odnesly morální podporu zahraničních kolegů, utvrzení o potřebnosti nadále se tématu věnovat i o tom, že jde rozhodně o nesnadnou a dlouhou cestu s možnými riziky. Stáž a informace z ní získané byly silnou inspirací pro vytvoření struktury, formátu i obsahu vzdělávacích kurzů pro pracovníky v pomáhajících profesích – a také podnětem pro návrh pilotního projektu zavedení pozice intimního poradce, který je aktuálně rozpracován a bude podáván v rámci grantové výzvy Sociální inovace (ESF). Navázaná partnerství jsou nadále rozvíjena a probíhá také aktivní spolupráce se zahraničními experty.

1

Příležitosti k networkingu a propagaci

Networking v akceleračních programech představuje cílené **navazování a rozvíjení vztahů** s jinými lidmi (přeneseně i organizacemi), které projektům usnadňují dosahování jejich cílů. Různé nabízené možnosti navazování nových kontaktů považují účastníci za jeden z **nejpřínosnějších benefitů** akceleračních programů. Nové kontakty mohou být pro úspěšný rozvoj projektu přínosné především z následujících důvodů:

- Propojení na potenciální **zákazníky** nebo partnerské organizace.
- Kontakt na vhodné **dodavatele** nebo **partnery** z veřejného, neziskového i soukromého sektoru.
- Propojení na osoby nebo organizace, s nimiž lze spolupracovat na **šíření, medializaci a propagaci** projektu.
- Seznámení se s lidmi, kteří se o danou oblast zajímají, zkoušeli či zkoušejí podobný koncept a mohou sdílet své názory, zkušenosti a **zpětnou vazbu**.

Akcelerační programy zpravidla nabízejí více organizovaných příležitostí k networkingu. Níže uvádíme tři nejčastější formy; prezentaci na akcích, podporu mediální viditelnosti a péči o alumni.

Prezentace na akcích

Veřejné akce související se startupy a inovativními projekty jsou obvykle zaměřeny na **představení** těchto vizí posluchačům na místě a někdy také zprostředkovaně divákům videí, která jsou zveřejněna na internetu. Děje se tak obvykle formou jednotlivých prezentací, které mohou být doprovázeny videosekvencemi, praktickými ukázkami produktů, případně i aktivním **zapojením publika**, nejlépe zábavnou formou.

Příkladem podobné networkingové akce je **MashUp**, který síť Impact Hub organizuje přibližně šestkrát ročně už od roku 2010. Jde o večerní akci, jejímž jádrem je **10 tříminutových prezentací** zajímavých vznikajících projektů z oblasti byznysu, společenských inovací, kultury a vědy. Pro každou z nich platí jednotná pravidla – obsahuje 10 slidů, které se střídají po 20 vteřinách. Kromě toho by prezentace měly obsahovat tato **hlavní sdělení**:

- Co děláme.
- V čem jsme výjimeční.
- Proč to děláme, jaký je náš příběh.
- V jaké jsme právě fázi.
- Co nebo koho potřebujeme.

Cílem akce je, aby si účastníci mohli v praxi vyzkoušet stručné a jasné představení projektu a zároveň zkusit **publiku „prodat“** i přidružený produkt. Publikum na každém MashUpu (průměrně 120 lidí) má možnost

hlasovat pomocí aplikace Myia pro nejlepší projekt, který následně získá finanční odměnu.

Videa s prezentacemi jsou zveřejňována na internetu a každé obvykle zhlédne několik tisíc lidí. Před vlastní akcí, o přestávce mezi prezentacemi i po jejich skončení mají prezentující i všichni účastníci akce **příležitost k networkingu** – navazují kontakty, vyměňují si zpětnou vazbu a vedou neformální rozhovory. Nedílnou součástí akce je také menší občerstvení a hudba.

Podpora mediální viditelnosti

Pro úspěch začínajících projektů, které se účastní akceleračních programů, bývá v určité fázi velmi důležité **propagovat svůj nápad/produkt** a přitáhnout tak k němu pozornost cílové skupiny. Realizátor AP jim v tom může díky svým kapacitám a kontaktům být nápomocný. V rámci sítě Impact Hub jsou na konci některých akceleračních programů na základě rozhodnutí poroty vyhlašovány nejlepší (vítězné) projekty. O těch jsou následně zveřejňovány **tiskové zprávy** využitelné pro další medializaci. Další často využívanou možností je příprava **videí a článků**, které představují akcelerované projekty, a jejich následné šíření a propagace na **sociálních sítích**. Např. stránky Impact Hubu mají na sociální síti Facebook přes 20 tis. fanoušků, z nichž se značná část zajímá o inovativní projekty z různých oborů.

Péče o alumni AP

Slovem alumni jsou míněni **absolventi minulých ročníků** akceleračních programů. Např. programy organizovanými v síti Impact Hub prošlo od roku 2012 několik stovek členů projektových týmů. Jde o lidi, kteří mají **podobné zkušenosti** s rozjezdem inovativních projektů, kteří strávili několik měsíců v kontaktu se specifickým prostředím akceleračních programů. Velká část z nich má také **podobný „mindset“**, který se vyznačuje otevřeností k novým věcem a lidem, schopností riskovat a ochotou sdílet vlastní nápady a kontakty.

Přestože část projektů časem zákonitě zanikne nebo se významně transformuje, a přestože mnoho lidí přestane pro původní projekt pracovat, je vhodné všem alumni nabízet možnosti, jak **zůstat v kontaktu** nejen mezi sebou, ale i s realizátorem AP. Důvodem je především přidaná hodnota ze sdílení minulých i aktuálních **zkušeností**, možnost dalšího navazování užitečných **kontaktů** i šance zapojit se do nových projektů v rámci běžících AP – třeba jako mentoři, experti, lektori nebo i členové projektových týmů. Dobrá péče o alumni tak přispívá i k **rozšiřování sítě** mentorů a expertů.

Ročně programy Impact Hubu projde kolem 100 týmů. Pro ty, kteří s námi dál chtějí aktivně projekt rozvíjet, zde funguje Alumni Club v podobě speciálního týmového členství. Nabízí možnosti vzdělávání, prezentace, sdílení, inspirace a propojování – jak uvnitř komunity Alumni,

tak i v rámci celé členské a partnerské sítě Impact Hub v ČR i zahraničí.

V praxi to zahrnuje minimálně **průběžné informování** o relevantním dění (zpravidla formou newsletterů a sociálních sítí) a zvaní na **vhodné akce**, které by pro ně mohly být zajímavé (vzdělávání, networking, eventy k běžícím AP). Důležité je také běžné **udržování sociálního kontaktu** alespoň s nejvýraznějšími absolventy minulých ročníků. Někteří realizátoři AP pak pro alumni svých programů navíc pořádají **speciální setkání**, která mívají informační/vzdělávací a následně také networkingovou část.

1

Pomoc se získáváním financí

Některé AP obsahují soutěžní aspekt, přičemž vítězné projekty si mohou odnést určitou **finanční odměnu** a obvykle také další **nefinanční benefity** (zahraniční cesta, např. na setkání podobných projektů, poukázky na užitečné služby apod.). Odměna pro vítěze bývá vítaným příspěvkem, ale není zdaleka schopna pokrýt všechny finanční nároky související s prvními roky existence projektu. Důležitým benefitem akceleračních programů je proto **asistence** v oblasti **získávání financí**¹. Projekty, pro něž je to relevantní, by neměly zapomínat tyto aktivity uvést již na počátku akcelerace do svého Plánu účasti.

Nedílnou součástí většiny akceleračních programů realizovaných v rámci sítě Impact Hub je **workshop** na téma Možnosti financování. V rámci něj účastníci AP diskutují podmínky a možnosti se zástupci nejrelevantnějších poskytovatelů zdrojů – jedná se především o banky, ministerstva, soukromé nebo institucionální investory, experty na crowdsourcingové kampaně, vybrané nadace nebo filantropy.

Vlastní podporu se získáváním startovních finančních prostředků typicky dělíme na tři témata – přípravu **podkladů pro financování** (pitch deck pro investory, žádost o úvěr, rozvojový grant atd.), **propojování**

¹ Zde pod pojmem získávání financí rozumíme komplexní asistenci s financováním projektu především pro jeho růst a rozvoj, nikoliv tedy financování běžného provozu, což je v rámci akcelerace tématika řešená pod tématy „business model“, „fundraising“ a „provozní model“.

s potenciálními investory a vlastní **jednání s investory**, včetně tréninku **prezentace** projektu. Každému z těchto tří témat je níže věnována samostatná pasáž.

Investory zde nejsou míněni pouze fyzické či právnické osoby poskytující vklady do vlastního kapitálu obchodní společnosti, ale přeneseně také všichni poskytovatelé vratného i nevratného financování inovativních projektů – včetně soukromých věřitelů, bankovních institucí, ale i poskytovatelů grantů a dotací z veřejných zdrojů na rozjezd sociálních inovací.

Příprava podkladů pro financování

Přípravou podkladů pro financování je míněna sada strukturovaných dokumentů, které zahrnují všechny **potřebné informace** o akcelerovaném projektu a jeho ekonomice. Tu potenciální poskytovatel financování potřebuje ke svému rozhodnutí. Potenciální investoři (viz výše) a jejich požadavky na informace jsou ovšem velmi odlišné, čemuž je zásadně přizpůsobena forma i obsah podkladů, přesto lze ale v obecné rovině specifikovat, co by poptávka po financování měla obsahovat:

- Informace o projektu, tzn. jeho misi a vizi, popis a kvantifikaci společenského problému, popis cílové skupiny a definici zvoleného řešení (např. Teorie změny nebo Řetězec dopadů).
- **Definici business modelu** (lze využít formát „lean canvas“) a stávajících **zdrojů**: tým, hmotná

a nehmotná aktiva.

- Popis a kvantifikaci **trhu, konkurence** a **alternativ**.
- Základní **ekonomické informace** minimálně formou plánovaného rozpočtu na 3–5 let, v detailu na následující 2 roky.
- Zdůvodnění výše **potřebné investice**, její strukturování v čase a plánovaný způsob využití.
- Identifikaci **rizik projektu** a jejich mitigaci.
- Informace o **týmu**, který za projektem stojí, vč. identifikace klíčových kompetencí, jejich pokrytí stávajícím a budoucím týmem, demonstrace dosažených výsledků v předcházejících projektech (track record).

Jak již bylo řečeno, **očekávání a rozhodování o investici** se velmi liší podle typu investora:

→ Banky

Komerční banky jsou regulovány Českou národní bankou a jsou povinny být extrémně averzní k rizikům (primárně k tomu kreditnímu), čemuž odpovídá i jejich očekávání, produkty a cena. Banky proto standardně očekávají finanční historii alespoň dvou let, výhodou je pro ně i transakční historie. Dále také posuzují evidenci o schopnosti splácet na základě finanční analýzy a analýzy rizik, následně řeší ručení (kolaterál). Existují nicméně některé instituce, v ČR můžeme jmenovat především Sociální bankovníctví České spořitelny, které vybudovaly speciální obsluhu pro organizace občanského sektoru a získaly pro ně zvýhodnění

podmínky (díky portfoliovým zárukám od Evropského investičního fondu (EIF)) a jiné výhody.

Co se týče produktů, banky nabízí téměř veškeré instrumenty univerzálního bankovníctví, tj. investiční a provozní úvěry, předfinancování dotací, kontokorenty, hypotéky, projektové financování atd.

Téma společenského dopadu je v případě bank zatím okrajové – řada společností k němu pouze přihlíží, pro služby Sociálního bankovníctví jde nicméně o kvalifikační kritérium, rozhoduje však posouzení schopnosti splácet a dostatečný kolaterál. Pro banky je tedy třeba připravit standardizovanou úvěrovou dokumentaci.

→ Veřejný sektor

Veřejný sektor v českých podmínkách nejčastěji zastupují ministerstva, která administrují evropské fondy i národní programy (především MPSV, následně MPO, MŠMT a MMR), kraje a města. Tito aktéři realizují své strategické záměry skrze různé dotační programy, z nichž část lze považovat za nevratné investice do rozvoje projektu. Každý z programů má specifické podmínky, značnou administrativní zátěž a expozici vůči dotačnímu riziku (riziko postihu ex post, nejasnosti výkladu některých podmínek a povinností, změny postoje řídicích orgánů v čase apod.). Veřejný sektor primárně očekává plnění podmínek daného dotačního programu (compliance). Pro veřejný sektor se připravuje žádost v požadované struktuře.

→ Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy používají podobné nástroje jako veřejný sektor (grantová řízení), ale kladou větší důraz na dopad projektu a jeho udržitelnost. Uvědomují si klíčovou roli realizačního týmu a vztahy s ním, jsou flexibilnější a poskytují často také nefinanční podporu (propojování, poradenství, technickou asistenci). Žádost o poskytnutí nadačního příspěvku se často připravuje ve spolupráci se zaměstnanci nadace nebo nadačního fondu jako podklad pro rozhodnutí správní rady, typicky jde o kratší dokument s řadou příloh a zastřešující prezentaci.

→ Soukromí investoři a filantropové / family offices

Pod soukromými investory myslíme jak soukromé osoby (high net worth individuals – HNWI, případně business angels), tak celé rodiny (jimž majetek spravují family offices) s disponibilním majetkem pro investice do sociálních inovací nebo firmy, které nedisponují samostatnou nadací, ale část disponibilních prostředků chtějí společnosti vracet zpět formou darů. Jde o velmi pestrhou skupinu investorů s velmi rozdílnými očekáváními, ale i zde jsou klíčové vztahy a důvěra. Žádosti o podporu jsou často mnohem méně strukturované, včetně požadavků na reporting – někteří investoři tohoto typu v Česku začínají pro své investice přijímat principy venture philanthropy.

→ Institucionální investoři

V Česku jde o teprve vznikající skupinu investorů

zastoupenou např. nadačním fondem Tilia Impact Ventures. Profesionálně řízené instituce systematicky vyhodnocují nejen výnos a riziko investice, ale především také její dopad – požadují návratnost pro své investory, mají vysoké nároky na měření dopadu, reporting a růst.

Využívají klasické instrumenty ze světa venture capital, případně private equity, tj. půjčky, konvertibilní půjčky, mezzanine financování a equity vždy strukturované na míru potřebám projektu. Tito investoři mají zájem po 4–7 letech realizovat exit nebo refinancování, mají tedy typicky zájem na růstu projektu i mimo Česko a nalezení větších investorů pro další kola financování.

Pro tento typ investorů se připravuje řada standardních podkladů – term sheet, investment proposal pro investiční komisi, podklady pro due dilligence a také komplexní investiční smlouva, která pokrývá rovněž dopadový aspekt projektu.

→ Crowdsourcingové platformy

V českých podmínkách jde např. o platformy HitHit pro crowdfunding a Fundlift pro crowdlending. Poskytují individuální poradenství, společným cílem je úspěšná kampaň. V tomto případě je významným plusem také příležitost synergicky angažovat komunitu či první zákazníky. Připravují se standardizované podklady podle typu platformy, u crowdlendingu je realizována také finanční a právní analýza.

Propojování s potenciálními investory

Pro účastníky AP je velkým benefitem, když je realizátor program schopen **zprostředkovat propojení** s potenciálním poskytovatelem financí. Výhodou je, že doporučení na projekt k investorovi přichází od známého subjektu, a tím může odpadnout část počáteční nedůvěry. Setkání probíhají většinou individuálně pouze mezi projektem a potenciálním investorem, případně za prvotní účasti prostředníka (v tomto případě Impact Hubu). Výměna obchodních a ekonomických informací, které souvisejí s projektem, by pak měla záviset na **důvěře** obou stran, i když tržním standardem je podpis dohody o mlčenlivosti (non-disclosure agreement (NDA)). Nositel AP v tomto procesu zpravidla figuruje pouze jako propojovatel a nenese vůči žádné ze stran odpovědnost za průběh či výsledek. Na trhu standardních finančních investic (finance-first investments) do startupů se pohybuje řada jednotlivců i organizovaných skupin specializujících se na zprostředkování investic za poplatky. V České republice v oblasti sociálních inovací žádný takový hráč nepůsobí, na rozdíl např. od Německa, kde se na investice do společensky prospěšných organizací zaměřuje FA-SE.

Prezentace projektu pro investory

Důležitou kompetencí pro získávání investičních finančních zdrojů je schopnost dobře **odprezentovat** projekt i potřebu jeho financování. Nejde jen o jednostranný tok informací od projektového

týmu k investorům, ale také schopnost zodpovídat jejich **otázky**. Ke zvýšení šance na úspěch ústních prezentací mohou AP nabízet odborníkem vedený trénink „**elevator pitch**“ (stručné představení projektu). Kromě toho se projektové týmy učí prezentovat při **dalších příležitostech** v rámci AP – jedná se např. o prezentaci projektu před výběrovou porotou, představení na networkingových akcích, prezentaci v rámci postupových bran (viz výše) nebo závěrečnou prezentaci před hodnotící porotou (u soutěžních AP).

1

Asistence s nastavením měření dopadu

Asistence s nastavením systému sledování společenského dopadu (impaktu) aktivit akcelerovaných projektů je charakteristická pro AP zaměřené na podporu **sociálních inovací**. Schopnost sledovat, vyjádřit a správně navenek komunikovat vlastní společenský dopad může u těchto projektů představovat **kritický faktor úspěchu**. Některé projektové týmy však toto téma vnímají jako **okrajové** a nepřikládají mu stejnou důležitost jako např. přípravě a šíření svého produktu. Nositel AP by v takovém případě měl klást tím větší **důraz** na vytvoření dobrého systému sledování dopadu, ozřejmit týmu konkrétní přínosy jeho sledování a poskytnout projektům v této oblasti potřebnou **podporu**.

Výchozím krokem by mělo být zanesení tvorby systému sledování dopadu do počátečního **Plánu účasti** v AP. Díky tomu se s tímto úkolem počítá v plánu prací, jsou na něj vyhrazeny kapacity i konkrétní termín. Vlastní práce na tomto tématu pak může probíhat následujícími cestami, optimálně v uvedeném pořadí:

- Realizace **workshopu** na téma sledování dopadu (možný i pro více projektů dohromady) – zahrnuje představení základních konceptů a konkrétních nástrojů: např. outcome mapping, strom a řetězec

dopadu (viz příloha 9 a 10 na stranách 67–68); důraz na jejich logickou provázanost s byznys modelem projektu, vyjádřeným např. formou lean canvas.

- **Samostatná práce** projektových týmů (na workshoppu, popř. distančně) – příprava zvoleného nástroje pro vlastní projekt, např. vyplnění řetězce dopadu.
- **Individuální konzultace** s expertem na sledování dopadu – shoda na návrhu systému; revize vyplnění zvoleného nástroje pro projekt (např. řetězce dopadu); shoda na výsledkových ukazatelích, metodice měření apod.
- **Testování** navrženého systému – praktické ověření navrženého způsobu sledování dopadu, především reálné zjišťování hodnot výstupových a výsledkových ukazatelů v praxi; zapojení cílové skupiny / klientů do sledování (např. příprava, sběr a vyhodnocení dotazníků).
- **Revize** navrženého systému – na základě praktických zkušeností úprava systému vč. ukazatelů a metod jejich sledování, navržení finálního systému a jeho sepsání formou stručné metodiky.



Sít' profesionálů

Tvoříme a udržujeme síť profesionálů

Síť profesionálů je klíčovým faktorem úspěšné akcelerace projektů. Jedná se o skupinu odborníků ochotných spolupracovat (za honorář i bezplatně) s akcelerovanými projekty a být tak hlavní hnací silou jejich rozvoje. Pod profesionály rozumíme především experty a mentory. Podobná pravidla platí také pro spolupráci s lektory workshopů a porotci, kterým se však v této kapitole budeme věnovat na samostatném místě.

Kapitola se věnuje především následujícím tématům:

- A. Jak funguje síť, jak ji vytvářet a rozšiřovat.
- B. Koordinátor sítě a náplň jeho činnosti.
- C. Propojování mentorů a expertů s projekty.
- D. Péče o síť.
- E. Další profesionálové - lektori, porotci.

Základní popis uvedených témat je doplněn konkrétními příklady z praxe reálných akceleračních programů, v nichž je využívána síť mentorů a expertů.

2^A**Jak funguje síť, jak ji vytvářet a rozšiřovat**

Zkušenost ukázala, že i když organizujeme akcelerační programy, které jsou do značné míry odlišné, potřeby účastníků jsou v mnohém velmi podobné. Jedná se především o potřebu získat vhodné know-how, obdržet kvalitní zpětnou vazbu a vedení na cestě akcelerací i podporu v plánování a řízení projektu. To může nejlépe zajistit vhodná sestava expertů, mentorů a dalších osob, se kterými účastníci spolupracují.

Ukázalo se, že není třeba vytvářet tuto sestavu pro každý z programů samostatně. Mnohem efektivnější je cesta vytvoření jednotné sítě profesionálů, která poté slouží jako bonboniéra – manažer konkrétního akceleračního programu z ní vybírá ty profesionály, které dle potřeb účastníků a typu programu potřebuje. Tuto jednotnou síť má pak na starosti koordinátor sítě, jenž pracuje napříč programy a je klíčovým prvkem efektivního napojení profesionála ze sítě na konkrétní program a jeho účastníky (o náplni práce koordinátora sítě více v další podkapitole).

Stává se, že akcelerované týmy již mají se spoluprací s experty zkušenost – ať již pro bono nebo za honorář. Ukazuje se ale, že záramování takové spolupráce v rámci AP je pro všechny strany efektivnější – ať už je to díky

jasně definovanému směřování (cíle projektu v rámci akcelerační), supervizi ze strany organizátora AP nebo většímu pocitu závazku, který taková spolupráce vytváří (jak ze strany týmu, tak i ze strany profesionálů).

Jak bylo zmíněno výše, síť je utvářena především experty a mentory.

Expert rozumíme odborníky na určitou klíčovou oblast pro kvalitní a efektivní fungování či rozvoj akcelerovaného projektu. Takových oblastí může být nepřeberné množství, i když v praxi se objevuje zhruba 30 témat (viz str. 13 kapitola Akcelerační aktivity), která jsou poptávána nejčastěji, a na něž je proto třeba mít připravený v síti dostatečný arzenál expertů. Dále klademe na experty tyto požadavky:

- Mají jasně doložitelné výsledky v oblasti své expertízy.
- Dokážou v oblasti své expertízy týmy rychle zorientovat a domluvit se s nimi na konkrétních krocích vedoucích k dosažení stanoveného cíle.
- Věnují akcelerovanému týmu zdarma předem domluvené množství času, dále je na domluvě mezi nimi a týmem, zda bude spolupráce nadále fungovat za komerční cenu, na základě pro bono spolupráce nebo jinou cestu vzájemného vyrovnání.
- Souhlasí s uveřejněním jména na webu, pravidelně komunikují.

Mentor rozumíme osoby, které mají zkušenost s podnikáním nebo rozvojem projektů podobného typu, jaký mají mentorovat, a jsou schopny takový projekt usměrňovat a ladit, stejně jako navrhovat možné cesty, kterými se může ubírat. Dále klademe na mentory tyto požadavky:

- Mají zkušenost s mentorováním (sami ho poskytují nebo se účastnili mentoringového programu),
- Věnují akcelerovanému týmu určitý jasně stanovený objem času (např. minimálně 2 hodiny jednou za 14 dní).
- Souhlasí s uveřejněním jména na webových stránkách, pravidelně komunikují.

Obě tyto kategorie jsou průchozí – mentoři mohou poskytovat i expertní konzultace, z expertů se naopak mohou stát mentoři.

Velikost sítě mentorů a expertů je nestálá. Jádrem pochopitelně tvoří všechny aktuálně zapojené osoby, které spolupracují s účastníky některého AP. Součástí sítě jsou ale také aktivně **nezapojení** profesionálové, kteří tvoří určitý „arzenál“, do kterého lze v případě potřeby sáhnout. Aktuálně nezapojení profesionálové jsou jak ti, kteří už v minulosti s některým týmem spolupracovali, tak i odborníci, kteří splňují výše uvedené podmínky spolupráce, avšak zatím na svoje první zapojení čekají.

Síť je neustále aktivně rozšiřována.

V případě expertů hledáme vhodné adepty k tématům, se kterými se na nás akcelerované týmy nejčastěji obracejí. Je vhodné mít na velmi žádaná témata expertů hned několik. Je rovněž přirozené, že někteří experti zvládnou pokrýt témat více. Některé méně časté oblasti naopak zůstávají nepokryté a v případě poptávky jsou pro ně reaktivně dohledávání experti.

Expertů často hledáme přes **osobní doporučení**. Mnoho vhodných kontaktů může přinést sám koordinátor sítě – pokud má v daných oblastech známosti anebo dovede aktivně síťovat. V případě většího množství specifických poptávek to mohou být samotné akcelerované týmy, které dodají tip na experta, s kterým by rádi navázali spolupráci – začlenění takového experta do sítě jim poté pomůže spolupráci vhodně zarámovat a zefektivnit.

Rozšiřování sítě o mentory je **obecně náročnější**. Jednou z cest k novému mentorovi je dát příležitost člověku, který se osvědčil už jako expert. Dále je možné oslovit mentory, kteří se již osvědčili v jiných akceleračních programech a motivovat je ke spolupráci. Lze také stávající mentory požádat o tipy a kontakty. Dobrým zdrojem tipů na nové mentory jsou také partneři AP (organizace či firmy, ve spolupráci s nimiž je daný AP organizován).

Příklady z praxe

Pro úspěšné a hladké zapojení nového mentora do AP je klíčová podpora, která se osvědčila v této podobě:

Kontakt s manažerem akceleračního programu – ideálně osobně; vysvětlení, jak akcelerační program vznikl, co je jeho cílem, jak probíhá.

Nabídka účasti na workshopech, pokud se v rámci akceleračního programu konají – mentor má příležitost zjistit, jak AP probíhá, načerpat inspiraci a pochopit, čím prochází jeho tým.

Podpora stávajícího mentora – ideálně začít mentorovat ve dvojici se zkušeným mentorem, a ve chvíli, kdy je začínající mentor připraven (např. po bráně), mu dát víc prostoru a nabídnout další formu podpory zkušenějšího mentora (např. pravidelný telefonický kontakt).

Síť lze také rozšiřovat pasivně, a to pomocí dotazníku umístěného na webových stránkách. Je potom náplní práce koordinátora sítě nebo jiné pověřené osoby, aby takové zájemce kontaktovali, sjednali s nimi osobní schůzky a domluvili s nimi první krok pro zahájení spolupráce tak, aby bylo možné ověřit přínos pro obě strany.

Ať už získáme kontakt na nového kandidáta do sítě aktivní nebo pasivní cestou, důležitým následným krokem je vždy **osobní schůzka**. Jen v rámci osobního rozhovoru je možné naladit se na zaměření a motivaci kandidáta, prodiskutovat jeho zkušenosti a vyjasnit si podmínky účasti v síti.

Příklady z praxe

Tipy ke správnému vedení úvodního rozhovoru s kandidátem na mentora či experta v rámci AP

Na začátku rozhovoru krátce nastíníme, jak bude setkání probíhat. Nejdříve představíme možnosti zapojení, pak se zajímáme o profesionála (čím se zabývá, co ho nabíjí nebo naopak vybíjí, proč se chce do AP zapojit) a nakonec se pobavíme o možnostech spolupráce.

Vysvětlujeme možnost zapojení do AP. Uvádíme dva až tři konkrétní příklady akcelerovaných týmů (z různých akceleratorů, pokud jich nabízíme vícero). Pokud zrovna běží nějaký akcelerační program, mluvíme primárně o něm, protože často představuje nejrychlejší možnost, jak se zapojit.

Doporučujeme během schůzky nechat techniku (PC, telefon) ležet stranou. Naladit se na zájemce a plně ho vnímat. Nezapomínáme budovat vztah – pokud je tomu profesionál nakloněn, zajímáme se o něj jako o člověka.

Po schůzce zasíláme krátký e-mail s poděkováním za společně strávený čas, případně s odkazem na registrační formulář, do kterého zapíše své kontaktní údaje, krátký medailonek pro účastníky akceleračních programů, a v němž nám udělí souhlas se zpracováním osobních údajů.

2^B**Koordinátor sítě a náplň jeho činnosti**

Pokud chceme mít síť profesionálů „živou“ a aktivní (nikoli pouze seznam jmen v databázi), potřebujeme vhodnou osobu, která ji bude koordinovat. Náplň práce koordinátora pak bude velmi rozmanitá a pokusíme se ji stručně nastínit v několika bodech:

Spolupráce na realizaci jednotlivých akceleračních programů

Pokud je to možné, koordinátora sítě je vhodné zapojit už do přípravné fáze vzniku programu. Díky tomu se může včas nacítit na potřeby a požadavky, které bude AP na síť klást (počet expertů a mentorů, tematické zaměření, délka akcelerace apod.).

Koordinátor sítě může s manažerem AP kalibrovat **vzájemná očekávání** – dopředu se tak vyjasní, zda je síť kapacitně schopná pokrýt potřeby programu. Již v momentě vyhledávání projektů do AP si koordinátor dopředu vytipuje vhodné mentory a vysílá do sítě informaci o novém AP, který pro profesionály v síti znamená nové možnosti pro zapojení.

V této fázi je také vhodné, když si tým daného AP vyladí s koordinátorem sítě **rozdělení kompetencí a způsoby komunikace**. Koordinátor sítě může být díky svým kontaktům také nápomocen při dohledání vhodných

lektorů pro plánované workshopy, pokud jsou součástí AP.

Aktivní rozšiřování sítě profesionálů

Jak bylo popsáno výše, síť je třeba neustále aktivně rozšiřovat. Koordinátor je tak proto v neustálém „loveckém“ módu. Účastní se nejrůznějších akcí, oslovuje vhodné adepty a sjednává si s nimi osobní schůzky. Nezaměřuje se pouze na potenciální profesionály, ale také na lidi, kteří by mohli disponovat kontakty na vhodné mentory a experty.

Párování týmů na mentory a experty

Párování týmů na potřebné profesionály je jednou z hlavních činností koordinátora sítě. Věnujeme mu proto samotnou následující podkapitolu.

Péče o síť mentorů a expertů

Síť je třeba nejen neustále aktivně rozšiřovat, ale také pečovat o její stávající členy. Více k této náplni práce najdete v podkapitole Péče o profesionály.

2

Propojování profesionálů s projekty

Mentoři

V případě párování mentorů na akcelerované projekty je dobré posoudit následující aspekty:

- **Poslání projektu** – rezonuje toto poslání s daným mentorem? Vzbuzuje v něm osobní nasazení?
- **Závazek** – má mentor dostatečné časové i energetické rezervy pro mentorování daného projektu?
- **Nadhled** – umožní mentor danému projektu uvidět se z nadhledu, rozklíčovat slabé a silné stránky?
- **Mezilidská „chemie“** – rozumí si projektový tým s mentorem? Mají třeba podobný smysl pro humor, společné vidění světa? (Tento bod lze dobře posoudit až na základě společného setkání týmu a mentora).

Koordinátor sítě dále s mentorem vyjasňuje **časování celého programu** a mentor tak může odpovědně včas odhadnout své časové možnosti.

U programů, které trvají déle než 6 měsíců, je dobré zavést **možnost výměny** mentora v průběhu akcelerace. Praxe ukazuje, že po této době může u mentorů dojít k vyčerpání energie, rozvolnění role mentora a celkové dynamiky ve vztahu mezi ním a projektem.

Samotné projekty tvoří výraznou součást motivace mentorů. Proto je dobré s potenciálními mentory **sdílet přihlášky**, co nejdříve to jde. Mentoři tak mají opět prostor k seznámení se s týmy a posouzení, zda v daném programu najdou uplatnění. Stejně tak je dobré umožnit mentorům **účastnit se úvodní prezentace** projektů, tedy pokud se nějaká odehrává ještě před začátkem akcelerace (např. v rámci kick-off události nebo výběru finalistů). Mentor má tak možnost vidět, jak projekty prezentují své záměry, jakou mají energii a jak reagují na zpětnou vazbu.

Vlastní napojení mentora na konkrétní projekt je dobré řešit **formou předvýběru**, tzn. nabídnout mentorovi 2–3 projekty, které koordinátor sítě ve spolupráci s manažerem programu vyhodnotí jako vhodné pro daného mentora. Tyto projekty jsou mu pak předloženy s informací, že se jedná o návrh týmu a pokud jeho osobně zaujaly projekty jiné, je možné předvýběr změnit. Cesta zcela svobodného výběru se neosvědčila – většina mentorů mívá zájem o shodné nejatraktivnější projekty, zatímco o jiné neprojevuje zájem nikdo.

Experti

Zatímco u mentorů probíhá párování osobněji a individuálněji, u expertních poptávek je potřeba celý proces více **zmechanizovat**. K tomu se osvědčilo užívání tzv. poptávkového formuláře (viz příloha 11 na straně 70), který vyplní akcelerovaný tým. Na základě něj pak koordinátor sítě osloví experta ze sítě, popřípadě

vyhledá nového (pokud se jedná o specifickou objednávku, kterou nelze ze sítě pokrýt). Koordinátor sítě informuje experta o poptávce a doplní mu informace od týmu, pokud mu nějaké scházejí. Když poté expert se spoluprací souhlasí, je již napojen přímo na akcelerovaný tým.

Propojujeme zpravidla pomocí e-mailu, v němž uvádíme:

- Zarámování zakázky (jakého experta tým poptával).
- Jméno experta a odkaz na LinkedIn nebo jiný online profil (pokud jej uvedl ve svém formuláři).
- Zadání (výzva k domluvě termínu a místa setkání).
- Odkaz na formulář zpětné vazby za akcelerovaný tým a za experta.
- Vysvětlení, proč je pro nás sběr zpětné vazby důležitý.
- Přání, ať se vzájemná spolupráce vydaří.
- Pro týmy je dobré vytvořit návod, jak s experty efektivně navázat spoluprací (viz příloha 1 na straně 48).

2. Péče o síť

V následujících podkapitolách představíme způsoby, kterými podpoříme trvanlivost a stabilitu vytvořené sítě.

Finanční odměňování nebo pro bono spolupráce?

Na základě našich možností je dobré pečlivě zvážit, zda se pokusíme udržet síť na čistě dobrovolném principu, nebo zvolíme nějakou míru finančního odměňování.

U mentorů doporučujeme jít cestou finančního odměňování. V takovém případě je třeba mít jasné definováno, kolik času si mentor pro daný tým vyhradí (např. 2 hodiny jednou za 14 dní po dobu nanejvýš 4 měsíců).

V případě expertů je otázka složitější. Zatímco mentoři vstupují do spolupráce především pro možnost dlouhodobě sledovat vývoj týmu a přispívat k jeho rozvoji, experti chtějí nabídnout své konkrétní know-how. Řada z nich jsou přitom freelanceři, pro které je cenotvorba klíčovou záležitostí, a kteří nechtějí nabízet své hodiny pod cenou. Pro dobrou volbu je vhodné zvážit následující aspekty:

- Správné **nacenění** spolupráce je klíčové.
- Nízká cena může být demotivující pro experty, jejichž hodinová sazba je výrazně vyšší; především

freelanceři, kteří si velmi zakládají na své hodinové mzdě, nechtějí přistoupit na spolupráci s přesně stanovenou hodinovou taxou s řádově nižší cenou, která ohrožuje jejich postavení na pracovním trhu. Raději tak nabídnou menší objem hodin (většinou do 3) v rámci spolupráce pro bono.

- V případě pro bono spolupráce je dobré otevírat vrátka **další zpoplatněné cestě** – toho lze docílit například pravidlem, že první konzultace s expertem je zdarma, v případě zájmu o další se musí akcelero- vaný tým dohodnout na ceně.
- Lze také jít cestou **částečné úhrady** – uhradit další expertní konzultace týmům, které se nejlépe posouvají.
- Finanční odměna může u expertů **zvýšit pocit zá- vazku** (oproti pro bono spolupráci) a to především v případě, kdy mají konzultace dlouhodobější ráz.
- V případě pro bono spolupráce je dobré uvažovat o **jiných nefinančních způsobech** motivace expertů k setrvání v síti (viz další podkapitola).

Nefinanční odměňování

Doporučujeme zvážit různé formáty setkání, při kterých se mohou experti a mentoři osobně setkat s dalšími týmy, sdílet své zkušenosti nebo se jen dobře pobavit:

- Společné večere s týmy.
- Setkání na postupových branách.
- Setkání mentorů mezi sebou.
- Setkání alumni.

Další formou nefinančního odměňování může být otevření dalších příležitostí:

- „Reklama“ pro experty v podobě medailonku na webu či jinde.
- Nabídka další placené spolupráce – expert se může vypracovat na mentora, mentor či expert může lektorovat placený workshop apod.

Práce s motivací

Motivace profesionálů pro zapojení se do sítě mohou být různé. Krátce zde představíme některé z nich a uvedeme, jaké důsledky u nich můžeme očekávat. Důležité je však mít na vědomí, že motivace většiny zapojených profesionálů představuje kombinaci níže uvedeného:

- Touží po **referenci**, tedy být spojeni se zajímavým projektem či jménem organizace → taková motivace může být povrchní a vést jen k pasivnímu „visení“ v síti či na nástěnce. Naším úkolem je takto motivo- vané profesionály nadchnout pro některý z projektů a vtáhnout je do aktivity.
- Byli delší čas ponořeni ve svém projektu/firmě a touží po **nových impulsech** → takto motivovaní členové sítě pro nás budou výhodou, pravděpodob- ně se budou snadno lákat pro aktivní spolupráce na rozmanitých projektech.

- Hodně toho už zažili a vyzkoušeli, prošli si úspěchy i neúspěchy, touží se **podělit o své zkušenosti** → v případě takových profesionálů je třeba dbát na vhodné uchopení role mentora či experta. Je důležité, aby profesionál netlačil projekt jen do své zkušenosti, ale dovedl také pracovat z nadhledu a naslouchat.
- Touží po **lepším světě** → můžeme očekávat velké počítačnické nadšení, které může být vystřídáno zklamáním a deziluzí z toho, že se věci nemění rychlostí, kterou si představovali.
- Touží po **změně**, hledají nové kontakty a možnost hlubšího zapojení → u těchto profesionálů se může snadno stát, že najdou v některém z projektů takové zalíbení, že se stanou členy jeho týmu nebo stálými spolupracovníky (a opustí tak naši síť).

Zpětná vazba a jak s ní naložit

Pro úspěšné budování sítě je velmi důležitý sběr zpětné vazby, a to oběma směry – od profesionálů i akcelerovaných týmů. Feedback nám umožňuje se **dále zlepšovat, ladit procesy a párování** týmů na experty a mentory.

V případě expertů doporučujeme řešit zpětnou vazbu formou **online dotazníku** (viz příloha 12 na straně 71). Je třeba počítat s aktivní podporou týmů, aby ji

vyplnily v kvalitě, ze které si jak manažer daného AP, tak i samotný expert bude schopen vytáhnout relevantní informace.

V případě mentorů se vyplatí získat zpětnou vazbu **při osobním setkání** s akcelerovaným týmem a následně i se samotným mentorem. O jejich spolupráci tak získáme detailnější a přesnější informace, než jaké nám dokáže zajistit online dotazník.

Průběžně se snažíme týmy, experty i mentory vyzývat k **okamžité zpětné vazbě** v případě, že se něco neodehrává dle jejich představ či spolupráce nějakým způsobem skřípe. Okamžitá zpětná vazba vede ke včasnějšímu podchycení nesnází a flexibilní nápravě. Průběžný a systematizovaný sběr zpětné vazby pak slouží soustavné reflexi spolupráce a fungování sítě.

2

Další profesionálové – lektori, porotci

Vedle expertů a mentorů můžeme do sítě profesionálů zahrnout také **porotce a lektory** workshopů, kteří většinou bývají nedílnou součástí akceleračních programů. Opět se může jednat o propustné kategorie – porotce a lektory můžeme rekrutovat ze stávajících mentorů a expertů a naopak.

Porotce využijeme především při organizaci bran nebo závěrečných eventů (obzvláště je-li AP soutěžního charakteru). Můžeme je ale zapojit i do finálního výběru účastníků. Dobré je dbát na **různorodost** (osoby z klasického byznysu, neziskové sféry, soc. podnikání) a jistou míru seniority. Osvědčují se osoby, které se dokáží **rychle zorientovat** v tématu daného projektu a klást otázky, které vedou k podstatě. K lepší orientaci v projektech jim můžeme pomoci vytisknutými podklady, jež případně zasíláme i před samotnou událostí. Vedle hodnotící funkce mohou být porotci i cenným zdrojem zpětné vazby (nahlížíjí na projekty z odstupu, z jiného prostředí, a mohou hodnotit jejich postup z delšího časového horizontu). Pokud se hodnocení pravidelně opakuje, je dobré zajistit co **nejstabilnější složení** poroty a s dostatečným předstihem si ověřit jejich časovou kapacitu.

Ačkoliv se lektori často rekrutují právě z expertů, zkušenost ukázala, že ne každý expert, který je výborný při individuálních konzultacích, dokáže vést také zajímavý a přínosný workshop pro skupinu projektů. Při volbě lektora je proto dobré ptát se **na jeho zkušenosti** z dané oblasti a případně požadovat **doložení referencí**. Důležité je klást důraz na interaktivnost workshopu, který by neměl být pouhou teoretickou frontální přednáškou. Stejně jako u jiných profesionálů, je u lektorů velmi důležitý sběr zpětné vazby. Její kvalita se přitom odvíjí od včasného sběru (ideální je zaslat formulář na týmy ihned po skončení WS nebo předložení papírového formuláře na jeho konci). Při plánování workshopů je vhodné, aby si manažer AP vyjasnil s lektory **zadání** (jaký výsledek po WS očekáváme, co si týmy mají odnést), informoval je, jaké další WS jsou v AP zahrnuty a v neposlední řadě jaké týmy jsou v akceleraci z pohledu stádia (koncept, první zákazníci, zaběhnuté organizace). Díky tomu dokáže lektor připravit WS přímo na míru účastníkům a danému AP.



Příklady z praxe

Na závěr této metodiky předkládáme dva modelové příklady akcelerace, na nichž ilustrujeme využití výše uvedených metody a postupů. Záměrně jsme zvolili příklady z opačných konců spektra. První byl vytvořen na základě zkušeností z dlouhodobého akceleračního programu Edison pro seniorní projekty. Druhý naopak čerpá z programu Social Impact Award pro projekty, které se nacházejí ve fázi nápadu.

3A

Modelový příklad AP Edison

Cíl programu:

Podpora inovativních sociálních projektů, které jsou zralé natolik, že mohou začít své know-how škálovat

Doba akcelerace:

minimálně 12 měsíců

Akcelerovaná organizace Centrum Sluníčko disponuje znalostí unikátní metody přístupu ke své cílové skupině. Má vybudovanou silnou základnu v Praze s funkčním týmem a schopnou ředitelkou, která je však zvyklá řídit menší tým a má potíže s delegováním. Organizace cítí v krajích zájem obdobných organizací k převzetí metody, se kterou pracuje, a ráda by se stala garantem šíření dané metody. Zároveň vnímá přetlak poptávky po poskytovaných službách také v rámci Prahy a Středočeském kraji a stojí před skokovým růstem domovské základny. Za cíle v rámci akcelerace si proto Centrum Sluníčko stanovilo a) zvládnutí růstu pražské základny a její stabilizaci, b) škálování metody do krajů.

Podporu v plánování a řízení organizace získala v počáteční fázi díky spolupráci s týmem AP Edison na vzniku tzv. Plánu účasti, do kterého sepsala cíle, které chce naplnit v rámci programu, vč. toho, k jakému dopadu organizace se vztahují. Dále došlo ke vzniku Projektového plánu, v němž byly detailněji rozepsány

cíle akcelerační do dílčích kroků. Průběh akcelerační byl sledován a zaznamenáván pomocí čtrnáctidenního Progress reportu. Významnou roli v plánování a řízení organizace v rámci akcelerační zastala garantka akcelerační, jejíž klíčovou úlohou bylo také efektivní čerpání dalších nástrojů a pomoci v rámci AP.

Zpětnou vazbu a reflexi svých kroků získávala organizace především díky mentorovi. Ten velmi pomohl ředitelce ve změně fungování v rámci pražského týmu – ředitelce se podařilo vzdálit se denní operativě a začít řešit více strategické a systémové záležitosti organizace vč. advokační činnosti. Dále mentor významně přispěl při výběru vhodné cesty, kterou se organizace pokusí škálovat svou metodu do krajů. Další zpětnou vazbu získávala organizace na pravidelných dvouměsíčních branách, jejichž součástí byla jak diskuse s porotou ohledně dalších plánů a zádrhelů na cestě akcelerační, tak také účast na Mastermind skupině a získání pohledu na řešená témata od ostatních účastníků AP.

Program byl postaven značně individualizovaně, proto čerpala organizace expertní know-how především prostřednictvím spolupráce s experty. Protože se jednalo o mimořádně dlouhou akcelerační, byla i spolupráce s některými experty (oblast fundraisingu, HR, práva, advokacie) nastavena s dlouhodobými cíli. Vedle toho organizace využívala také jednorázové expertní poptávky (zahraniční partnerství, tvorba marketingových prezentací, brand). Díky expertní

pomoci se podařilo vypracovat řadu klíčových dokumentů pro stabilizaci pražské základny (např. strategický plán, HR plán, finanční plán) a dále také balíček know-how pro šíření unikátní metody do krajů.

V rámci takto dlouhodobé akcelerační se také podařilo zprostředkovat Centru Sluníčko zahraniční cestu do Rakouska, kde se zástupci Centra setkali s dvěma podobnými organizacemi, kterým se již podařilo úspěšně škálovat své metody z centra do regionů. Z této cesty si organizace odnesla cenné postřehy týkající se ošetření možných rizik, která při růstovém skoku organizace mohou nastat. Zástupce Centra Sluníčko také povzbudilo vidět obdobné projekty, které takovou cestu úspěšně zvládly a díky ní znásobily svůj dopad.

Důležitou součástí akcelerační pro takto zralé projekty byla asistence se sledováním dopadu. Ve spolupráci s experty provedlo Centrum Sluníčko revizi stávajících materiálů, které k této oblasti mělo v minulosti vypracováno (řetězec dopadu apod.). Dále došlo k návrhu zlepšení metody sledování dopadu na stávající klienty (rozvoj databáze, systém pravidelného dotazníkového šetření v kombinaci s kvalitativním dotazováním). Již za dobu akcelerační si organizace nově navržené metody alespoň částečně ozkoušela v praxi. Toto testování organizaci do budoucna pomůže doladit celý systém sledování dopadu, který po škálování do regionů přenesou i na regionální pobočky.

Organizace za 12 měsíců akcelerační podpory stabilizovala pražskou základnu z hlediska personálního obsazení, přestěhovala se do větších prostor, restrukturalizovala tým. Pro škálování do krajů organizace vytvořila nezbytné podklady (tzv. balíček know-how) a rozjedнала možná klíčová partnerství. V rámci jednoho kraje již přímo ve spolupráci s místní organizací rozjela úspěšné pilotní testování dané služby. Organizaci se nicméně nezdařilo zajistit si finanční stabilitu. Plán na získání kvalitního fundraisera a vytvoření stabilního fundraisingového příjmu se nepodařilo zcela zrealizovat. Díky nedostatku fundraiserů na trhu práce se musela organizace uchýlit pouze k dílčím fundraisingovým aktivitám, které zvládl pokrýt stávající tým.

3B

Modelový příklad AP Social Impact Award

Cíl programu:

Podpora inovativních, společensky prospěšných projektů ve fázi nápadu na cestě k rozběhnutí podnikání

Doba akcelerace:

3-4 měsíce

Akcelerovaný projekt Bez obav vstoupil do Social Impact Award s vizí, v jejímž rámci nemají neslyšící lidé žádné bariéry v interakci se slyšícími. Plánoval vývoj aplikace, která bude v reálném čase přepisovat psaný text do mluvené řeči a naopak. V ní si potom neslyšící uživatel bude moci nastavit nejčastější fráze, které používá například u lékaře, v bance, restauraci nebo obchodě.

Ještě před samotnou akcelerací se projekt účastnil nepovinného workshopu s názvem „Setkání s porotou“, kde měl možnost získat nezávislou zpětnou vazbu od porotců programu a expertů ze sítě pořadatelské organizace. Tuto projekt zakomponoval do semifinálové prezentace před porotou a úspěšně postoupil mezi desítku projektů vybraných do letní akcelerace (v celkové konkurenci 41 přihlášených projektů).

Do akcelerace vstoupil projekt Bez obav se silným týmem studentů tvořeným dvěma budoucími lékaři, právníčkou a zástupkyní cílové skupiny (90% ztráta sluchu) s vysokoškolským vzděláním v oboru psychologie. Potenciál týmu se ukázal jako důležitý faktor pro maximální využití akcelerace.

Projektu se ujala zkušená dvojice mentorů z partnerské organizace, přičemž hlavní mentorka měla na kontě již několik let zkušeností s mentoringem ve startupech. Druhý mentor sice neměl tolik zkušeností, jeho velkou přidanou hodnotou ale byla právě znalost vývoje webových aplikací. Tato kombinace se ukázala jako velice efektivní u řešení různých výzev a potíží, se kterými se projekt během rozjezdu potýkal. Úvodní setkání proběhlo na společném Bootcampu. Cílem akce bylo propojení všech akcelerovaných týmů a mentorů, stejně jako nastavení klíčových cílů. Důležitým bodem bylo také ujasnění vize a mise projektu. Po Bootcampu se tým s mentory potkával v průměru jednou za 14 dnů, přičemž výstupem z každé schůzky byly jasné akční kroky pro nadcházející období. Celkem proběhlo 6 mentorských setkání.

Dalším pilířem akcelerace byla aktivní účast na workshopech. Bez obav absolvovali celkem 10 tematických workshopů, na kterých společně s dalšími týmy postupně probrali různé klíčové oblasti pro start podnikání. Workshop Právnícké subjekty vnesl vhled do výhod a úskalí různých právních forem. Tým se po

akceleraci rozhodl založit s.r.o. Po workshopech na témata design thinking a lean canvas se tým zaměřil na ladění designu aplikace a na funkce, které bude uživatelům nabízet. Tyto aktivity probíhaly ruku v ruce s průzkumem mezi cílovou skupinou s intencí zohlednit v aplikaci co nejpřesněji potřeby jejich zástupců. V této fázi bylo potřeba lépe definovat role jednotlivých členů týmu, a to s ohledem na vstup nového člena (IT support) i na rostoucí objem práce. Kromě doporučení mentorů pomohl v této oblasti také workshop na projektové a strategické řízení. Další workshopy zaměřené na business modelling a finanční řízení pomohly s orientací ve finančním plánování a úpravou původního nástřelu byznys plán. Cílem bylo postupně vybudovat společensky prospěšný, ale zároveň udržitelný byznys. Znalosti z workshopů o marketingu a prezentační dovednostech zužitkoval tým během natáčení promo videa. Zaujal i partnerskou organizaci, která poskytuje mentoring, a to natolik, že s týmem natočili vlastní propagační video sdílené v rámci globální korporátní sítě partnera.

Metodika akceleračního programu Social Impact Award umožňuje týmům využít také expertní konzultace. Tým konzultoval s 5 experty na oblasti, které jim doporučil jejich mentor.

Tým Bez obav zakončil akceleraci úspěšnou finální prezentací před porotou a získal jednu ze tří hlavních cen. Tato cena zahrnovala grant od hlavního partnera

na rozjezd projektu, mediální podporu a také letenky na globální summit programu. Program Social Impact Award aktuálně působí ve 20 zemích světa a pro vítěze představuje unikátní příležitost potkat se s talentovanými projekty z jiných států a vyměnit si znalosti a zkušenosti. Součástí summitu je i série vzdělávacích workshopů se zaměřením na leadership, měření pozitivního společenského dopadu a inovace.

Po skončení akcelerace měl projekt hotovou pilotní verzi aplikace, která umožňuje neslyšícím domluvit se prakticky kdekoli a kdykoli, bez potřeby třetí osoby. Zároveň byl tým v úzkém kontaktu s několika potenciálními partnery včetně velkých nemocnic a zdravotních pojišťoven. Zájem o projekt Bez obav projevil už i první investor.



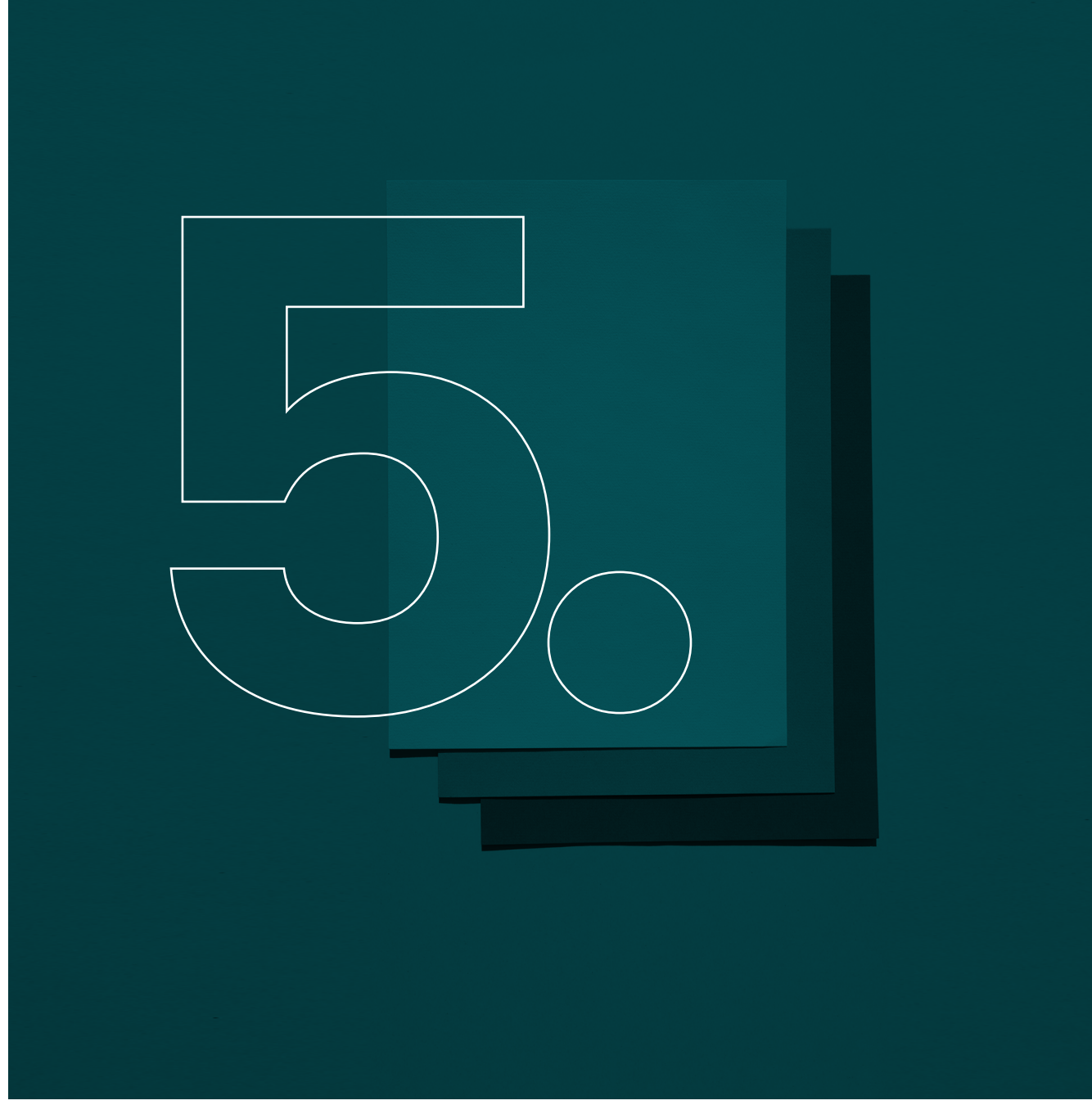
Shrnutí

Shrnutí

Cílem této metodiky je předání nejdůležitějších praktických zkušeností z akcelerace společensky prospěšných projektů. Věříme, že realizátorům, podporovatelům a účastníkům akceleratorů přinese inspiraci a nové podněty.

V dokumentu jsme se snažili formulovat především takové poznatky, které jsou co nejuniverzálnější a nejužitečnější pro různé koncipované akcelerační programy a cílové skupiny jejich realizátorů. Je však zřejmé, že uvedené metody a postupy je před uvedením do praxe vždy potřeba přizpůsobit aktuálnímu kontextu, potřebám a možnostem nositele programu.

Jedna zásada je však přenositelná v každém případě – úspěšný akcelerační program musí být jednoznačně transparentní v identifikaci jeho cíle. Primárním předpokladem úspěchu je vzájemné porozumění a důvěra všech lidí, kteří se na programu podílejí. Pokud jsou účastníci, nositelé, mentoři i experti na jedné vlně, bude akcelerace užitečnou a příjemnou zkušeností ze vzájemných synergií a ze spolupráce na dobré věci.



Přílohy

1.

Instrukce pro akcelerované týmy, jak navázat spolupráci s experty

Co jsou expertní konzultace?

Setkání s expertem nad dílčí zakázkou, ve které potřebujete nasměrovat. Naše expertní síť je opravdu rozsáhlá a dále ji rozšiřujeme. V základu máte s každým expertem k dispozici 60 minut. Tento návod vznikl, abyste je využili co nejlépe.

Po první konzultaci jsou otevřeny 3 cesty:

- Řekli jste si, co bylo potřeba, a už se nevidíte.
- Domluvíte se na další placené spolupráci.
- Experta vaše práce nadchne a nabídne vám zdarma více svého času.

Nevíte si rady? Zeptejte se svého mentora. Pomáhá vám na cestě k cíli a určitě vám poradí, kdy a po kom sáhnout.

Jak najít toho pravého?

1. Sedněte si v týmu a co nejsrozumitelněji sepište, co vás trápí a kam se chcete posunout. Neblokujte se odbornými slovy a výrazy; občas zbytečně odvádějí pozornost. Popište situaci tak, jak byste ji popsali spolužákovi nebo spolužačce ze základky.

2. Konzultujte zadání pro experta se svým mentorem. Právě on vám pomáhá udržet směr na cestě k cíli. Možná si všimne nějakého rozměru, který nevnímáte. Nebo vám pomůže zadání lépe formulovat. Anebo vám také řekne, že podle něj je teď důležitější řešit jinou zakázku/zadání.

3. Vyplňte poptávkový formulář experta - (viz příloha 11 na straně 70). Informace v něm putují přímo k expertovi. Na základě nich se rozhoduje, zda zakázce rozumí a zda se jí chce ujmout. Dejte si na vyplnění prosím záležet a připojte případné odkazy na relevantní dokumenty. Pokud chcete konzultovat svoji dosavadní komunikační strategii, nahrajte ji na cloud (třeba Disk Google) a sdílejte odkaz.

Pokud chcete konzultovat právní záležitosti, vyplšte zde své dotazy. Expert se na konzultaci připraví dopředu a během setkání se dostanete mnohem dál. Pokud vás napadá konkrétní expert, nebojte se napsat jeho jméno. Pokud ne, nic se neděje, najdeme ho pro vás.

4. Pokud vše doputovalo v pořádku, víme o tom a napíšeme vám ve chvíli, kdy najdeme vhodného experta (viz další bod). Pokud nám nebude něco ohledně zadání jasné, napíšeme vám na e-mail a společně zakázku doladíme.

5. V horizontu 14 dní (obvykle rychleji) dorazí na zadanou e-mailovou adresu propojovací kontakt na experta. Email experta naleznete v adresáři. Ozvěte se mu co nejdříve a domluvte si schůzku.

Sít profesionálů funguje napříč republikou, některé konzultace tak probíhají v online prostoru (např. přes Skype nebo HangOut). Neobávejte se toho, máme na ně stejně dobré reference.

Pokud se vám nedaří s expertem spojit, ozvěte se nám, zašleme vám jeho telefonní číslo (to posíláme standardně i v případě, kdy víme, že vaše zakázka „hoří“).

Co dělat na schůzce?

1. Setkání s expertem je příležitostí získat si svého ambadora, někoho, koho zaujme to, co děláte, a bude to rád dál šířit ve svém okolí a podporovat tak vaši myšlenku.

Bud'te pozitivní, opravdoví a otevření tomu, co vám expert říká.

Experti vám věnují hodinu svého času zdarma. Určitě ji umějí využít lépe, než hrát hodinu hru „ano – ale“. Hledejte cesty k řešení, ne důvody, proč to nejde.

2. Čím lépe se na konzultaci připravíte, tím dále se dostanete. Můžete hodinu zůstat na povrchu, nebo se ponořit do hloubky k tomu, co vás opravdu pálí.

Směřování konverzace a hledání cesty k očekávanému výsledku je na vás. Pro udržení směru pomáhá, když si na začátku pojmenujete klíčový cíl. Klidně tak zahajte setkání slovy „na konci dnešní schůzky chceme vědět, jak...“

3. Nezapomeňte na závěr věnovat 5 minut hodnocení a shrnutí akčních kroků. Řekněte si, zda setkání naplnilo vaše očekávání, co si z něho odnášíte a jaké konkrétní kroky teď učiníte. Zeptejte se, zda si expert najde čas okomentovat výstupy, které na základě schůzky vzniknou.
4. Pokud máte chuť dále spolupracovat, zeptejte se na podmínky.

Co dělat po schůzce?

1. Řekněte si v týmu, jaká schůzka byla, co vám přinesla, co podniknete dál.
2. Vyplňte nám prosím formulář zpětné vazby (viz příloha 12 na straně 71) – pomůžete nám tak podpořit to, co funguje, a vychytat to, co se úplně nedaří.

3. Sepište si akční kroky a přiřadte k nim odpovědnou osobu. To, co jste se dozvěděli, tak nezapadne a bude dále žít.
4. Sdílejte výstupy setkání s mentorem. Najděte jim odpovídající místo na vaší cestě k cíli.

11.

Příprava tématu na Mastermind

Mastermind skupina vám může pomoci při získání nových informací, zpětné vazby, rad, ujištění se o vašem řešení atd. Příprava prezentace vašeho tématu před Mastermind skupinou pomáhá zabránit nesouvislému nebo neúplnému vysvětlení problému. Díky přípravě využijete svůj čas mnohem efektivněji. Odpovězte si na tyto otázky co nejpřesněji (a zároveň co možná nejstručněji) a odpovědi použijte při prezentaci vašeho požadavku.

Moje téma je:

Bud'te struční. V jedné nebo dvou větách popište jádro problému nebo téma, které právě řešíte. Je to obava, výzva, příležitost, nový postup nebo opakující se problém?

Je to pro mě důležité, protože:

Co je v sázce? Jak to ovlivní peníze, lidi, produkty, služby, zákazníky, načasování, budoucnost nebo další relevantní faktory? Jaké jsou možné důsledky, pokud tento problém nebude vyřešen?

Můj ideální požadovaný výsledek je:

Co je váš cíl? Jak chcete, aby situace vypadala, až ji vyřešíte? Jaké konkrétní výsledky chcete?

Relevantní informace o pozadí:

Shrňte v bodech: Jak, kdy, proč a kde tento problém začal? Kdo jsou klíčoví hráči? Co problém ovlivňuje? Jaký je jeho aktuální stav?

Moje kroky k dnešnímu dni:

Co jsem/jsme dosud udělal/i?

Co fungovalo a co ne? Proč?

Očekávaná pomoc:

V jedné otázce formulujte: Jaký výsledek chci od skupiny? Např.: Hledám alternativní nová řešení; Chci mít jistotu, že jsem se správně rozhodl/a; Chci si ujasnit, jaké budou následky, pokud podniknu nebo nepodniknu určitou akci; Hledám nový zdroj informací; Chci získat názor na současný plán atd..?



Formulář stručného Plánu účasti pro půlroční účast v akceleračním programu

Název projektu	1. polovina (do postupového dne 2.5.)	2. polovina (od postupového dne do dne D 20.6.)
Jaké jsou cíle, kterých chcete v této fázi dosáhnout? (Uvedte v bodech)	Vyplní tým v začátku akcelerace	
Měřitelné hodnoty k jednotlivým cílům	Vyplní tým v začátku akcelerace	
Vyhodnocení: Jak se vám podařilo výše uvedené cíle naplnit? (Účastník vyplní vždy před účastí na Bráně / Dnu D)	Vyplní tým před postupovou bránou (dnem D) (nebo tým s mentorem, nic proti ničemu)	
Vyhodnocení: Jak se projektu podařilo výše uvedené cíle naplnit? (Mentor vyplní vždy před účastí na Bráně / Dnu D)	Vyplní mentor před postupovou bránou (dnem D) (nebo tým s mentorem, nic proti ničemu)	
Feedback ze strany organizátorů programu (Bude doplněno Hubím týmem po bráně)	Vyplní manažer AP/ garant akcelerace dle doporučení, která zazněla na poradě poroty na postupovém dni / dni D	



Dobrovolné:

Jaké kroky k naplnění výše uvedených cílů v této fázi plánujete provést? (Uvedte v bodech)	Vyplní tým v začátku akcelerace	
Doporučení po konzultaci s mentorem:	Vyplní tým s mentorem a koordinátorem AP po výkopové schůzce	

Plán účasti – stanovení cílů akcelerace

Je stanoven **jeden hlavní cíl účasti** v akceleračním programu. Ten se dále rozpadá na min. jeden dílčí cíl v oblasti **sociálního dopadu** a min. jeden dílčí cíl v oblasti **ekonomického dopadu**. Na základě Plánu účasti vznikne ve spolupráci mezi projektovým týmem a jeho garantem akcelerace detailnější **Projektový plán**.

Vstupy: Přihláška

1. Stanovení hlavního cíle účasti

Před definováním cíle účasti je dobré znát **dopad projektu** neboli působení projektu v delším časovém horizontu, které je prakticky mimo naši kontrolu v horizontu trvání AP.

Příklad dopadu projektu: *Prosadit pomocí zastřešující organizace takové změny v mobilní hospicové péči, aby se stala dostupnou pro každého vhodného klienta v ČR.*

Oproti dopadu projektu je **hlavní cíl účasti** konkrétnější, zároveň je ale třeba, aby se z něj nevytratila vazba na dopad a nestal se tak banálním. Dalším významnou charakteristikou hlavního cíle je jeho splnitelnost za dobu účasti v AP. Vazba výstupu na

výsledek musí být obsažená ve formulaci cíle, ale cíl by měl být formulován tak, aby bylo možné ho stihnout za dobu účasti. Formulace cíle může obsahovat výrazy „potenciál“, „předpoklad“, „otestování“.

Příklad formulace hlavního cíle účasti: *Vytvořit a zaběhnout zastřešující organizaci sjednocující poskytovatele domácí hospicové péče.*

NE = *Najít tři stálé zaměstnance pro zastřešující organizaci a zaškolit je v potřebných kompetencích* = PŘÍLIŠ NÍZKÁ AMBICE, NENÍ VAZBA NA DOPAD.

NE = *Zlepšení životní situace u 2000 nových uživatelů.* = MOC SILNÁ AMBICE, JEDNÁ SE SPÍŠE O DOPAD.

DOPAD CELÉHO PROJEKTU

.....

.....

.....

HLAVNÍ CÍL ÚČASTI

.....

.....

.....

Příklad
z programu
Edison.

2. Stanovení dílčích cílů účasti

Hlavní cíl účasti je dále potřeba rozpadnout na **tři druhy dílčích cílů**, které vedou k dosažení cíle hlavního. Jeden druh dílčích cílů se vztahuje k sociálnímu dopadu projektu, druhý k ekonomickému dopadu a třetí ke zlepšení kompetencí účastníků AP. Stanovíme min. 1 dílčí cíl z oblasti sociálního dopadu a min. 1 dílčí cíl z oblasti dopadu ekonomického. Pro kompetence účastníků bude také definován jeden obecný dílčí cíl.

Plánované metody pro dosažení cílů

U každého z dílčích cílů účastník AP naplánuje, jakými **metodami**, které AP nabízí, má být cílů dosaženo. Samotné stanovení dílčího cíle by mělo disponibilní metody a nástroje respektovat.

Příklady možných metod: *Příprava a realizace pilotního testování služby; využití vedení od zkušeného mentora; konzultace s expertem na marketing služeb.*

Kromě plánovaných metod účastník k jednotlivým cílům orientačně uvede možné **externí vlivy**, které mohou ovlivňovat splnění cíle. Externími vlivy jsou myšleny události a skutečnosti mimo dění v rámci AP, které mohou mít pozitivní či negativní vliv na dosažení stanovených cílů účasti.

Příklady možných externích vlivů: *Účast vedoucího týmu v jiném akceleračním programu; ne/přijetí nové legislativy*

usnadňující působení organizace; výsledek již započatých jednání s investorem.

2.1. Dílčí cíl – sociální dopad

Sociální dopad představuje společenský přínos a benefity pro cílovou skupinu podpořeného projektu.

Příklad dílčího cíle pro sociální dopad: *Platforma stanoví standard péče, který bude v jednotlivých zařízeních aplikován pomocí systematického vzdělávání personálu.*

U formulace tohoto dílčího cíle je potřeba dbát na to, aby měl vždy vazbu na řešení potřeb cílové skupiny projektu. Tato vazba může mít podobu přímé práce s cílovou skupinou (např. pilotní projekt zaměřený na otestování nové služby pro klienty), může ale také znamenat vytváření podmínek pro zlepšení situace cílové skupiny (př. projekt zaměřený na prosazení potřebných změn u institucionálních partnerů).

Při vytváření tohoto dílčího cíle je třeba vždy popsat:

Stávající stav: slovní charakteristika hlavních rysů současné situace; ve vhodných případech doplněná o výchozí hodnoty jednoho či více ukazatelů, které se vztahují k řetězci dopadu podpořeného projektu.

Cílový stav: slovní charakteristika hlavních rysů cílové situace, do níž se chce projekt dostat díky účasti v AP; ve vhodných případech doplněná o cílové hodnoty jednoho či více ukazatelů, které se vztahují k řetězci dopadu podpořeného projektu (jde o stejné ukazatele jako u stávajícího stavu).

Vedle cílové situace je potřeba pro dílčí cíle orientačně stanovit plánovaný stav dle termínů níže, tzv. milníky - přesné časování milníků bude stanoveno dle doby akcelerace projektu.

Každý milník by měl obsahovat:

- Popis cílového stavu (čeho chce projekt do daného okamžik dosáhnout).
- Měřitelná hodnota pro vyhodnocení dosažení milníku (jak projekt pozná, že cíle dosáhnul nebo jak moc/málo ho naplnil).
- Popis aktivit, které projektový tým v rámci AP plánuje v daném období realizovat (za účelem dosažení dílčího cíle). Detail se bude lišit dle toho, o jaký milník se jedná.

Termíny milníků – přesné milníky budou vždy stanoveny pro každý projekt dle doby v AP.

Operativní 3 měsíční milník

- rozpad detailních kroků, které povedou k dosažení tohoto milníku by měl být součástí projektového

plánu, který obsahuje především popis aktivit, zodpovědných osob a termínů.

- díky tomuto milníku a projektovému plánu je možno na 8 týdenních branách vyhodnocovat, zda se projekt posouvá plánovaným směrem, dostatečně rychle a kvalitně.

Krátkodobý 6 měsíční milník

Střednědobý 12 měsíční milník

Finální milník na konci AP – je shodný s cílovým stavem daného cíle.

Je užitečné výchozí a cílový stav popsat výstižnými, pokud lze tak měřitelnými ukazateli. Ukazatele zvolené pro charakteristiku stávajícího a cílového stavu mohou nabývat jak kvalitativní, tak kvantitativní povahu.

Příklad ukazatelů sociálního dopadu:

Spokojenost znevýhodněných klientů projektu s poskytovanou službou = kvalitativní ukazatel

Počet zaměstnaných osob ze sociálně znevýhodněných skupin = kvantitativní ukazatel

DÍLČÍ CÍL ÚČASTI – SOCIÁLNÍ DOPAD

.....

CHARAKTERISTIKA VÝCHOZÍHO STAVU

.....

.....

.....

CHARAKTERISTIKA CÍLOVÉHO STAVU

.....

.....

.....

Milníky po 3 měsících – data budou doplněna pro každý projekt dle data zahájení akceleraace:

Po 3 měsících (xx.xx.2018)

Po 6 měsících: (xx.xx.2018)

Po 9 měsících (xx.xx.2019)

Po dalších 3 měsících (xx.xx.2019)

Na konci akceleraace (xx.xx.2019)

MOŽNÉ UKAZATELE K CÍLOVÉMU A VÝCHOZÍMU STAVU

.....

.....

.....

MOŽNÉ METODY K NAPLNĚNÍ SOCIÁLNÍHO CÍLE

.....

.....

.....

RIZIKA (VNĚJŠÍ/ VNITŘNÍ)

.....

.....

.....

EXTERNÍ VLIVY (faktory, které mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit dosažení cílů, bez vašeho vlivu)

.....

.....

.....

2.2.Dílčí cíl – ekonomický dopad

Ekonomickým dopadem je myšlena především lepší ekonomická udržitelnost a finanční nezávislost projektu.

Příklad dílčího cíle pro ekonomický dopad: *Platforma se stane ekonomicky stabilní a udržitelnou a zároveň začne pracovat na zvýšení ekonomické stability svých členů.*

Při vytváření tohoto dílčího cíle je třeba vždy popsat:

Stávající stav: slovní charakteristika hlavních rysů současné situace; ve vhodných případech doplněná o výchozí hodnoty jednoho či více ukazatelů, které se vztahují k řetězci dopadu podpořeného projektu.

Cílový stav: slovní charakteristika hlavních rysů cílové situace, do níž se chce projekt dostat díky účasti v AP;

ve vhodných případech doplněná o cílové hodnoty jednoho či více ukazatelů, které se vztahují k řetězci dopadu podpořeného projektu (jde o stejné ukazatele jako u stávajícího stavu).

Vedle cílové situace je potřeba pro dílčí cíle orientačně stanovit plánovaný stav dle termínů níže, tzv. milníky - přesné časování milníků bude stanoveno dle doby akcelerace projektu.

Každý milník by měl obsahovat:

- Popis cílového stavu (čeho chce projekt do daného okamžik dosáhnout).
- Měřitelná hodnota pro vyhodnocení dosažení milníku (jak projekt pozná, že cíle dosáhnul nebo jak moc/málo ho naplnil).
- Popis aktivit, které projektový tým v rámci AP plánuje v daném období realizovat (za účelem dosažení dílčího cíle). Detail se bude lišit dle toho, o jaký milník se jedná.

Termíny milníků – přesné milníky budou vždy stanoveny pro každý projekt dle doby v AP.

Operativní 3 měsíční milník

- rozpad detailních kroků, které povedou k dosažení tohoto milníku by měl být součástí projektového plánu, který obsahuje především popis aktivit, zodpovědných osob a termínů.

- díky tomuto milníku a projektovému plánu je možno na 8 týdenních branách vyhodnocovat, zda se projekt posouvá plánovaným směrem, dostatečně rychle a kvalitně .

Krátkodobý 6 měsíční milník

Střednědobý 12 měsíční milník

Finální milník na konci AP – je shodný s cílovým stavem daného cíle.

Je užitečné výchozí a cílový stav popsat výstižnými, pokud lze tak měřitelnými ukazateli. Ukazatele a charakteristiky pro stanovení stávajícího a cílového stavu se budou pravděpodobně týkat tří následujících oblastí:

- **Obrat:** získání a zvyšování příjmů od platících zákazníků z řad soukromého i veřejného sektoru či vytvoření souvisejících klíčových předpokladů – prostřednictvím podpory prodeje, nových investic, partnerství atd. V této kategorii nemusí být cílem jen zvyšování objemu prodejů, ale také změna kvality příjmů – např. nahrazování krátkodobých nákupů služby dlouhodobějšími smlouvami. Možné ukazatele – výše prodejů, podíl příjmů z dlouhodobých kontraktů, počet zákazníků, podíl příjmů získaných vlastní činností (míra soběstačnosti) atd.

- **Financování:** zabezpečení udržitelných zdrojů financování pro dlouhodobé zachování a další rozvoj realizovaných aktivit (úvěry, vklad investora, investiční dotace). V projektu Edison je toto předmětem především KA 5. Možné ukazatele – nově získané investiční zdroje, finanční rezerva na provozní financování, poměr dluh/bilanční suma atd.
- **Efektivita:** dosahování optimálního poměru mezi vloženými zdroji a generovanou ekonomickou hodnotou (zvyšování hospodárnosti, optimalizace nákladů, nové modely provozního fungování apod.). Možné ukazatele – vygenerovaný provozní zisk/marže, náklady na jednoho obslouženého klienta, podíl pracovního času věnovanému hlavní činnosti apod.

DÍLČÍ CÍL ÚČASTI – EKONOMICKÝ DOPAD

.....

.....

.....

CHARAKTERISTIKA VÝCHOZÍHO STAVU

.....

.....

.....

CHARAKTERISTIKA CÍLOVÉHO STAVU

.....

.....

.....

Milníky po 3 měsících – data budou doplněna pro každý projekt dle data zahájení akcelerace:

Po 3 měsících (xx.xx.2018)

Po 6 měsících: (xx.xx.2018)

Po 9 měsících (xx.xx.2019)

Po dalších 3 měsících (xx.xx.2019)

Na konci akcelerace (xx.xx.2019)

MOŽNÉ UKAZATELE K CÍLOVÉMU A VÝCHOZÍMU STAVU

.....

.....

.....

MOŽNÉ METODY K NAPLNĚNÍ EKONOMICKÉHO CÍLE

.....

.....

.....

RIZIKA (VNĚJŠÍ/ VNITŘNÍ)

.....

.....

.....

EXTERNÍ VLIVY (faktory, které mohou pozitivně nebo negativně ovlivnit dosažení cílů, bez vašeho vlivu)

.....

.....

2.3 Dílčí cíl – kompetence účastníků

Dílčí cíl pro kompetence je společný pro všechny účastníky v AP a zní:

„Zlepšit kompetence členů realizačního týmu za účelem dosahování většího dopadu“.

Při vstupu do AP nadefinuje a konkretizuje každý účastník 2 – 3 klíčové osobní kompetence, k jejichž zlepšení má dojít v průběhu účasti v AP. Tyto kompetence budou vycházet ze specifických potřeb každého účastníka a budou reflektovat především:

- Fázi, v níž se inovace nachází.
- Stanovené cíle účasti projektu v AP (posun projektu).
- Roli daného účastníka v projektovém týmu.

U každé ze stanovených kompetencí bude stručně charakterizován počáteční a cílový stav. Plán účasti z hlediska kompetencí bude finalizován na základě spolupráce účastníka a pracovníka projektu Edison a u každé z kompetencí budou uvedeny konkrétní aktivity v rámci AP (tj. konkrétní zkušenosti, konkrétní předmět spolupráce s mentory, experty a týmem projektu Edison), které mají její zlepšení účastníkovi pomoci dosáhnout - např. účast na přípravě pilotního testování, spolupráce s expertem na právní aspekty, účast na sérii marketingových workshopů atd.

DÍLČÍ CÍL ÚČASTI – KOMPETENCE ÚČASTNÍKŮ

„Zlepšit kompetence členů realizačního týmu za účelem dosahování většího dopadu“.

.....

.....

CHARAKTERISTIKA VÝCHOZÍHO STAVU (Uvedte min. 3 členy týmu a výchozí stav jejich kompetencí.)

.....

.....

.....

CHARAKTERISTIKA CÍLOVÉHO STAVU (Uvedte min. 3 členy týmu a cílový (požadovaný) stav jejich kompetencí na konci akcelerace.)

.....

.....

.....

V. Příklad projektového plánu

Příklad
z programu
Edison.

		Milestones in project (months)						
		3.	6.	9.	12.	15.	18.	21.
Hlavní cíl	1 –							
	2 –							
	3 –							
Ekonomický cíl	1 –							
	2 –							
	3 –							
Sociální cíl	1 –							
	2 –							
	3 –							
Kompetence v týmu	1 –							
	2 –							
	3 –							

- 1 – Čeho chcete do této doby dosáhnout? (ideálně popis cílového stavu po dosažení okamžiku)
 2 – Měřitelná hodnota pro vyhodnocení dosažení cílového stavu (zvlášť pro každý z cílových stavů)
 3 – Jaké kroky potřebujete k dosažení zmíněných cílů uskutečnit (zvlášť pro každý z cílových stavů)

VI. Příklad formuláře Progress reportu

Čtrnáctidenní progress

Zápis vždy do pondělí do 8:00, za uplynulé dva týdny



Co je cílem tohoto dokumentu?

A. Vytvořit prostor pro reflexi, jakým aktivitám jste se v daném období věnovali:

- jsou v souladu s vašimi cíli?
- vedou k jejich splnění?

B. Vytvořit prostor pro prioritizaci úkolů a aktivit

C. Vytvořit prostor pro zamyšlení, co potřebujete dál

1) 21. 10. až 4. 11. 2019

Hlavní téma posledních dvou týdnů (na čem jste v této době nejvíce pracovali)

– Stanovení cílů akcelerace, příprava podkladů pro definici cílových zákazníků

Hlavní výstupy (čeho jste za uplynulých 14 dnů dosáhli)

– Cíle akcelerace, máme seznam a charakteristiku stávajících zákazníků

Spolupráce s mentorem (témata, doporučení)

– Nastavení komunikace s mentorem, stanovení třetího cíle a s čím začneme, zadání zpracovat seznam a charakteristiku stávajících zákazníků

Spolupráce s experty (témata, doporučení)

– Zatím neproběhlo, počítáme s tím, že oslovíme experta na PR a marketing

Vlastní hodnocení (zhodnoťte svoji činnost za uplynulých 14 dnů)

– Aktivně jsme se zapojili a pracujeme v týmu, rozpracováváme úkoly, komunikace ohledně plnění úkolů (rozdělení rolí v týmu)

Poznámky - chceme Hubímu týmu cokoli sdělit? (Spokojenost, nespokojenost, co nás blokuje/posouvá, s čím potřebujeme pomoci/poradit)

– Spolupráce s celým Hubím týmem je skvělá :-)

2) 5. 11. až 18. 11. 2019

Hlavní téma posledních dvou týdnů (na čem jste v této době nejvíce pracovali)

...

VII.

Vývoj konceptu bran v případě AP Edison

Akcelerační program Edison byl koncipován jako dlouhodobý (12-24 měsíců) s postupným nábořem 10 účastníků. Jeho účelem bylo mimo jiné otestovat tento formát jako možný způsob podpory sociálně inovativních projektů. Díky tomuto účelu, průběžné detailní evaluaci a délce trvání AP se realizační tým snažil flexibilně přizpůsobovat realizaci potřebám účastníků. Pravidelné brány proto za dobu trvání programu nabraly několik podob, které zde představíme a na jejich příkladu ilustrujeme jejich přínosy a negativa.

V době, kdy v akceleraci byli první účastníci (1–3), probíhala pravidelná brána následovně:

- Účastník AP si připravil prezentaci jeho cílů akcelerační, posunu za poslední období a plánů na období následující.
- Prezentace byla přednesena před porotou, ostatními účastníky a členy týmu (garanty, mentory, realizačním týmem).
- Po prezentaci následovala krátká diskuse s cílem pojmenovat hlavní rizika a ocenění pro akcelerované týmy.
- Po prezentacích všech účastníků se konala porada poroty.
- Nakonec účastníkům bylo opět veřejně porotou

sděleno hodnocení spolupráce a udělena barva karty² spolu s případnými doporučeními.

Přínosem tohoto formátu byla možnost zapojení všech účastníků při prezentacích a hodnocení ostatních projektů. Jak se však ukázalo vzápětí, účastníkům nebylo příjemné, že hodnotící část probíhala veřejně. Došlo proto ke změně a následně se hodnocení a zpětná vazba sdělovaly jednotlivým účastníkům postupně. Z důvodu časové úspory zpětnou vazbu neudělovala celá porota (čtyřčlenná), ale rozdělila se na půl – tím mohlo docházet k paralelnímu předávání dvěma projektům.

Praxe také ukázala, že účastníci nemají jasné zadání pro tvorbu prezentace a některé tak byly příliš vágní a bez potřebného sdělení (především z pohledu plnění milníků akcelerační a dosahování cílů). Realizační tým se proto rozhodl zavést šablonu pro tvorbu prezentací a jasný deadline pro jejich zaslání. Tým měl tak možnost prezentace včas prohlédnout a vyžádat případná doplnění a s předstihem je sdílet porotcům a ostatním účastníkům.

Nový formát prezentací zahrnoval:

- A. Informační část (která se neprezentovala naživo, ale sloužila pro shrnutí a připomenutí kontextu účastníkům brány.
- Cíle účasti.
- Přehled milníků a míra jejich naplnění.

² **zelená** – vše běží dle plánu, očekávání, cíle se daří plnit a tým věnuje akceleraci dostatek pozornosti a energie, **oranžová** – jsou zde nedostatky, větší rizika v plnění cílů, projektový tým má rezervy v rámci své aktivity, **červená** – nedáří se plnit cíle akcelerační, tým nereflektuje doporučení poroty/mentora/garanta, nevěnuje akceleraci dostatek času a energie, poslední varování před možným vyloučením.

- B. Hlavní část (jádro prezentace na bráně).
- Co se podařilo v rámci akcelerace za aktuální období (od poslední brány).
 - Na čem budou účastníci pracovat v období následujícím.
 - Rizika.
 - S čím potřebuje tým pomoci.

Nový jednotný formát prezentace splnil očekávání a projektům se díky němu dařilo na bráně srozumitelněji předat informace o tom, jak se jim daří plnit cíle účasti v akceleraci. Po odprezentování všech týmů následovala (bez přítomnosti akcelerovaných projektů) porada poroty, mentorů a garantů s cílem formulovat vhodná doporučení/rizika, která by projektům pomohla v dalším posunu a plnění cílů. Dále se stanovovala jako celkové hodnocení projektu barva karty. Tato doporučení a barva pak byly projektům předávány na konci brány zástupci poroty za přítomnosti garanta a mentora.

V momentě, kdy do akcelerace vstoupil dostatečný počet projektů (min. 4), bylo možné během porady porotců vytvořit pro projekty prostor k Mastermind sezení, kde mohly s ostatními projekty sdílet zkušenosti ohledně konkrétních témat, se kterými se v rámci akcelerace setkaly.

Evaluační a zpětná vazba na upravenou podobu bran ukázala, že většina účastníků si nejvíce cení nových pohledů zvenčí, které získávali od porotců a mentorů

ostatních projektů. Dále část účastníků zmiňovala, že vyslechnutí prezentací ostatních projektů pro ně není z důvodu rozmanitosti projektů natolik přínosné – trávit kvůli tomu značnou část dne na bráně pro ně znamená příliš vysokou daň. Z těchto důvodů se realizační tým rozhodl proměnit koncept radikálněji.

Nový formát bran pak probíhal následovně:

- Účastníci si připravili prezentace dle šablony a včas je nasdíleli na úložiště.
- Realizační tým je zkontroloval a nasdílel porotě a mentorům ostatních projektů.
- V den konání brány byli po celou dobu přítomni všichni mentoři, garanti a porota. Projekty přicházely postupně podle předem stanoveného harmonogramu
- V rámci své prezentace projekty neprocházely zaslanou prezentací, ale měly prostor představit zvolené téma, na které chtěly slyšet názor a doporučení od všech mentorů, garantů a poroty.
- Následovala diskuse s projektem nad daným tématem a byla stanovena doporučení (na další bráně byli účastníci dotázáni, zda a jak s doporučením naložili).
- Po skončení prezentací proběhla bez přítomnosti projektů ještě krátká diskuze nad hodnocením a barvou karty, kterou jim v následujících dnech předali garanti akcelerace.

Vzhledem k tomu, že projekty na bránu chodily postupně, odpadla možnost sdílet osobní zkušenosti s ostatními projekty formou Mastermindu, což bylo částí projektů vnímáno jako hlavní nevýhoda nového formátu. Většina projektů kvitovala výrazně menší časovou náročnost brány (cca 1 hodina jejich času proti celodennímu formátu) a to, že po prezentaci za jejich přítomnosti rovnou následovala diskuze a formulování doporučení od pléna. Vzhledem k velkému počtu hodin, které mohly projekty čerpat na osobní konzultace s experty a mentorem, bylo pro některé těžší formulovat vhodné téma k diskusi, se kterým by jim plénium mohlo pomoci.

Formát brány byl ještě flexibilně pozměněn ve dvou specifických případech; a to v průběhu letních prázdnin a na úplný závěr programu. Brána v čase letních prázdnin proběhla „per rollam“, kdy se z důvodu dovolených a letního režimu sešlo pouze výše vyjmenované plénium, které postupně probralo prezentaci a situaci každého z jednotlivých projektů, naformulovalo doporučení a hodnocení spolupráce, a vše bylo projektům předáno přes jejich garanty. Zcela poslední brána se pak nesla spíše více v oslavném a rekapitulačním duchu, kdy již nedocházelo k hodnocení ani udílení doporučení.

Každý formát brány měl svá pozitiva i negativa. Proto je vhodné dobře zvážit potřeby projektů a týmu poskytovatele – a podle toho teprve zvolit formát brány.

V dlouhodobější akceleraci se potom nabízí formáty bran střídat/kombinovat.

VIII.

Možná pracovní náplň garanta akcelerace

Garant je člen akceleračního týmu poskytovatele, který podporuje akcelerovaný projekt v úspěšném splnění stanovených cílů akcelerace. V rámci své činnosti zastává dvě stěžejní role:

- **Spojnice mezi akcelerovaným projektem a akceleračním týmem poskytovatele** – garant zprostředkuje informace a požadavky směrem k akcelerovanému týmu a zpětně týmu poskytovatele reportuje dění v projektu. Díky blízké spolupráci s akcelerovaným týmem má garant detailní vhled do reálného stavu uvnitř projektu – má skutečný přehled o plnění stanovených kroků i o dalších aspektech fungování týmu (např. nastavení procesů, vztazích uvnitř týmu, potížích, které ovlivňují úspěch a následnou udržitelnost projektu). Díky tomu má poskytovatel akcelerace přehled o skutečné situaci akcelerovaného projektu, dopadu akcelerace i možnost nabídky relevantní a přesně cílené podpory.
- **Průvodce týmu akcelerací** – garant je členem týmu poskytovatele, který je akcelerovanému projektu nejbližší. Je s projektem v kontaktu na téměř denní bázi. Provází jej celým procesem akcelerace, podporuje ho při nastavení konkrétních cílů akcelerace, zpracování stěžejních dokumentů, je

nápomocný při poptávce vhodných expertů a přináší postřehy ohledně možných překážek a jejich řešení. Garant akcelerace není odpovědný za výsledky, kterých tým v rámci akcelerace dosahuje. Je však co nejvíce nápomocný v jejich dosažení.

Pracovní činnosti a odpovědnost garanta

- Pomoc s přípravou a realizací Plánu účasti/ projektového plánu.
- Podpora při plánování aktivit akcelerace – společné konzultace posunu, shrnutí aktuálního stavu, formulace úkolů a překážek, sledování plnění, prioritizace.
- Zajištění propojení na vhodné experty – podpora při formulování poptávky, inspirace k volbě možných expertů, procesní zajištění propojení na experta (ve spolupráci se scoutem mentorů a expertů).
- Podpora a zajištění dodání dalších vybraných dokumentů v akceleraci (one pageru, podkladů pro prezentaci na webu poskytovatele akcelerace, Plánu účasti, mapy rizik, řetězce dopadu, metodiky měření dopadu, finančního plánu, prezentace na brány atd.).
- Přítomnost na osobních setkáních s akcelerovaným týmem i poskytovatelem akcelerace, evaluačních setkáních, pravidelných branách a schůzkách s vybranými experty a mentorem.
- Pravidelný reporting poskytovateli akcelerace – v rámci osobních setkání s týmem a zajištění dodání

- pravidelných 14denních písemných reportů od týmu.
- Předávání významných informací od týmu poskytovatele směrem k akcelerovanému projektu (termíny bran, požadavky akcelerace atd.).
- Motivace, reflexe a celková podpora akcelerovaného týmu – komunikace s týmem a podpora při náročných situacích v rámci akcelerace.
- Koordinace náležitostí akcelerace – projektovému týmu je třeba zajistit příslušné administrativní povinnosti (monitorovací listy, čestné prohlášení, podpis prezenčních listin ze setkání s projektem, výkazy hodin expertních konzultací, evidence dodatků Plánu účasti, sumarizace výstupů).

Proces práce s projektem

1. Seznámení garanta s projektem – v rámci předakcelerační fáze.
2. Nastavení spolupráce v rámci akcelerace – představení procesu akcelerace dle manuálu akcelerace (kick off schůzka), nastavení způsobu spolupráce (setkávání se, způsob komunikace, způsob sdílení dokumentů, stanovení styčné osoby v rámci akcelerovaného týmu).
3. Stanovení cílů a vytvoření Plánu účasti – podpora při nastavení cílů a dopadu akcelerace. Zpracování Plánu účasti do požadovaného stavu.
4. Procesní zajištění chodu akcelerace a průběžná podpora týmu – realizace akcelerace (průběžná evaluace a konzultace posunu projektů v akceleraci,

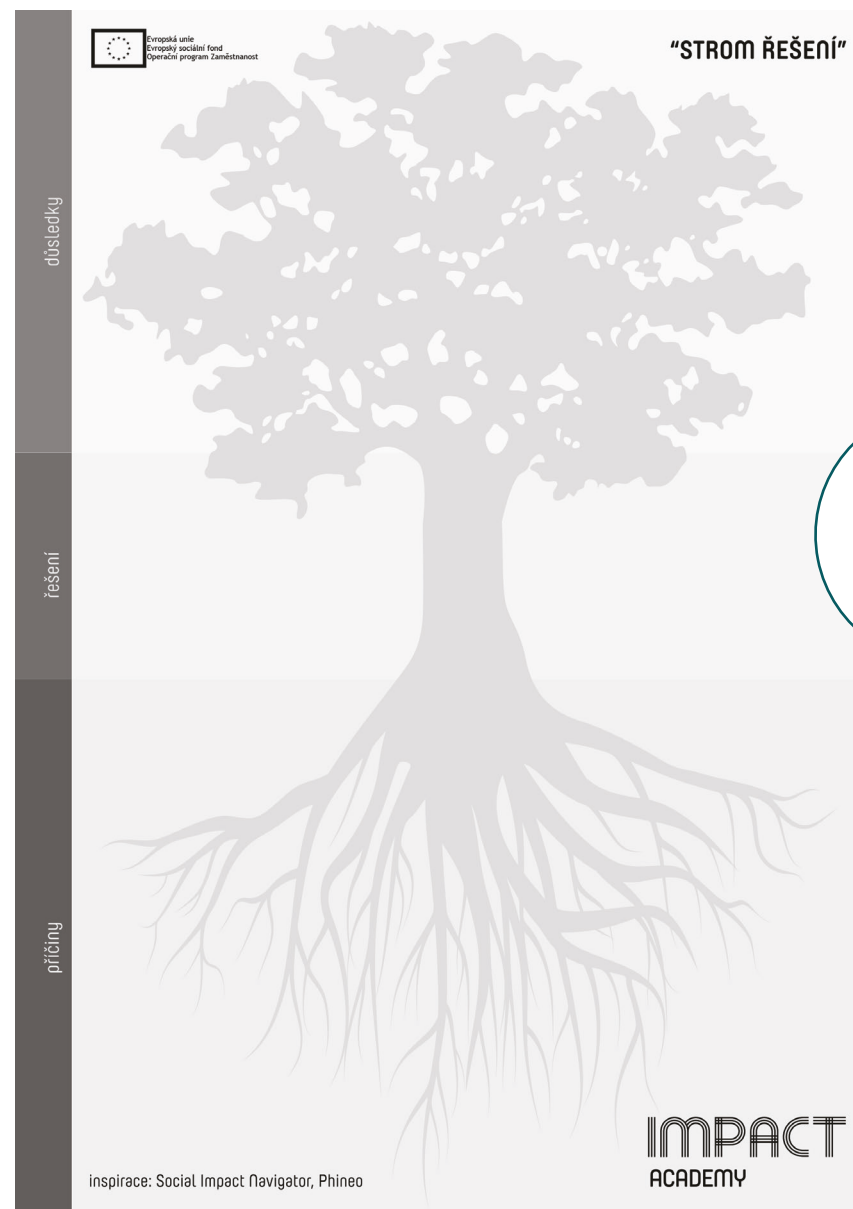
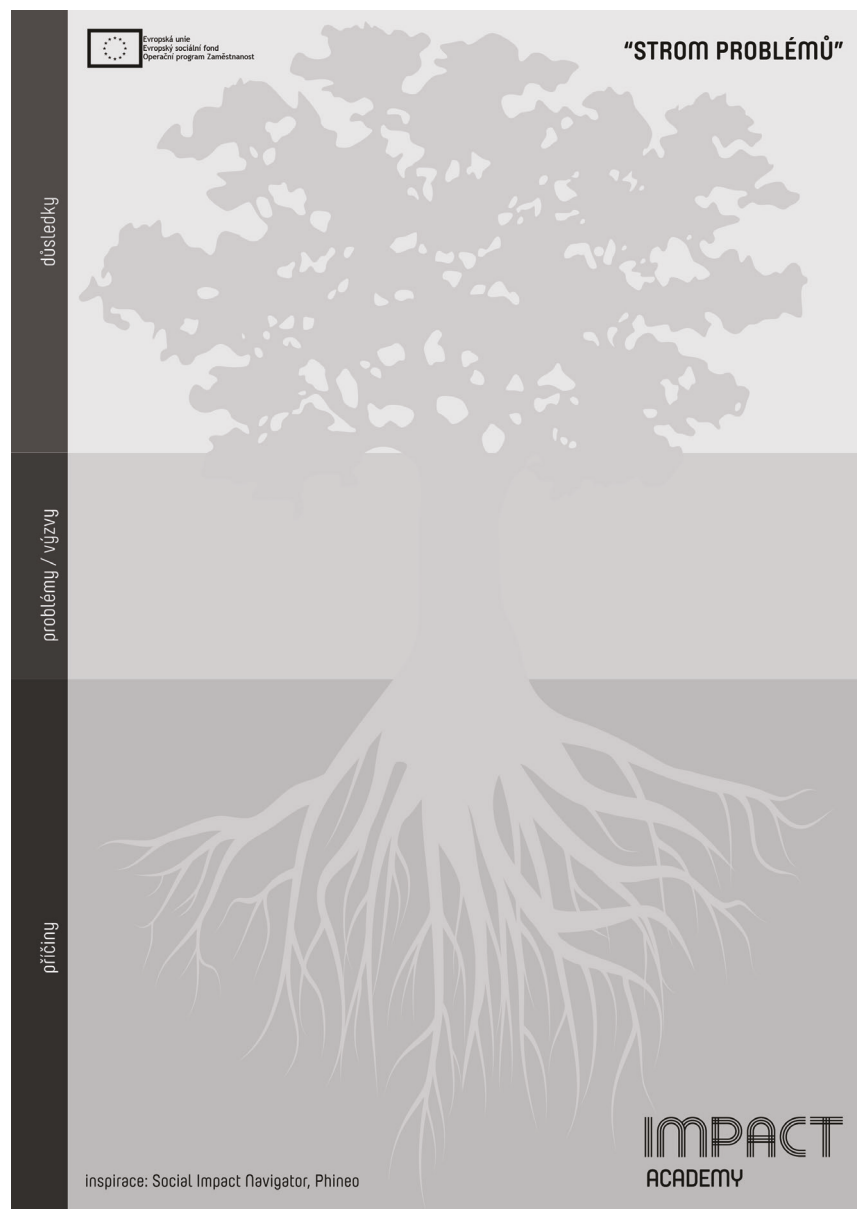
propojování na experty, osobní setkání, plánování, pomoc se zpracováním výstupů.).

5. Uzavření akcelerace – vyhodnocení akcelerace (prostřednictvím Plánu účasti a následné prezentace na závěrečné bráně), sumarizace výstupů, revize a doplnění potřebných administrativních záležitostí, zajištění aktivit k ukončení akcelerace dle výstupního checklistu, podklady pro prezentaci na webu. Rozloučení se s projektem.

Specifika pozice garanta

Reálná podoba spolupráce mezi garantem a akcelerovaným týmem závisí na specifické situaci a potřebách každého akcelerovaného týmu (např. míře rozvoje a zkušenosti projektu, personálního zabezpečení). Definice pozice garanta včetně jeho pracovní činnosti vytváří prostor pro různé interpretace této role. To vytváří pro týmy i garanta velký realizační prostor a využití této spolupráce v maximální možné míře dle potřeb akcelerovaného projektu. Na druhou stranu může však způsobovat nesoulad mezi očekáváními garanta a týmu. Je dobré mít toto riziko na paměti a snažit se od začátku otevřeně komunikovat a pojmenovávat potřeby akcelerovaného týmu, garanta i týmu poskytovatele – a to především v začátcích spolupráce, kdy se vzájemná očekávání mohou vyjasnit. Sladění garanta s týmem trvá zhruba první měsíc akcelerace.

IX. Strom problémů a strom řešení



zdroj:
Impact
Academy,
Ashoka

X. Formulář řetězce dopadu – část 1

Příklad
z programu
Edison.

Téma	Společenský problém	Cílové skupiny	Příčiny problému
Obsah jednotlivých částí řetězce	Jaký společenský problém řešíme?	U jakých cílových skupin a na jakém území?	Na jaké příčiny řešeného problému se my zaměřujeme?
	Příklad: Negativní jevy plynoucí ze závislosti lidí na drogách (kriminalita, ohrožení veřejného zdraví, sociální vyloučení apod.)	Příklad: Zaměřujeme se na mladé lidi závislé na drogách nebo ohrožené závislostí v Brně a okolí.	Příklad: 1) Nedostatečné volnočasové možnosti pro mládež z rizikových cílových skupin 2) Chybějící podpora a poradenství pro rodiče a učitele v oblasti závislostí 3) Obtížná dostupnost sterilních jehel pro lidi závislé na drogách a nízká dostupnost pomoci při abstinčních příznacích.
Fakta a ukazatele	Jakými fakty a daty lze problém popsat, jaké v něm existují trendy?	Jak je cílová skupina na zájmovém území velká a jakou má strukturu?	Jakými fakty a daty lze příčiny problému popsat, jaké v nich existují trendy?
	Příklad: Občané označují problematiku zneužívání drog za jeden z hlavních problémů života v regionu.	Příklad: V Brně a okolí pravidelně užívá drogy cca x tis. lidí, z toho x tis. je mladších 25 let.	Příklad: 1) Mladí lidé na brněnských sídlištích vnímají nedostatečné možnosti trávení volného času jako 3. největší negativum 2) „Podle aktuálního průzkumu je individuální poradenství v oblasti závislostí pro učitele a rodiče obtížně dostupné a velmi často nedostatečné (naplnění potřeby hodnoceno průměrně na 35 %).“ 3) Lidé závislí na drogách mají o x % vyšší pravděpodobnost onemocnění závažnými nakažlivými nemocemi, které dále ztěžují jejich situaci a boj se závislostí.

X. Formulář řetězce dopadu – část 2

Příklad
z programu
Edison.

Téma	Aktivity a jejich výstupy	Výsledky naší činnosti	Společenský dopad naší činnosti
Obsah jednotlivých částí řetězce	Co vytváříme, aby ke změně situace / chování naší cílové skupiny došlo?	K jaké změně situace / chování naší cílové skupiny má dojít díky naší činnosti?	Jakého přínosu chceme dosáhnout na úrovni společnosti?
	Příklad: 1) Nízkoprahové kluby nabízející zázemí pro smysluplné trávení volného času. 2) Individuální poradenství pro rodiče a učitele 3) Distribuce sterilních stříkaček, sběr použitých stříkaček na veřejných prostranstvích, akutní pomoc osobám závislým na drogách.	Příklad: 1) Mladí lidé z rizikových skupin smysluplněji tráví svůj volný čas. 2) Rodiče a učitelé dostávají účinné znalosti a podporu při řešení problémů souvisejících se závislostí mladých lidí. 3) Uživatelé drog jsou méně nebezpeční pro své okolí.	Příklad: Zvýšení bezpečnosti v regionu díky omezení negativních jevů plynoucích ze závislosti na drogách.
Fakta a ukazatele	Jaké ukazatele dokumentují výstupy našich aktivit?	Jaké ukazatele dokumentují změnu chování / situace naší cílové skupiny?	Jak je možné žádoucí změnu a cíle kvantifikovat nebo vztáhnout k trendům?
	Příklad: 1) 180 klientů nízkoprahových klubů v roce 2015 (každý klient v něm stráví průměrně 20 hodin). 2) 150 rodičů obdrželo celkem 300 hodin individuálního poradenství; 60 učitelů obdrželo 150 hodin indiv. poradenství. 3) 280 tis. vyměněných injekčních stříkaček; 250 tis. sebraných použitých injekčních stříkaček, pomoc při řešení akutních problémů 60 osobám závislým na drogách.	Příklad: 1) Podíl smysluplného (nerizikového) trávení volného času se u našich nových klientů zdvojnásobil. 2) Net promoter score (podíl velmi spokojených klientů) deklarované učitelé a rodiče je 75 %. 3) „Pokles kriminality spojené s užíváním drog v Brně a okolí 10 %. Zlepšení vnímání bezpečnosti v lokalitách, kde působíme o 20 %.	Příklad: Podíl trestných činů a drobné kriminality páchané uživateli drog v našem regionu dlouhodobě klesá.

XI. Poptávkový formulář experta



Poptávací formulář experta / expertky

Vyplňte nám prosím co nejpodrobněji především stav před a po. Pomůžete nám tak co nejlépe vás napojit. Doba dodání jednotlivého experta je v průměru okolo 14 dní. Záleží také na sezóně a vytíženosti. Síť funguje napříč republikou a řada konzultací probíhá po skypu. Pokud něčemu nebudeme rozumět, tak se ozveme :-). Díky!

*Povinné pole

E-mallová adresa *

Váš e-mail:

Název projektu *

Vaše odpověď

Jakého akceleračního programu se účastníte *

- ☐ Impact First
- ☐ Social Impact Award
- ☐ 100 Day Challenge
- ☐ Climate Challenge
- ☐ Alumni
- ☐ Jiné:

Krátce představte váš projekt *

Krátce, srozumitelně, ideálně ve třech větách. Proč existuje váš projekt? Jaký společenský problém řeší?

Vaše odpověď

Kde lze dohledat více informací o projektu? *

Odkaz na google drive, web nebo facebookovou stránku.

Vaše odpověď

S čím chcete poradit? *

Vaše odpověď

Popište co nej přesněji aktuální stav před konzultací - co se daří, co se nedaří, s čím chcete pomoci? *

Vaše odpověď

Popište co nej přesněji ideální stav po konzultaci - kam se chcete díky konzultaci posunout? *

Vaše odpověď

Jaké město pro konzultaci preferujete? *

- ☐ Praha
- ☐ Brno
- ☐ Ostrava

K poptávce chci ještě dodat...

Prostor na případné poznámky

Vaše odpověď

☐ Pošlete mi kopii mých odpovědí.

Odeslat

XII. Zpětná vazba na experty



Zpětná vazba pro experta

Zpětná vazba pro experta, se kterým jste měli konzultaci nám pomůže posoudit, jaký to pro vás mělo přínos, jestli je to druh poptávky, kterou umíme naplňovat. No a v neposlední řadě nám to pomáhá ladit mouchy z naší strany.

Proto prosíme, nebojte se maximální otevřenosti, my v Impact Hubu věříme, že zpětná vazba je laskavost. :)

*Povinné pole

Jméno projektu *

Vaše odpověď

Jméno experta *

Vaše odpověď

Datum schůzky *

Datum

dd. mm. rrrr

Téma konzultace *

Vaše odpověď

Jaký přehled měl expert v tématu, se kterým jste se potýkali? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Minulo se to s tím, co jsme
potřebovali

○○○○○○○○○○○

Přesně věděl a vyznal se

Řekl byste, že konzultace byla úspěšná? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zůstali jsme na místě

○○○○○○○○○○○

Odešli jsme s jasným plánem
dalšího postupu

Co příště udělat jinak?

Vaše odpověď

Dojem z konzultace *

Jaká byla konzultace lidsky. Naslouchali jste si? Rozuměli jste si (mluvili jste 'stejnou řeč')? Připadali jste si při konzultaci příjemně a v bezpečí? Šla komunikace jako po masle?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nepříjemný

○○○○○○○○○○○

Výborný

Co vám sedlo/nesedlo?

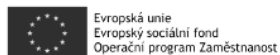
Bylo to prostředím, chemií, způsobem komunikace, horkem, motivací experta, něčím dalším?

Vaše odpověď

Chcete ještě něco dodat?

Vaše odpověď

Odeslat



Edison akcelerační program pro sociální inovace

Průvodce akceleračním programem

Akcelerační program Edison vznikl s úmyslem intenzivně podpořit 10 projektů na jejich cestě za významným sociálním dopadem. Stavíme na hodnotách jako jsou důvěra, odvaha a spolupráce. Věříme, že spolupráce Impact Hubu s vaší organizací přispěje k úspěchu vaší myšlenky. Přijetím do akcelerace vyjadřujete souhlas s podmínkami akceleračního programu Edison včetně závazku čerpat zdroje podpory uvedené níže.

Tento průvodce vám pomůže v orientaci, co vás v akceleračním programu Edison čeká, kdy se na co máte připravit, co je vašimi povinnostmi, a kde najít potřebné informace. Detailně s vámi tohoto průvodce projdeme na první společné akcelerační schůzce - **Kick off**.

Děkujeme.

Obsah Průvodce

1. Průběh programu
2. Kdo je kdo
 - Garant akcelerace
 - Mentor
 - Expert
 - Další členové týmu Edison
3. Reporting a hodnocení
 - Plán účasti (PÚ) a projektový plán
 - Čtrnáctidenní progress report
 - Brána
 - Hodnocení spolupráce
 - Evaluační
4. Sdílení dokumentů
 - Sdílení dokumentů - Google Drive složka
5. Obecné a administrativní informace
 - Princip přenášení veřejné podpory

1. Průběh programu

Jedna z prvních aktivit v akceleračním programu je tvorba základních dokumentů, které se týkají všech oblastí vašeho rozvoje v akceleraci. Jedná se minimálně o tyto dokumenty

- [Plán účasti](#) obsahujícího cíle a milníky akcelerace
- Projektový plán s konkrétními kroky a termíny (vychází z Plánu účasti)
- [Řetězec dopadu](#) (pokud jste ho již nevypracovali v předakcelerační fázi)
- [Mapa rizik](#)

Díky těmto dokumentům je možné posuzovat dosahování vašich cílů, jednotlivé kroky a jejich efektivitu. Na základě plánu účasti a projektového plánu vzniknou konkrétní úkoly, s jejichž plněním vám bude nápomocný váš garant akcelerace.

Základními metodami práce akcelerace jsou konzultace s mentorem a experty. Témata a konkrétní experty prosím konzultujte právě s vaším garantem akcelerace. Dalším možným nástrojem jsou odborné workshopy, které pro vás Impact Hub zajistí.

Detailní informace o průběhu práce budete reportovat prostřednictvím progress reportů a na tzv. bráně (viz níže).

2. Kdo je kdo

Garant akcelerace

Je to váš parták, kterému záleží na tom, abyste dosáhli stanovených cílů v plánu účasti. Aby to mohl dělat, potřebuje znát do detailu veškeré kroky, které v souvislosti s Edisonem podniknete.

Jeho podpora spočívá zejména:

- Ve spolupráci na identifikaci a prioritizaci úkolů, které povedou ke splnění cílů v programu;
- V propojování vašeho týmu s experty;
- Ve spolupráci ohledně pojmenování překážek bránících v dosažení cílů v akceleračním programu Edison a hledání způsobů, jak tyto bariéry můžete překonat;
- V konsolidaci, kontrole správnosti a včasnosti dodání administrativních podkladů, které jste se v rámci práce v Edisonu zavázali dokladovat;
- Nepřebírá zodpovědnost za rozhodnutí a z něj plynoucí následky ani výsledky v akcelérátoru.

Věnuje vám průměrně 0,3 svého úvazku měsíčně (cca 12 hodin týdně) po celou dobu vaší účasti v akcelérátoru. Dle dohody s týmem může garant akcelerace trávit část svého úvazku přímo v sídle týmu. Další oblasti a způsoby spolupráce jsou na vaší společné dohodě.

Mentor

Je to váš průvodce, navigátor, který vás vede ke splnění stanovených cílů účasti v akceleračním programu.

Mentor je člověk, který:

- Má vlastní zkušenost s podnikáním/sociálním podnikáním veřejně prospěšných organizací;

- Má zkušenost s mentorováním (sám ho poskytuje nebo byl alespoň 6 měsíců sám mentorován);
- Vám poskytuje rady, konzultace a doporučení na základě svých vlastních zkušeností a svého nejlepšího vědomí a svědomí;
- Nepřebírá zodpovědnost za rozhodnutí a z něj plynoucí následky ani výsledky v akcelérátoru;
- Je váš důvěrný poradce - informace, které získá v rámci programu, neposkytuje nikomu dalšímu a nevyužívá je ve vlastní prospěch nebo prospěch třetích stran.

K dispozici je vám vždy jeden mentor, který s vámi bude spolupracovat dlouhodobě (minimálně 4-6 měsíců) a poskytne vám v průměru 0,1 úvazku měsíčně (cca 4 hodiny týdně).

Expert

Je odborníkem na danou oblast, v které potřebujete konzultace v době akcelerace (např. marketing, právní poradenství, apod.).

Expert je člověk, který:

- Má jasně doložitelné výsledky v oblasti své expertízy a dokáže vás v ní rychle zorientovat a domluvit se na konkrétních krocích vedoucích k dosažení stanoveného cíle;
- Bude s vámi spolupracovat nárazově podle potřeby;

Jeho zapojení je třeba konzultovat s garantem akcelerace. Čím dříve (cca měsíc dopředu) pojmenujete svoji potřebu konzultace, tím větší je šance, že dokážeme najít toho nejvhodnějšího odborníka právě pro vás.

Můžete využít více expertů souběžně, v průměru budete experty využívat na 0,2 úvazku měsíčně (cca 8 hodin týdně).

Další členové týmu Edison

Pokud byste potřebovali, můžete se v době akcelerace obrátit i na další členy interního týmu, nejlépe přes vašeho garanta akcelerace.

- Lenka Krákorová
 - Garant akcelerace, mentorů a expertů
- Petr Vítek
 - Garant investic a celého akceleračního programu
- Markéta Třešňáková
 - Metodik a projektový manažer
- Jakub Mareš
 - Garant evaluace

3. Reporting a hodnocení

Máme společný cíl – rozjet váš projekt na plné obrátky. K tomu závazku se stavíme čelem, a proto po vás budeme chtít vidět jasné výsledky.

Plán účasti (PÚ) a projektový plán

Za tvorbu plánů a jejich aktualizaci jste primárně zodpovědní vy. Se zpracováním vám rádi pomůžou váš mentor, garant akcelerace, experti a interní tým Impact Hubu. **Prezentace plánu účasti a projektového plánu je součástí první brány, které se zúčastníte.** Na dalších branách se k těmto plánům budete vztahovat a prezentovat svoje výsledky.

Plán účasti

Shrnuje hlavní cíle a milníky, kterých chcete v akcelérátoru dosáhnout, jeho strukturu a detailní popis můžete nalézt [zde](#). Je základem pro vytvoření detailního projektového plánu (viz dále).

Projektový plán

Měl by být vašim pomocníkem při cestě plnění cílů stanovených v Plánu účasti. Díky němu si v týmu dokážete lépe rozvrhnout kroky, které je potřeba v následujícím období udělat, kdo je bude vykonávat a kolik času s nimi strávíte. Je to **detailní plán s konkrétními aktivitami, úkoly, zodpovědnými osobami a termíny**. Jeho formát je na vašem zvážení a dohodě s garantem akcelerace, co vám vzájemně bude vyhovovat (např. MS Excel). Většinou je efektivní ho vypracovat na následující 3 měsíce a milníky v delším časovém horizontu v něm mít zpracované méně detailně (např. na úrovni informací z Plánu účasti). Je to z důvodu, abyste při změně v plánu (např. nějaká aktivita se ukáže pro vaši organizaci nefunkční, zabere více času apod.) netrávili velké množství času přepisováním termínů a úpravou plánu. Změna je přirozená a nezbytná součást jakéhokoliv plánu.

Čtrnáctidenní progress report

Je detailní report aktivit, které za uplynulé 2 týdny proběhly. Vyplňujete ho v pátek jednou za 14 dní (vždy nejpozději do 16 hodin) a následující pondělí ho prochází váš garant akcelerace s interním týmem Edisonu. Je to hlavní nástroj pro sledování čerpání výše podpory (hodin podpory od mentorů, expertů a garanta akcelerace).

Brána

Pravidelné osobní setkání účastníků s dalšími projekty, guaranty akcelerace, mentory a interním týmem Impact Hubu, případně s dalšími hosty, na kterém budete prezentovat pokrok v rámci projektu za uplynulých 6 týdnů. Zajímá nás zejména pokrok ve vztahu k dosahování cílů, které jste si vytyčili v Plánu účasti (PÚ), případně další věci strategického charakteru. Každý z účastníků si na tento mítink připravuje prezentaci. Po Vaší prezentaci následuje prostor na dotazy. V rámci setkání vám bude poskytnuta zpětná vazba a také vyhodnocení spolupráce.

Účast na bráně je povinná minimálně pro jednoho člena vašeho týmu, nicméně doporučujeme, abyste se bran účastnili jako celý tým.

Konkrétní program brány (např. mastermind skupiny, workshopy apod.) budeme upřesňovat podle potřeb projektů zapojených do akcelérátoru, které se budou v průběhu času měnit. Termíny bran jsou již stanoveny, naleznete je v samostatném [dokumentu](#), prosím, zaznamenejte si je do svých diářů a kalendářů.

Hodnocení spolupráce

Důležitá je pro nás vaše proaktivita. Je v pořádku, když si nevíte rady a neznáte cestu, k tomu můžete využít mentora, konzultace s experty nebo přijít s jiným nápadem, co byste pro vaši akceleraci potřebovali.

Mentori, guaranti akcelerace a interní tým vám na základě spolupráce v minulém 6týdenním období, vaší prezentace na bráně a dalších faktorech vystaví hodnocení (tzv. kartu).

Používáme třibodovou škálu fungující podobně jako dopravní semafor.

Zelená znamená, že spolupráce je bezproblémová. Práce na úkolech probíhá v pořádku, reporting (detailní informace níže) je vyplněn, úkoly plníte včas a proaktivně spolupracujete.

Oranžová znamená, že vnímáme problémy při spolupráci. Domníváme se, že práce kterou odvádíte, by mohla být lepší či jinak zaměřená. Reporting a úkoly neplníte včas, spolupráce není proaktivní. Oranžová karta znamená varování.

Červená karta se používá tehdy, když nespolupracujete dle dohody. Práce na projektu se rozchází zcela s plánem účasti, reporting a úkoly nejsou plněny. Červená karta má ve většině případů za následek ukončení spolupráce při akceleraci.

Evaluace

Záleží nám na tom, aby vám akcelerace přinesla co nejvíce, a proto se vás budeme průběžně ptát, co vám pomáhá, co vám brání a co vám případně chybí v tom, abyste svůj projekt/organizaci posouvali dál. Budeme zjišťovat, jaký máte pocit z plnění vašich nastavených cílů v Plánu účasti, a co můžeme udělat pro to, aby se vám je dařilo dlouhodobě dosahovat. Na rozdíl od účasti a prezentace na bráně se budeme potkávat s každým projektem zvlášť a schůzky budou trvat přibližně jednu hodinu.

Detailnější popis toho, co v rámci evaluace budeme probírat, naleznete v samostatném dokumentu [Evaluace akcelerace](#). Pro každý projekt bude vytvořen individuální harmonogram evaluačních schůzek, abyste dopředu věděli, co vás čeká.

4. Sdílení dokumentů

Sdílení dokumentů – Google Drive složka

Dostanete přístup do složky, kam budete ukládat veškeré výstupy a dokumenty z akcelerace (reporty, prezentace, atd.). Výhoda umístění dokumentů v těchto složkách je, že mohou být sdílené (může na nich pracovat více lidí současně), a zároveň se k nim dostane kdokoliv, kdo má do složky přístup. Odpadá tedy posílání různých verzí dokumentu e-mailem.

V případě, že nemáte se složkami na Google Drive zkušenosti, rádi vám tento způsob práce představíme.

5. Obecné a administrativní informace

Princip přenášení veřejné podpory

V rámci akcelerace je na jednotlivé podpořené subjekty přenášena veřejná podpora de minimis. Děje se tak z důvodu, že výhoda z poskytnuté podpory vzniká na straně podpořených projektů. Jsme tedy povinni přenášet náklady na poskytnutou akceleraci na akcelerované subjekty. Objem takto přenesené veřejné podpory je určován podle skutečných hodin věnovaných podpoře od celého týmu (mentorů, expertů i interního týmu Edisonu). Tyto hodiny zahrnují veškerou práci v době akcelerace (zahrnují přípravu na setkání, akcelerační setkání, návazné činnosti na setkání a koordinace samotné akcelerace). Podpora je rovnoměrně rozložena mezi akcelerované subjekty, protože všichni pracují pro akceleraci podpořených subjektů.

Rozsah takto přenášené podpory na jeden podpořený subjekt odhadujeme na 1-2 miliony Kč. Subjekt, na který budeme podporu přenášet, tedy nesmí mít vyčerpán limit podpory de minimis, který je 200 000 € za tři po sobě jdoucí účetní období.

Je potřeba, aby v týmu byly min. 3 podpořené osoby, které budou mít s podpořeným subjektem uzavřenou smlouvu. Povolené jsou všechny druhy smluv podle zákoníku práce (hlavní pracovní poměr, vedlejší pracovní poměr, dohoda o provedení činnosti, dohoda o provedení práce) a podle zákona o dobrovolnictví. Podpořené osoby nemohou mít dodavatelskou smlouvu nebo jinou smlouvu podle obchodního nebo občanského zákoníku.

Tento bod je potřeba doložit podepsáním **Čestného prohlášení statutárním zástupcem** a všemi podpořenými osobami, které s vámi zajistí váš garant akcelerace. V případě, kdy by ministerstvo nahlásilo kontrolu přenášení veřejné podpory, vaše spolupráce bude nezbytná a je pro vás závazná (jde zejména o doložení smluv podpořených osob).