

Scouting projektů krok za krokem

Praktická metodika scoutingu společensky prospěšných
projektů do akceleračních programů

Scouting projektů krok za krokem

Praktická metodika scoutingu společensky prospěšných projektů do akceleračních programů
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



Obsah

4	Slovník pojmů
5	Úvod
6	4 kroky úspěšného scoutingu
7	Krok 1 – Plánujeme
14	Krok 2 – Hledáme
20	Krok 3 – Konzultujeme
24	Krok 4 – Vybíráme
28	Shrnutí

Slovník pojmů

Akcelerační program (AP) – je souborem 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).

Alumni – je absolventem jiného akceleračního programu.

Nositel AP – je subjektem realizujícím akcelerační program.

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

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

Peer to peer sdílení – je sdílení informací, zkušeností a kontaktů mezi účastníky AP.

Primární cílová skupina akceleračního programu – představuje podpořené projekty.

Sekundární cílová skupina akceleračního programu – představuje cílové skupiny podpořených projektů.

Scouting projektů – je procesem hledání, oslovování a výběr projektů pro konkrétní AP. Jedná se o klíčovou součást každého AP.

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

Teorie změny – je příběhem intervence daného projektu. Popisuje společenský problém a jeho příčiny, které se intervencí snaží projekt mírnit a klíčové aktéry, 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 – je grafickým znázorněním teorie změny.

Společensky prospěšné projekty (nebo záměry) – jsou ty, jejichž cílem je řešit společenské nebo environmentální problémy.

Sociální inovace – je novým řešením přetrvávajícího sociálního problému nebo nevyužité příležitosti.

Úvod

Slovo scouting původně znamenalo „zkoumat“ nebo „pátrat“. Dnes si ho spojujeme spíše s nostalgickými vzpomínkami na skautské tábory a stezky odvahy. Mohlo by se zdát, že náš scouting známý především ze světa byznysu (scouting investičních příležitostí) nebo akceleračních programů, je romantické divočině na hony vzdálený, pořád se ale jedná o dobrodružství – i když jen přeneseně. Taková dobrodružná výprava může přinést mnoho požadovaných objevů – tedy pokud je provedena důkladně a s rozmyslem.

Scoutingem se v tomto dokumentu rozumí **systematické vyhledávání projektů**, kterým chceme formou akceleračních programů pomoci s rozvojem a zvýšit tak jejich šance na úspěch. Specificky se zaměřujeme na scouting tzv. **společensky prospěšných** projektů. Nazýváme tak aktivity, jejichž hlavním cílem je řešení konkrétního společenského nebo environmentálního problému (jde nám tedy o projekty zaměřené na pozitivní dopady).

V současné době v Česku působí několik desítek podnikatelských inkubátorů, z nichž některé nabízejí také akcelerační programy (AP). Tato metodika vychází ze zkušeností s designem a realizací konkrétních programů v rámci sítě Impact Hub. Ta nabízí jak čistě podnikatelské, tak právě i dopadově zaměřené programy. Většina myšlenek a postupů by však měla být

univerzálně použitelná i pro jakékoliv jiné AP, jejichž cílem je podpora společensky prospěšných projektů. Při studiu doporučujeme zohledňovat **specifika** vašeho konkrétního programu nebo záměru, zamyslet se tedy nad možnými odlišnostmi od námi uváděných postupů a úvah.

Scouting projektů je úzce provázán s **cíli a metodami** následné akcelerační podpory. Před jeho zahájením proto musíme mít v těchto otázkách jasno, abychom projekty vybírali podle kritérií, která jsou v souladu s cíli programu, a na základě toho, zda je program skutečně schopen naplnit potřeby oslovených týmů. V této metodice se zaměříme na to, jak identifikovat a motivovat cílovou skupinu, jak ji oslovit a vybrat ty nejlepší projekty.

Smyslem tohoto dokumentu je sdílet naši několikaletou **zkušenost** se scoutingem projektů do akceleračních programů, aby další realizátoři mohli čerpat z odborné praxe a vyvarovali se zbytečných slepých uliček. Věříme, že lidé odpovědní za přípravu, realizaci či finanční podporu akceleračních programů v tomto textu najdou praktické a užitečné tipy.

4 kroky úspěšného scoutingu

Podstata scoutingu projektů spočívá v umění vybrat z velkého počtu neznámých **potenciálních** účastníků určité množství těch **nejvhodnějších** pro daný akcelerační program. Na počátku procesu se nacházíme v široké části pomyslného trychtýře, zatímco na konci je výběr zúžen na konečný počet účastníků. Úspěšný scouting znamená absolvovat průchod tímto „trychtýřem“ co **nejefektivněji**, tzn. s přiměřenými časovými a finančními náklady a zároveň s co nejlepším výsledkem.

Naše scoutingové úsilí rozdělujeme do 4 navazujících kroků. Začínáme vyjasněním **konceptu a cíle** akceleračního programu. V dalším kroku si mapujeme terén, hledáme vhodné cesty k šíření **povědomí** o našem AP, případně hledáme kanály, které nás přivedou ke konkrétním projektům. Ve třetím kroku dochází k přímému **kontaktu** se zájemci o vstup do akcelerace, vyjasňujeme si s nimi kritéria a očekávání, pomáháme jejich projektům definovat záměr. A ve čtvrtém kroku konečně provádíme finální **výběr** projektů do akcelerace.

Návaznost jednotlivých kroků je následující:

- Krok 1 – **Plánujeme**: Na konci víme, jaký je náš cíl.
- Krok 2 – **Hledáme**: O programu jsme informovali všechny potenciální účastníky.
- Krok 3 – **Konzultujeme**: Vyjasnili jsme zájemcům jejich dotazy.
- Krok 4 – **Vybíráme**: Máme finální sestavu kandidátů pro akceleraci.

Uvedené 4 kroky jsou blíže popsány v následujících kapitolách. Každá z kapitol obsahuje následující informace: Na začátku uvádíme **cíl** (žádoucí výsledek), **kontext** a **náplň** konkrétního kroku. Dále vysvětlujeme klíčové **postupy** a **myšlenky** pro úspěšné provedení daného kroku. Teorii doplňujeme konkrétními **příklady** z praxe.



PLÁNUJTEME

Cílem tohoto kroku je definovat, čeho akceleračním programem chceme dosáhnout. Zpravidla se jedná o společenskou změnu různého rozsahu a dopadu.

Z toho vyplyne, jaký typ projektů a účastníků má do programu vstoupit a jak konkrétně jim účast pomůže. Teprve na základě toho jsme schopni AP v navazujícím kroku dobře propagovat a začít hledat ty správné účastníky. V tomto plánovacím kroku se tedy zaměříme na formulaci cíle, určení cílové skupiny a následně přípravu nástrojů programu.

V rámci tohoto kroku si potřebujeme zodpovědět 3 základní otázky:

1. Co je **cílem** akceleračního programu?
2. Jací **účastníci** a jaké projekty tento cíl nejlépe naplní?
3. Jaké podpůrné **nástroje** jim v tom nejlépe pomohou?

Následující text je věnován řešení těchto základních otázek. Pečlivé plánování zvýší šanci na úspěch našeho akceleračního programu a umožní nám ho v budoucnu dále vylepšovat a přizpůsobovat aktuálním potřebám.

Otázka 1 – Co je cílem akceleračního programu?

Cílem akcelerace společensky prospěšných projektů je dosažení nebo alespoň usnadnění **pozitivní změny** ve společnosti. Často jde o řešení potřeb nějak znevýhodněných či ohrožených jedinců

(např. hendikepovaných, seniorů), zmírňování následků nebo o prevenci škodlivých jevů (např. zneužívání drog, rasismus), řešení environmentálních problémů (např. odpady, doprava ve městech) apod.

Podpora projektů v těchto akcelérátorech tedy není samoúčelná. Naopak, podpořené projekty jsou tady „pouze“ prostředkem. Pomůžeme-li jim k úspěchu, přispíváme zároveň k našemu hlavnímu cíli, jímž je pozitivní společenská změna.

Na počátku našich úvah je tedy určení společenského problému, k jehož řešení má AP přispět. Jde o základní stavební kámen akceleračního programu. Problém může vycházet z poslání naší organizace, z našich osobních preferencí, z cílů poskytovatele financí na program apod. Společenský problém může být nadefinován velmi obecně (např. podpořit aktivitu mladých lidí při řešení společenských problémů formou podnikání) nebo naopak konkrétněji (např. řešit problémy osamělých seniorů ve venkovských sídlech). Vždy záleží na preferencích nositele, resp. sponzora akceleračního programu.

Formulaci cíle našeho akceleračního programu je v každém případě vhodné doplnit o definici toho, jak poznáme, že byl AP úspěšný, tedy že naplnil svůj účel.

Tyto kontrolní otázky mohou znít následovně:

- Kolik účastníků program úspěšně dokončilo?
(*např. úspěch = nad 70 %*)
- Jaké je Net Promoter Score našeho AP ze strany absolventů? (*např. úspěch = nad 80 %*)
- Jaký je podíl testovaných konceptů, které se ukázaly jako životaschopné? (*např. úspěch = nad 50 %*)
- Jaký podíl podpořených projektů ve své činnosti pokračuje i 2 roky po účasti v programu?
(*např. úspěch = nad 66 % úspěšných absolventů*)

Uvedené otázky nám zároveň definují naše interní indikátory úspěchu AP. Jejich sledování můžeme využít nejen k vyhodnocení uplynulých ročníků AP, ale především ke **kontinuálnímu zlepšování** ročníků budoucích. Více ke sledování cílů AP viz oddíl k řetězci dopadu AP na konci této kapitoly.

Otázka 2 – Jací účastníci a jaké projekty cíl AP nejlépe naplní?

Je vhodné rozlišovat 2 typy cílových skupin akceleračních programů zaměřených na řešení společenských problémů:

- **Primární** cílová skupina AP: účastníci AP, tzn. nositelé projektu, kteří mají přispět ke společenské změně (*realizační tým*).

- **Sekundární** cílová skupina AP: lidé, kteří mají prospěch z úspěšné realizace podpořeného projektu (*např. hendikepovaní lidé, obyvatelé konkrétního města, veřejnost*).

Určení společenského problému, který chceme akcelérátorem řešit, může předcházet také průzkum trhu a cílového prostředí. Jeho smyslem je získat nebo rozšířit zaprvé znalost potřeb sekundární cílové skupiny AP a zadruhé i znalost konkrétních funkčních řešení, tedy možného charakteru podporovaných projektů. Z těchto počátečních analýz může jasně vyplynout **pozice AP na trhu**.

Pozici akceleračního programu v cílovém prostředí lze znázornit pomocí dvou os. V dolní části svislé osy se nacházejí akcelerační programy, jejichž cílem je podpora klasických **podnikatelských** projektů – např. technologických startupů, které usilují primárně o maximalizaci své tržní hodnoty. Naopak v horní části svislé osy se nacházejí AP, které podporují především řešení **společenských problémů**.

Vodorovná osa popisuje možné spektrum podporovaných projektů z hlediska jejich tzv. zralosti. V levé části se nacházejí projekty ve fázi tzv. **ideation**, tedy ve fázi myšlenky, nápadu. Naopak v pravé části jsou potom zobrazeny již běžící projekty, které prokázaly životaschopnost svého konceptu, a jejichž hlavní ambicí je růst objemu a/nebo pozitivního dopadu daných aktivit, tzv. **škálování**.

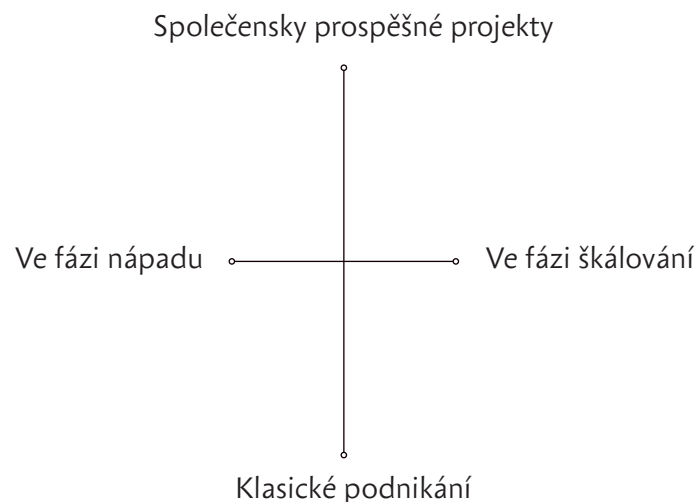


Schéma pozice akceleračního programu v cílovém prostředí

Tato metoda je vhodná především pro definování pozice našeho AP na trhu a ve vztahu k ostatním akceleračním programům, popř. jiným aktuálně dostupným nástrojům na podporu společensky prospěšných projektů. Jasná tržní pozice našeho AP značně usnadňuje jeho **propagaci** a hledání nejvhodnějších účastníků (viz krok 2).

Výběrová kritéria

S otázkou „Jaké projekty nejlépe naplní tento cíl AP?“ úzce souvisí definice tzv. **výběrových kritérií**, na jejichž základě jsou do akceleračního programu vybíráni účastníci. Stanovení těchto kritérií je velmi důležitý proces, protože při něm musíme vyvažovat 2 potenciálně protichůdné požadavky:

- Dostatečná **kvalita** projektů – tj. posouzení schopnosti projektů (resp. jejich nositelů) naplnit společensky prospěšný cíl AP (potenciál dosahování žádoucího společenského dopadu).
- **Potřebnost** podpory v rámci AP – tj. posouzení míry, při které námi nabízená podpora v rámci AP může projekt reálně posunout směrem k efektivnějšímu naplňování jeho cílů.

Výběrová kritéria proto musí být nastavena tak, aby upřednostnila ty projekty, které s dostatečně velkou pravděpodobností **uspějí** v naplňování společenského cíle AP a zároveň při svém pokroku co nejlépe **využijí** (tedy potřebují) naši podporu.

Výběrová kritéria musí vyvažovat 2 protichůdné potřeby: musejí být dostatečně specifická a „**přísná**“, aby umožnila naplnění cíle AP, ale zároveň musejí být také **realistická**, aby bylo vůbec možné najít dostatek projektů, které je budou schopny naplnit. Pokud bychom totiž kritéria nastavili příliš přísně, nemuseli bychom najít dostatečný počet vhodných kandidátů pro podporu. Z tohoto důvodu je před vyhlášením AP kriticky důležité **poznat prostředí** (trh), ve kterém projekty chceme hledat.

Kritéria mohou mít buď jednoduchou **vylučovací podobu** typu ano/ne (např. „Řeší projekt sociální problém?“) nebo se mohou pohybovat **na škále** (např. „Do jaké míry splňuje realizační tým požadavek

na dostatek personálních a odborných kapacit?“). V praxi se zpravidla používá kombinace obou typů kritérií. Různou významnost jednotlivých kritérií pro rozhodování lze vyjádřit tak, že každému z nich přiřadíme **odlišnou váhu**.

Příklady z praxe

V rámci programu Impact First platí 3 hlavní výběrová kritéria:

Společenský dopad: Program je koncipovaný pouze pro organizace, které mají pozitivní dopad na společnost a společenské nebo environmentální problémy řeší podnikatelskou cestou. Právě proto je kritérium společenského dopadu nezbytné pro výběr týmů. Pokud týmy dokáží jasně definovat, jaký problém ve společnosti řeší, jsou pro Impact First relevantní.

Funkční řešení: Jakmile známe konkrétní společenský problém, potřebujeme vědět, jak by ho daný tým řešil. Program podporuje společenské podnikání, musíme proto mít jistotu, že jejich podnikání je udržitelné a skutečně mají zájem podnikat a být ziskoví. Zároveň se od týmu dovídáme, zdali mluví v realistických konturách.

Tým: Akcelerace je časově velmi náročná a jeden člověk z celé organizace ji zpravidla nemůže efektivně zvládnout. Není zapotřebí se pouze účastnit workshopů, schůzek s mentorem a experty, ale především získané rady

implementovat do svého samotného podnikání. Zároveň je pro týmy pochopitelně dobré, aby například na workshopy o financích, posílali právě osobu odpovědnou za finanční otázky apod.

V rámci programu Social Impact Award platí 3 hlavní výběrová kritéria:

Společenský dopad: analogicky (stejně jako výše u programu Impact First)

Realistické plánování: podobné kritérium jako „Funkční řešení“ v programu IF. Rozdíl je v tom, že akcelerační program SIA je určen pro projekty ve fázi nápadu, což znamená, že týmy teprve plánují a prezentují před porotou své podnikatelské záměry. U IF se jedná především o už osvědčené modely, které organizace používají třeba i několik let. V SIA si týmy své podnikatelské záměry ověřují. Musíme ovšem vidět, že dokáží přemýšlet realisticky.

Inovativnost: V čem je váš projekt jiný než současná řešení? Znáte existující alternativy? Zaměřujete se na nový nebo přehlížený problém? Přinášíte ověřený model do nového kontextu? Inovativnost pro nás neznamená pouze vymyslet něco zcela nového, ale také převzít osvědčené koncepty ze zahraničí a implementovat je v ČR. Proč neustále vymýšlet něco nového, když na určitý problém už funkční řešení existuje?

Otázka 3 – Jaké podpůrné nástroje projektům nejlépe pomohou?

Nástroje AP představují způsoby podpory, kterou účastníci v rámci programů obdrží nebo mohou obdržet. Lze je rozdělit do následujících 3 hlavních skupin:

1. **Kompetence:** Účastníky programu vybavujeme **dovednostmi** a znalostmi, které jsou klíčové pro úspěch jejich projektů. Nejčastějšími tematickými oblastmi jsou: definice/upřesnění/zúžení cílové skupiny, marketing a prezentace, řízení týmu, obchodní dovednosti, finanční řízení, vývoj a testování produktu, získávání kapitálu, daně a právo apod. Tyto kompetence účastníci získávají na skupinových workshopech, v rámci individuálních konzultací s mentory či experty, peer to peer sdílením s ostatními účastníky AP nebo přímo v terénu při realizaci jejich projektových plánů.
2. **Finance:** Účastníci programu mohou obdržet finanční **zdroje** na rozvoj jejich projektů, a to např. formou ocenění, úvěrů, investic do základního kapitálu, dotovaných služeb, voucherů apod. Častější než automatická garance finančních zdrojů, je v akceleračních programech usnadnění přístupu k nim prostřednictvím interní **přípravy** projektu na zafinancování a **propojení** k jeho poskytovateli.

3. **Kontakty:** realizátoři akceleračních programů zpravidla disponují sítí kontaktů na konkrétní **osoby** či **organizace**, které mohou pomoci s úspěchem akcelerovaných projektů. Tyto kontakty usnadňují získání klíčových kompetencí, financí či dalších nutných zdrojů nebo projektu mohou pomoci získat vstup na důležitý trh či přístup k zákazníkům.

Detailnější informace o možných způsobech podpory v rámci AP jsou uvedeny v Metodice akcelerace společensky prospěšných projektů.

Při plánování AP se primárně ptáme, jakou **kombinaci konkrétních nástrojů** bychom měli naší primární cílové skupině nabízet, aby byly cíle projektu naplněny co nejlépe. Charakter a rozsah (např. počet konzultačních hodin) nabízené podpory samozřejmě závisí na zdrojích, které máme na AP vyhrazeny. Nabízené nástroje však musejí vycházet především z dobré znalosti **rozvojových potřeb** účastníků. Je potřeba vyhnout se přístupu „mám kladivo – a proto všude vidím hřebíky“. AP, které – spíše než z reálných potřeb účastníků – vycházejí především ze zdrojů jejich nositele, mají jen malou naději na úspěch.

Příklad z praxe

*Užitečným nástrojem pro definování cíle, cílových skupin a nástrojů akceleračního programu je **řetězec dopadu**. Jeho*

prostřednictvím znázorňujeme hlavní body **teorie změny AP** – jaký problém akcelerátorem řešíme, na jaké primární a sekundární cílové skupiny se při tom zaměřujeme a jaké nástroje k tomu používáme – jaké jsou tedy naše výstupy a výsledky.

Řetězec dopadu pro akcelerační programy Impact Hubu naleznete na konci metodiky.

Na konci kroku „Plánujeme“ máme představu o akceleračním programu jako celku. Víme, k jakému dopadu směřujeme a jakých výsledků se chceme dobat. Ujasnili jsme si, kdo je naší cílovou skupinou a jaké jsou její potřeby. Máme definována kritéria, dle kterých budeme projekty do AP vybírat, ale i konkrétní nástroje, kterými budeme projekty podporovat. První důležitý krok je za námi, můžeme se pustit do vlastního hledání účastníků.



HLEDÁNÍ

Cílem tohoto kroku je informovat co možná největší počet potenciálních účastníků o existenci programu, jeho cílech a také podpoře, kterou jim může nabídnout. Různými způsoby propagujeme akcelerační program jako takový a hledáme pro něj ty správné účastníky. Přitom musíme zasáhnout naši cílovou skupinu a oslovit potenciální zájemce o vstup do akcelerace. Nejprve si upřesníme nejlepší cesty k potenciálním projektům a následně začneme s aktivním oslovováním.

Můžeme se v zásadě vydat 2 hlavními cestami. Kterou zvolíme, se do značné míry odvíjí od **míry zralosti** hledaných projektů. Jak už jsme si ukázali na Schématu v Kroku 1, hledané projekty se mohou svou zralostí pohybovat na ose, na jejíž jedné straně jsou projekty na úrovni myšlenky/nápadu (ideation), zatímco na straně druhé jsou již poměrně vyspělé projekty připravené se ať už geograficky či tematicky (škálování) šířit. Právě tyto 2 úrovně zralosti projektů předurčují **vhodné metody** jejich hledání. Níže uvedené cesty reprezentují extrémní případy (projekt ve fázi nápadu vs. projekt usilující o škálování). V realitě scouting samozřejmě probíhá **kombinací** obou cest, ale charakter cílové skupiny AP z hlediska zralosti je určující pro to, které metody budou mít při hledání největší váhu.

Projekty ve fázi nápadu (ideation):

Projekty, které se nachází v raných fázích hledáme pomocí **širokého záběru**. Pokud je projekt ve fázi myšlenky skupiny 2 až 3 lidí nebo dokonce jednotlivce, jen velmi těžko ho najdeme přes přímou referenci, protože kromě klíčových tvůrců o něm zatím nemusí nikdo vědět. Proto pro nás bude vhodné cílit na taková místa, instituce a kanály, které využívá naše cílová skupina, nebo u nichž cítíme potenciál vzniku nových nápadů.

Obecně bude oslovování projektů v rané fázi spíše **neadresné**. Marketingovými a PR metodami rozšíříme povědomí o našem AP mezi maximum potenciálních účastníků a poté čekáme na odezvu. Tou může být například vyplnění vstupního dotazníku na webu, návštěva bootcampu, žádost o konzultaci či rovnou podání přihlášky do AP.

Jakými cestami šíříme povědomí o našem AP?

Je vhodné **kombinovat** neadresné a adresné způsoby oslovování. Mezi neadresné patří různé formy inzerce, propagace programu na internetu, PR články apod. Adresné oslovení pak zahrnuje přímou práci s cílovou skupinou AP – workshopy, bootcampy, prezentace na veřejných akcích atd. Hlavními metodami hledání projektů ve fázi ideation jsou:

- Inzerce v **tisku a na internetu** zaměřená na média, která využívá naše cílová skupina – spíše než uvádění podrobných informací, doporučujeme propagovat hlavní ideu AP, uvést uzávěrku přihlášek a odkázat na webové stránky AP. Lze zvážit také použití zpětných odkazů na relevantních stránkách.
- **Sociální sítě** využívané naší cílovou skupinou – je vhodné používat zajímavé příběhy a zkušenosti úspěšných účastníků minulých ročníků; nejlépe doprovázené krátkými videosekvencemi a kvalitními fotografiemi.
- **Networking u partnerů** (nadace, podnikatelské inkubátory) – podobně zaměřené organizace zpravidla disponují širokou škálou kontaktů, z nichž část může být relevantní pro náš AP. Kromě oslovení prostřednictvím standardních mailing listů a newsletterů je dobré zvážit účast na networkingových akcích a dalších eventech, které tyto organizace pořádají.
- Pořádání **vlastních náborových eventů** – osvědčeným formátem je tzv. bootcamp neboli setkání zájemců o akcelerační program, v jehož rámci dochází k rozpracování nápadů, popř. diskusi o možnostech jejich rozvoje, ať už v rámci AP či mimo něj.
- Spolupráce s **univerzitami**, vysokými školami a studentskými **organizacemi** – kromě plošné inzerce jsou vhodná tematická setkání a workshopy se studenty, ať už v rámci výuky vhodných předmětů či mimo studijní povinnosti.

Příklad z praxe

Hledání projektů ve fázi nápadu (program Social Impact Award)

Proces scoutingu každým rokem začíná jarní marketingovou kampaní. Tou je plošně oslovena cílová skupina ve věku 15–30 let, na kterou je AP zaměřen. Hlavními nástroji jsou Facebook, online kampaň na portálech Neziskovky.cz a Helpnet.cz, komunikační kanály partnerů, vlastní komunikační kanály Impact Hubu (Facebook, newsletter, plakáty v prostorách Hubu apod.). Těmito nástroji je přímo šířena informace o webu, kde je možné vyplnit přihlášku. Souběžně s kampaní probíhá také plošný nábor na vybraných VŠ, kde tým SIA realizuje přednášky o společensky prospěšném podnikání a specificky o programu SIA a jeho možnostech. Součástí scoutingu je také vzdělávací část – několik workshopů, které jsou užitečné (nejen) pro přípravu kvalitní přihlášky do programu (např. o business plánu a jeho tvorbě). Vyplnění přihlášky ovšem není podmínkou účasti na workshopech.

Projekty ve fázi škálování (scaling)

Pokud hledáme zralejší projekty, je náš scouting méně plošný a zaměřuje se spíše na identifikaci **konkrétních možných zájemců**. To proto, že vybíráme z menšího počtu subjektů, které však lze snáze identifikovat, a tedy také oslovit. V prvním kroku zpravidla vytváříme **seznam**

organizací či projektů, u kterých očekáváme potenciál pro akceleraci v našem AP. O projektech, které na seznam zařadíme, se dozvídáme nejruznějšími způsoby – od konzultací s opinion makery přes prohledávání internetových databází až po vlastní networking. Jedná se o mravenčí práci, při které jen v omezené míře využíváme vlastní plošnou propagaci AP. Také prvotní oslovení takových projektů probíhá **více proaktivně** než při hledání projektů v rané fázi. Můžeme zvolit cestu individuálního e-mailu či telefonátu nebo informačního setkání s předem vytipovanými zájemci. Je dobré mít na paměti, že akcelerační trh v posledních letech značně narostl, a některé organizace mohou být nabídkami vstupu do AP přesyceny. Proto je potřeba umět dobře a zároveň i stručně formulovat hodnotu, kterou AP nabízí.

Jakými cestami získáváme tipy na projekty?

- Získání tipů od **opinion makerů** – jednou z nejlepších metod identifikace vhodných projektů jsou informace od významných hráčů (konkrétních osob) v problematice, na kterou se náš AP zaměřuje. Tito lidé mívají nejen dobrý přehled o úspěšných organizacích a týmech, ale také osobní kontakty, díky kterým s možnými účastníky můžeme rychle začít komunikovat.
- Tipy od **organizací a institucí**, které mají přehled o naší cílové skupině: zajímají-li nás regionální projekty, stojí za to zkusit oslovit zástupce místní

samosprávy či veřejné správy s žádostí o tipy na místní projekty, které jsou z jejich pohledu funkční a vyplatí se je podpořit ve škálování nebo udržitelnosti.

- **Networking** – v tomto smyslu proaktivní navazování nových a využívání stávajících kontaktů lidí v našem okolí za účelem získání tipů na vhodné projekty. Je vhodné maximálně využívat také kontakty jednotlivých členů realizačního týmu AP.
- **Alumni jiných AP** – je vhodné projít veřejné přehledy účastníků jiných akceleračních programů z minulosti, protože některé organizace mohou potřebovat navazující podporu právě s využitím našeho AP. Na druhou stranu je potřeba zhodnotit, zda mezi nimi nejsou tzv. „notoričtí účastníci akceleračních programů“, kteří mají tendenci opakovaně vyhledávat vnější pomoc, ale chybí jim dostatečná proaktivita, aby svůj projekt skutečně posunuli kupředu.
- **Vítězné projekty** nejruznějších soutěží (například SozialMarie, Neziskovka roku atd.). Podobný zdroj jako ten předešlý, jedná se ovšem o prověřenější projekty. Vystává ovšem otázka, zda v souvislosti s úspěchy, se kterými bývají spojeny další příležitosti (kontakty, finanční podpora...) upotřebí pomoc našeho AP.
- **Monitoring tisku** – příběhy nadějných inovativních startupů jsou v současné době často předmětem reportáží v médiích, především těch internetových.

Hledání projektů ve fázi škálování (Edison)

V rámci programu Edison došlo v první řadě k vytvoření databáze vhodných projektů. Ta na konci scoutovací fáze obsahovala cca 360 projektů vytípaných výše zmíněnými cestami (alumni jiných i vlastních AP, tipy od opinion makerů, networking vč. tipů od členů realizačního týmu atd.). Z těchto projektů byly průběžně vybírány ty vhodné k prvnímu oslovení – vhodnost posuzoval scoutovací tým na základě doporučení nebo informací z webu (zaměření projektu, jeho velikost apod.). Souhrnným kritériem pro výběr byla očekávaná pravděpodobnost zařazení do AP v návaznosti na splnění jeho výběrových kritérií a cíle. Celkově bylo z 360 projektů osloveno přibližně 200. První oslovení probíhalo většinou přes e-mail, jehož součástí byl i krátký informační leták o AP. V případě, že se organizace ozvala zpět a vyjádřila zájem o akceleraci, následoval zhruba 20minutový telefonický rozhovor, jehož cílem bylo ověřit, zda projekt alespoň základně naplňuje výběrová kritéria; informovat detailněji o programu Edison a zodpovědět případné otázky a domluvit další postup. Projektům byly následně posílány materiály týkající se programu (seznam výběrových kritérií, výše podpory a s ní související časová náročnost) a bylo jim doporučováno probrat možnost vstupu do AP v rámci vlastního týmu. Dále bylo stanoveno datum, do kterého se má projekt v případě přetrvávajícího zájmu ozvat.

Při hledání konkrétních tipů nebo oblastí, ve kterých šíříme povědomí o našem AP se soustředíme na to, abychom byli opravdu důkladní a nezůstala nám nějaká důležitá oblast zcela skryta. Řešíme, zda nejsme uzavřeni v „**informační bublině**“, která může mít hned několik podob; geografickou (všechny projekty jsou z Prahy), organizační (zaměříme se jen na jednu organizační formu – typicky neziskové organizace), tematickou (scoutované projekty nejsou dostatečně rozmanité) i osobní (bublina zaviněná subjektivním pohledem scouta).

Geografickou bublinu lze překonat scoutovacím výjezdem do terénu – uspořádáním setkání k AP v dalších větších městech (případně u vytípaných projektů zjistit lokalitu, ve které působí a setkání uskutečnit v místě větší koncentrace případných zájemců).

V rámci překonávání **organizační** bubliny zkusíme hledat nepravděpodobné spojení – můžeme zkusit oslovit i čistě obchodní firmy a korporace, které se ale čím dál více zajímají o společenskou odpovědnost, nebo zavítat do sféry např. církevních organizací (pokud na ně dosud nemáme vazby).

U **tematické** bubliny se osvědčilo provést mapování problému, který se naším AP snažíme zmírnit. Tím se vrátíme k prvnímu kroku a řetězci dopadu, kde bychom

řešený problém měli mít popsány podrobněji. V tuto chvíli je vhodné se zamyslet, zda se nezaměřujeme pouze na řešení jeho části, a že jeho příčiny a souvislosti reflektujeme celkově.

Osobní bublinu scouta nejlépe eliminujeme tím, že nenecháme tíhu rozhodování ležet pouze na jedné osobě. V týmu se vždy snažíme o vzájemnou reflexi, ve vnímání a komunikaci kritérií se potom ladíme na společnou vlnu.

Příklad z praxe

Náplň práce scouta při hledání projektů

Pracovní aktivity scouta v rámci této fáze jsou pro každý akcelerační program specifické. V případě AP Edison byly rozděleny do 2 hlavních oblastí na neadresný a adresný scouting:

A/ Neadresný scouting (plošné oslovení):

- Šíření povědomí o AP na sociálních sítích, Neziskovky.cz, Helpnet.cz.
- Účast na síťovacích akcích (např. „Byznys a neziskovky na jedné lodi“).
- Promo na klíčových místech.

B/ Adresný scouting (přímé oslovení konkrétního týmu):

- E-mailové oslovení vybraných projektů včetně zaslání informačního letáku k AP (první probuzení zájmu).
- Telefonická komunikace se zástupcem projektu, který projevil o AP zájem (získání detailnějších informací o projektu, informování o programu, probuzení zájmu o osobní setkání).
- Plánování a realizace individuálních nebo skupinových konzultací/info setkání.
- Zanášení vybraných projektů do souhrnné tabulky a doplňování informací o nich (kontakt, cílová skupina, anotace, status).

Na konci kroku „Hledáme“ jsme vhodnými rozmanitými způsoby oslovili co největší počet potenciálních účastníků našeho akceleračního programu. Dostali jsme se tak k naší cílové skupině a představili jí možnosti AP vč. výběrových kritérií. Snažili jsme se při tom překonat přirozené bariéry (bubliny), které by náš výběr mohly omezovat. Nyní je čas zodpovědět zájemcům případné dotazy a zkontaktovat s nimi vše, co souvisí s jejich případnou přihláškou do AP.



3. krok

KONZULTACE

V této fázi scoutingu, kterou někdy nazýváme „předakcelerací“, již pracujeme s týmy, u nichž jsme v předchozím kroku vzbudili zájem o akceleraci a zároveň splňují podmínky účasti. Týmy za námi přicházejí se svým konkrétním záměrem, seznamují se detailněji s výběrovými kritérii a konzultují, nakolik zapadají do našeho programu a jak jim může pomoci. V této fázi také probíhá vyplňování přihlášky. Cílem kroku 3 je získání dostatečného počtu vhodných přihlášek, ze kterých budeme do akcelerace moci vybrat ty nejvhodnější projekty. Předakcelerace může mít také funkci přípravy na samotné setkání před porotou.

Vhodnost projektů, s nimiž budeme dále pracovat, se bude odvíjet od toho, jak přesně a srozumitelně budeme potenciálním zájemcům schopni vysvětlit **výběrová kritéria a metody podpory**. V případě projektů ve fázi ideation se osvědčil úvodní **webový dotazník**, v němž si každý zájemce může pomocí několika jednoduchých otázek ověřit, nakolik do programu zapadá z hlediska výběrových kritérií i svých potřeb. V případě kratších a jednodušších akceleračních programů, u nichž podporu dělíme mezi větší počet projektů, můžeme hlavní tíhu rozhodnutí přenechat až na porotě a předakcelerační podporu omezit nebo ji nabízet jako **dobrovolnou**. Zájemci o tyto programy také dostávají „štíhlejší“, tedy časově méně náročné typy podpory. Jde např. o skupinové bootcampy nebo telefonické či e-mailové individuální konzultace.

Při scoutingu zralejších projektů často komunikujeme kritéria, která jsou složitější a pouhé informování pomocí webového dotazníku nebo e-mailu může napáchat více škody než užitku. Pro případné nepochopení je vhodnějším způsobem **přímá komunikace** (telefonát, osobní setkání), při níž můžeme flexibilně reagovat na nejasnosti. Vstup projektu do akcelerace je vždy založen na vzájemné **důvěře** mezi podpořeným projektem a poskytovatelem podpory. Osobní setkání, zpravidla opakovaná, mohou k jejímu vzniku významně přispět.

Vedle specifikace výběrových kritérií se týmy zajímají o detaily povahy, podmínkách a variantách **poskytované podpory** tak, aby mohly posoudit, zda akcelerace skutečně může naplnit jejich potřeby. Další důležitou informací jsou očekávané nároky účasti v AP na časové a personální **kapacity**. S tím souvisejí informace o tom, jakou podporu, personální i jinou, tým naopak může v rámci akcelerace očekávat od nás.

Prvotní komunikace s projektovými týmy také může napomoci **ověřit jejich motivaci**. Proaktivní přístup při scoutování zralejších projektů ještě nemusí znamenat, že budeme potenciální zájemce příliš „vodit za ruku“. Pokud se daný tým aktivně zajímá o náš program, dodržuje termíny pro dodání podkladů a snaží se konzultovat vyplnění přihlášky, máme dobrý indikátor jeho skutečného zájmu věnovat akceleraci čas a energii.

V případě, že do akcelerační podpory přijímáme relativně malý počet projektů, které v AP obdrží obsáhlou podporu, vyplatí se věnovat konzultacím velkou péči.

Minimalizujeme tím riziko, že nám do akcelerační podpory propadnou projekty, pro které naše podpora nebude vhodná, případně nebudou schopny akceleraci dokončit (nedostatečná kapacita, nízká motivace). V takovém případě navíc dochází k tomu, že nám tento krok částečně zastupuje krok následující – po detailní předakceleraci je finální výběr projektů před porotou pak spíše schvalovacím nežli výběrovým procesem.

Možnosti obsáhlejší předakcelerační podpory:

- Skupinové: workshop k vyplnění přihlášky, tematický workshop (ochutnávka z akcelerační podpory – např. vyplnění lean canvas).
- Individuální: osobní, telefonická nebo e-mailová konzultace vyplněné přihlášky, tj. výběrových kritérií a cílů účasti.

Příklad z praxe

Program předakceleračního setkání (AP Impact First)

Abychom dobře zachytili naši cílovou skupinu, pořádáme informační setkání. Ta probíhají v Praze, Brně a Ostravě, vždy cca 20 dní před konečným termínem pro podání přihlášky. Cílem setkání je zaujmout cílovou skupinu Impact First a informovat o tomto programu veřejnost.

Program:

- Představení jednotlivých organizací, týmů a jednotlivců.
- Představení organizátora AP a hlavních partnerů.
- Základní informace o rozdělení akceleračních programů na dopadové a čistě podnikatelské vč. stručného představení jednotlivých akceleračních programů, které Impact Hub ČR pořádá.
- Obsah AP Impact First: o co jde, pro koho je určen, příklad ideálního projektu pro IF, obsah akcelerační podpory, předložení jednotlivých termínů.
- Zkušenosti alumni minulých ročníků.
- Individuální konzultace a otázky účastníků: Např. „Hodíme se do IF nebo ne?“, „A když ne, jak jinak nám můžete pomoci?“, „Jak připravit přihlášku či upravit projekt, aby šance na přijetí byly co největší?“.

Z logiky věci se ne všechny projekty, kterým se v předakceleraci věnujeme, posunou ve scoutovacím procesu dál. Nemusíme však proto předakceleraci považovat za zbytečně vynaložený čas a finance. Je dobré si ujasnit, že naším cílem nemusí být co největší počet podaných přihlášek; spíše bychom měli preferovat méně **kvalitních a namotivovaných** projektů.

U některých projektů zjistíme, že i přes jejich nejlepší vůli nejsou pro náš akcelerační program ještě dostatečně zralé. V takovém případě jim můžeme nabídnout program jiný (pokud ho máme), případně doporučit **odklad** s tím, že se jim ozveme při dalším běhu/ročníku.

Přihláška do akceleračního programu pro NNO.

Přihlášku do AP Impact Hubu naleznete na konci metodiky.

V kroku 3 „Konzultujeme“ jsme se individuálně či skupinově setkali se zájemci o náš akcelerační program nebo jsme jim alespoň poskytli informace či konzultaci na dálku. Pomohli jsme jim vyladit záměr, se kterým přicházejí, napověděli jim, jak na sobě zapracovat ještě před podáním přihlášky a konzultovali jsme přihlášku samotnou. Na konci tohoto kroku máme dostatek vhodných projektů, které splňují základní vylučovací kritéria, a liší se pouze v míře jejich naplnění podle škálového hodnocení. Nyní můžeme směle přistoupit k finálnímu výběru.



VYBÍRÁME

V tomto časově nejkratším kroku jsme na konci naší scoutovací cesty. Zájemci o účast v akceleračním programu předkládají své přihlášky porotě či jiným hodnotitelům. Ti je musejí dobře posoudit a vybrat projekty, které nejlépe splňují cíle programu a výběrová kritéria. Osvědčenou metodou je prezentace projektů před porotou.

Porota

Jednou z funkcí poroty je vnést do našeho scoutovacího procesu **vnější pohled**. Porota by se proto měla alespoň z části skládat z **externích** porotců – osob mimo organizaci, která realizuje AP. Zpravidla usilujeme o co největší pestrost; snažíme se o zastoupení nejrozličnějších odvětví, genderovou vyváženost, popř. o zastoupení neziskového i byznysového sektoru. Do AP je možné vybírat projekty i bez poroty (např. za přispění přípravného týmu), ale tímto přístupem se můžeme ochudit o cenné zkušenosti a názory.

Porota může mít rozdílné úlohy. U některých AP bude vlastního setkání projektu před porotou předcházet dlouhá předakcelerační fáze, která ve výběrové funkci porotu do značné míry zastoupí. Ta v takovém případě projekt doporučený pracovníkem AP **potvrdí či zamítne** k přijetí na základě ohodnocení výběrových kritérií. Jindy porota bude naopak hlavním **nástrojem výběru** a bude rozhodovat o několika účastnících z vyššího počtu přihlášených. Toto nastavení je vždy důležité

správně a předem vykomunikovat s porotci i se samotnými projekty.

V případě programu, který získává projekty do akcelerace průběžně, je nejlepší mít **stabilní porotu** v průběhu celého výběrového procesu. Sníží se tak riziko výrazně odlišného přístupu k výběru projektů.

Příprava na výběr

Na interakci projektů s porotou připravujeme **obě strany**. Porotcům zasíláme podklady a snažíme se včas zajistit jejich informovanost a komunikujeme s nimi celkovou podobu AP. Projektovým týmům objasňujeme průběh setkání, případně jim pomáháme ladit materiály, které jsou následně porotě předány. Snažíme se o stručnost a srozumitelnost předávaných informací.

U všech zúčastněných stran (přihlášený projekt, porota, realizační tým) je velmi důležité pro účel výběru nastavit stejné **porozumění obsahu** jednotlivých kritérií.

Předpokládáme, že porota se bude věnovat především kritériím na škále. Měla by panovat všeobecná shoda v tom, kde se na škále u jednotlivých kritérií nachází **minimum**, pod které by se přijímaný projekt neměl dostat. Zároveň by porota neměla očekávat, že se přijímané projekty budou ve většině kritérií nacházet na nejvyšších dosažitelných metách. Pokud bychom totiž do programu přijímali takto dokonalé projekty, jen stěží by z akcelerace mohly mít prospěch.

Forma výběru

Výběrový proces může být **jednorázový** (z většího množství uchazečů vybere porota během jednoho termínu finální počet účastníků) nebo **průběžný** (známe finální počet akcelerovaných projektů, ale nabíráme je do programu průběžně). Zatímco první model je vhodný u AP, ve kterém provádíme spíše plošné hledání a informování projektů, druhý způsob je kvůli nutnosti rozložení časové kapacity obvyklý u akceleratorů s náročnou a detailní předakcelerační fází.

U jednorázového procesu můžeme tuto závěrečnou část výběru koncipovat jako event, při kterém se projekty **prezentují** nejen před porotou, ale např. také před publikem. Pro účely těchto prezentací se doporučuje zájemcům sdělit jednotnou strukturu, preferovanou formu i časový limit prezentací. Obsah prezentací by se měl zaměřit především na skutečnosti, které jsou relevantní pro cíl AP a jeho hodnotící kritéria.

Rozhodování poroty

Vlastní rozhodování poroty probíhá zpravidla formou **hlasování**. Jeho pravidla lze nastavit různými způsoby – od požadavku na jednomyslné shodě přes většinové hlasování až po rozdílné váhy hlasů jednotlivých členů.

I přes maximální úsilí o nastavení jednoznačných rozhodovacích kritérií a pečlivou přípravu podkladů

se porota často nevyhne obtížným **rozhodovacím dilematům**, která souvisejí s cíli a pravidly akceleračního programu (viz *krok 1*). Diskuse mohou probíhat např. kolem těchto otázek:

- Jaký dopad projektu na jeho cílovou skupinu je pro nás dostatečný?
- Máme dát přednost projektu, který za dobu akcelerace dosáhne hmatatelnějších výsledků na menším počtu osob z cílové skupiny, nebo projektu, který bude ve vzdálenějším horizontu zasahovat řádově více?
- Jak naložit s přenesením podpory projektů, které podporují jiné organizace, ale nemají s finální cílovou skupinou přímý kontakt?

Odpovědi na tyto a další otázky, které při výběru nutně vyvstanou, musí porota hledat v rámci diskuse, a to nejlépe za podpory dalších osob odpovědných za AP. Z podobných diskusí pak mohou vzejít úpravy, které **vylepší** akcelerační program do budoucna; tak jako v následujícím příkladu.

Příklad z praxe

Změna ve způsobu výběru účastníků v programu Social Impact Award

Akcelerační program SIA vznikl roku 2009 ve Vídni na základě disertační práce Petra Vandora. Jeho cílem bylo



finančně ocenit týmy, které mají nápad, jak podnikatelskou cestou řešit společenské problémy. Týmům byla následně poskytnuta akcelerační podpora v podobě získání potřebných kompetencí a kontaktů. V roce 2016 byl však tento koncept změněn. V průběhu prvních několika let realizace programu se ukázalo, že vybrat 3 vítězné týmy pouze na základě přihlášky, odměnit je a podpořit – ale zbytku přihlášených projektů se dále nevěnovat, nepřináší maximální možný dopad. Rozhodujícím faktorem pro úspěch inovativních nápadů je totiž kvalita realizačního týmu. V roce 2016 proto vedení programu rozhodlo, že do akceleračního programu bude vpuštěno 10 finalistů, kteří budou vybráni na základě prezentací před porotou. Během 3 měsíců mají možnost získávat potřebné kompetence, testovat svůj nápad a měnit jej v realitu. 3 týmy s největším progresem poté vyhrávají také finanční ocenění. Touto úpravou se zvýšila šance, že ocenění získají opravdu projekty s „tahem na branku“ a schopností dosahovat reálných úspěchů.

Krokem 4 „Vybíráme“ jsme se dostali na konec scoutovací výpravy. Sledujeme prezentace projektů před porotou a sklízíme plody poctivě odvedené práce. Následuje rozhodování poroty, jehož výsledkem je finální sada projektů připravených k akceleraci. Touto fází se zabývá Praktická metodika akcelerace projektů.

Shrnutí

V tomto dokumentu sdílíme naše zkušenosti, jak co nejefektivněji najít ty nejlepší projekty do akceleračních programů orientovaných na dopad. Celý proces jsme rozdělili do **4 dílčích kroků** – plánování, hledání, konzultace a výběru projektů. V rámci každého kroku jsme si vždy definovali **cíl** (žádoucí výsledek), **kontext** a **náplň** práce. Následně jsme se věnovali **postupům** a **myšlenkám** klíčovým pro úspěšné zvládnutí konkrétního kroku. To vše jsme doplňovali konkrétními **příklady** z praxe.

Uvedené zkušenosti by lidem odpovědným za scouting projektů měly pomoci **zvýšit šance** na zdárné završení scoutovací fáze jakožto výchozího předpokladu pro úspěch celého AP. Reálné programy a jejich kontexty jsou velmi rozmanité, a proto je nutné konkrétní postupy **přizpůsobovat jejich specifikům**.

Závěrem je vhodné připomenout, že stejně jako při jakékoliv jiné činnosti, není nejdůležitější dodržet správný metodický postup či používat osvědčené metody. Mnohem podstatnější je naše **vnitřní motivace** k celému úkolu scoutingu. Pokud jsme vedeni upřímným zájmem a snahou pomoci zlepšovat svět kolem nás, zvýší se nejen šance na nalezení těch správných týmů, ale také radost z této práce.

Příčiny	Problém	Aktivity	Výstupy	Výsledky	Dopady
Vyspělost českého podnikatelského sektoru je nízká: → pojem „podnikání“ stále vzbuzuje ambivalentní asociace → zaměření české podnikatelské kultury na zisk jako cíl (shareholder model vs. stakeholder model) → u finance first podnikání stále často chybí zodpovědnost za dopady aktivit → společensky prospěšné podnikání (SPP) je oproti západní Evropě stále v plenkách → omezená organizační vyspělost (kvalita i kvantita kapacit, chybějící kompetence, jako např. podnikavost nebo finanční dovednosti), nefunkční governance → není nedostatek lidí, kteří by chtěli pomáhat, ale je velký nedostatek zkušených profesionálů z byznysu, kteří chtějí svou kariéru alespoň z části věnovat dopadu → financování a další systémová podpora SPP od veřejného sektoru je nedostatečná v kvalitativním i kvantitativním měřítku → velmi malé povědomí veřejnosti o společensky prospěšném podnikání → velmi malá zkušenost občanského sektoru se společensky prospěš	Nízká udržitelnost a vysoká rizika sociálních inovací v ČR: 1. Závislost na dotacích (příležitost: rozvoj společensky prospěšného podnikání a fundraisingu ze soukromých zdrojů) 2. Omezené dopady 3. Pomalý inovační cyklus 4. Absence řízení dopadů své činnosti 5. Křehké týmy 6. Nízké povědomí o principech společensky prospěšného podnikání v regionech 7. Posilování občanského sektoru skrze tradiční vzdělávání nemá vysoký dopad	Pomocí dopadových i komerčních akceleračních a dalších programů: 1. Investujeme více do týmů než do projektů 2. Používáme ověřené akcelerační metody z byznysu (Lean Startup, HCD, síť mentorů a expertů, brány), další podporu získávají jen týmy, které prokáží track record 3. Vzděláváme skrze transformaci vlastní podnikatelskou zkušeností 4. Ukazujeme pozitivní vzory a silné příběhy 5. Využíváme know-how samotných účastníků 6. Aktivně budujeme síť mentorů a expertů	1. Počet akcelerovaných týmů: 117 ročně, tj. cca 250 (z toho cca 50 % na prvním místě uvádí dopad) 2. Počet odmentorovaných hodin: 620 + 3. Síť 140 + prověřených mentorů, expertů a konzultantů zpravidla pomáhajících pro bono 4. Desítky nápadů či vznikajících projektů, které byly včas identifikovány jako neživotaschopné (úspora dotací či investic)	1. 24 000 + beneficentů v dopadových AP 2. Snižování rizika partnerů (nadace) u stávajících či budoucích příjemců grantů (testování track record) 3. 88 % organizací stále funguje a dál rozvíjí činnost 4. NPS 77,7 5. Progresivní sociální inovace vznikají a rozvíjí se i mimo Prahu	1. Silné pozitivní vzory a příběhy demytizující tradeoff mezi pomáháním a finanční prosperitou 2. Nastartování kultury podnikavosti vs. neziskového přístupu 3. Transformace kultury celé velké neziskovky či sektoru skrze zkušenost z dceřiného společensky prospěšného podniku 4. Týmy, které jednou prošly AP se profesionalizovaly i pro jejich další aktivity, v jakémkoli sektoru 5. Přenos zodpovědné podnikatelské kultury do komerčních firem

Název projektu	Návrat zpět, o.p.s.
Právní status:	obecně prospěšná společnost
Statutární zástupce	Karel Novák
Působnost organizace	Střední Morava
Webová stránka	www.navratzpet.cz
Kontakt – jméno	Jana Šťastná
Kontakt – telefon	543 556 667
Kontakt – e-mail	jana.stastna@navrat.cz
Stručný popis projektu	Cílem projektu je podporovat vzdělávání v institucích, které poskytují sociální služby pro osoby se zdravotním postižením.
Společenský problém	Problém, který projekt řeší, se týká situace v zařízeních, která pracují s lidmi se zdravotním postižením a neumí cíleně rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti důležité pro jejich samostatný život v komunitě.
Cíle projektu	Cílem projektu je systematicky podpořit organizace, respektive jejich pracovníky, kteří dlouhodobě pracují s lidmi se zdravotním postižením, v oblastech rozvoje dovedností a schopností, jež jsou klíčové pro jejich život v komunitě.
Fáze projektu	Provoz (projekt již nějakou dobu funguje)
Komu je projekt určen	Našimi zákazníky jsou pracovníci, kteří pracují s lidmi se zdravotním postižením a měli by je učit důležitým dovednostem pro jejich samostatný život. Dále je to management těchto služeb, který má v kompetenci provádět systémové změny v organizaci.
Měřitelný sociální dopad	Prokazatelné zvýšení kompetencí klientů konkrétních zařízení (<i>viz metodika</i>).



Realizace projektu	Rádi bychom vytvořili business model pro vzdělávání v tématu, o které je podle naší zkušenosti velký zájem u zákazníků, kteří chtějí zlepšit systém práce s lidmi se zdravotním postižením.
Realizace projektu spočívá v	• konzultacích se středním managementem (který má kompetence ke změnám uvnitř organizace) • intenzivním kurzu pro pracovníky • přímé práci zahrnující zásady a aplikaci efektivního tréninku dovedností u lidí se zdravotním postižením V průběhu celého projektu potom probíhají konzultace pro management i pracovníky v přímé práci. Ty zahrnují oblasti tvorby pracovních postupů pro lidi se zdravotním postižením, tvorby garantované nabídky apod.
Z jakých zdrojů je projekt financován	Projekt byl realizován z dotace OPZ. Dále si každý klient hradí naše služby z vlastních zdrojů, např. z dotací, projektů, vlastních nedotačních zdrojů.
Kdo je součástí týmu	Personální zajištění dosud: ředitelka organizace, vedoucí sociálních služeb – lektorská činnost, projektová manažerka – dojednávání zakázek. Rádi bychom tým rozšířili o další členy.
Kolik máte placených zaměstnanců	57
Kolik zaměstnanců je ze znevýhodněných skupin	26
Roční obrát v Kč	40 000 000
Jaké jsou vaše cíle v akceleračním programu	Chceme nastartovat tento byznys model v oblasti vzdělávání, zlepšit marketing; nastavit marketingovou strategii a odpovídající nástroje.
Ambice pro následující 3 roky	Náš projekt má ambice být udržitelným a rozšířit v dalších letech svoji cílovou skupinu, zejména územně. Ze zkušenosti nám vychází, že v organizacích, které se například zapojily do transformace sociálních služeb, si nevědí rady s tím, jak lidi se zdravotním postižením připravit na samostatný život zejména v chráněném bydlení, v podpoře samostatného bydlení, neumí s lidmi se zdravotním postižením pracovat po odborné stránce, vést je a provázet.
Odkud jste se o AP dozvěděli	Neziskovky.cz