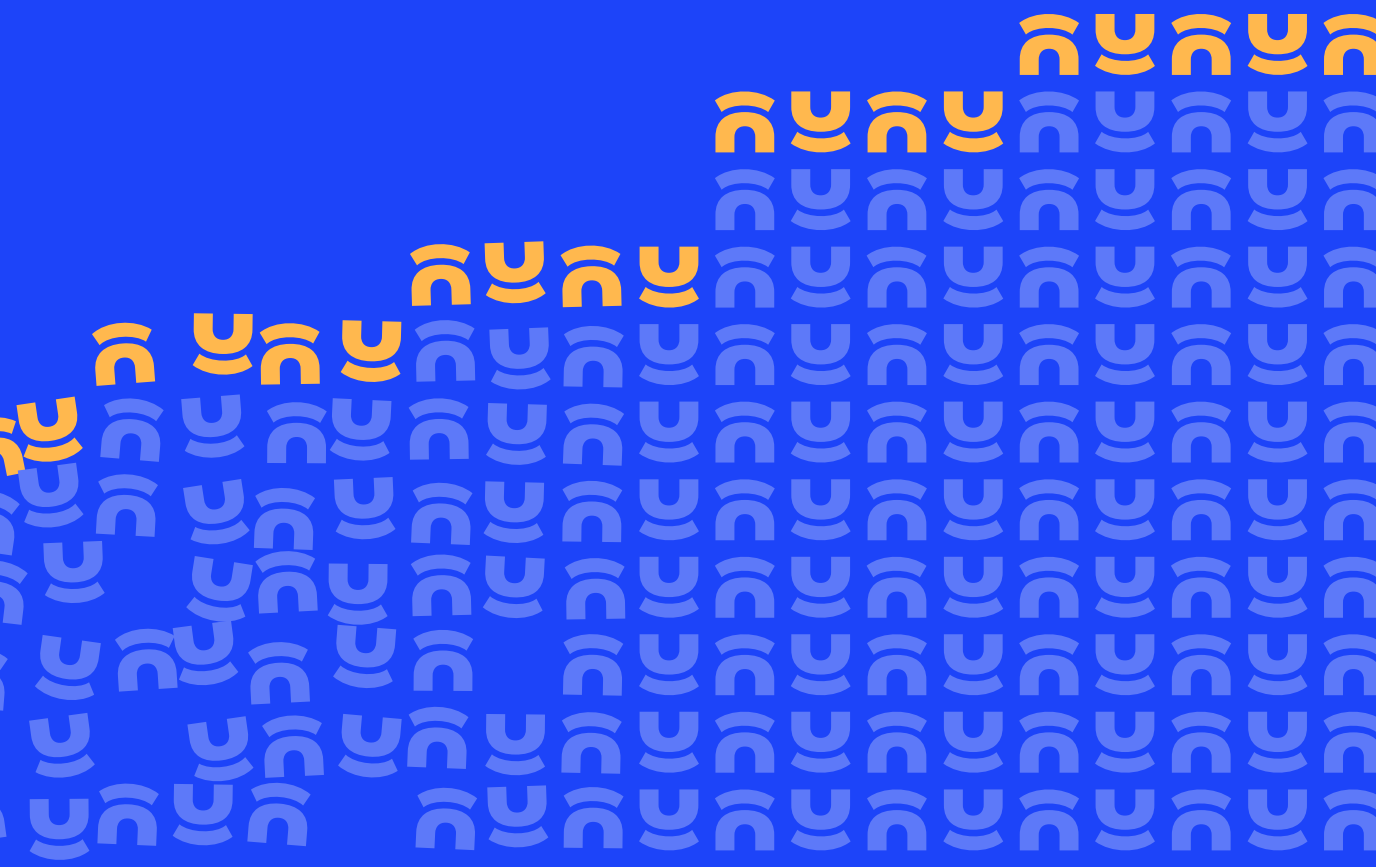
BUDEMU

KONEC VĚČNÉHO PROVIZORIA

Jak budovat profesionální digitální zázemí organizace



Matěj Malecha @ BUDEMU

červen 2026

Jsme BUDEMU

Naší misí je pomocí digitalizace pomáhat veřejně prospěšným organizacím profesionalizovat své fungování, aby mohly dlouhodobě a efektivně naplňovat své poslání. Téma digitalizace, profesionalizace a rozvoje občanského sektoru zkoumáme dlouhodobě. Data a zkušenosti získáváme skrze výzkumné metody i praxi:

- V letech 2019–2023 jsme fungovali pod značkou Česko.Digital jako součást **komunity expertních dobrovolníků a dobrovolnic**, která pomáhala státu a organizacím občanského sektoru vytvářet digitální řešení. Vzniklo tak **39 konkrétních produktů**, které alespoň jednou využilo **více než 5 milionů lidí v Česku**.

- Od roku 2023 pravidelně pořádáme **3,5měsíční Kurz pro týmy**, kterým již prošlo **více než 70 organizací**.

- Na podzim 2024 jsme provedli **15 hloubkových rozhovorů** s experty a expertkami, kteří se zabývají digitalizací a/nebo rozvojem občanského sektoru. Na základě rozhovorů vznikla **Průběžná výzkumná zpráva**, která je k dispozici online: www.budemu.cz/s/vyzkumna-zprava

- V červnu 2025 jsme pomocí nástroje **Sken digitální vyspělosti** oskenovali **164 veřejně prospěšných organizací**. Výsledky jsou dostupné online: www.budemu.cz/vysledky-skenu

- V srpnu 2025 jsme dotazníkovým šetřením u **33 veřejně prospěšných organizací** zjišťovali, do jakých situací se dostávají v souvislosti s digitalizací a jak tyto situace obvykle řeší.

- V září 2025 jsme zapojili **23 lidí z 18 veřejně prospěšných organizací do trojice komunitních setkání** o automatizaci a propojení systémů, rozhodování na základě dat a investicích do systematického rozvoje organizace.

- **V listopadu 2025 jsme uspořádali trojici fokusních skupin**, v rámci kterých jsme u **20 lidí** z veřejně prospěšných organizací zjišťovali, jak dnes přistupují k rozpočtu, fundraisingu a personálnímu zajištění v kontextu digitalizace. Shrnutí klíčových bodů z diskuzí je dostupné online: www.budemu.cz/s/vysledky-fokusek-o-digitalizaci

- Na začátku roku 2026 jsme spustili službu **Konzultace s expertem na digitalizaci**. V rámci pilotního provozu jsme během ledna až března zpracovali **34 poptávek veřejně prospěšných organizací**.

Jak číst tuto příručku

Příručka je určena **vedoucím pracovníkům a pracovnicím** veřejně prospěšných organizací, které stojí před otázkou, jak digitalizaci uchopit.

Dozvíte se v ní, co digitalizace je a jak k ní přistupovat krok za krokem. Také nabízí praktické **rámce pro přemýšlení** o struktuře digitálního zázemí, o fázích rozvoje organizace, o strategických rozhodnutích, která digitalizaci provázejí – a ilustruje je na **příkladech z praxe**.

Pokud v organizaci narážíte na **chaotická data, závislost na konkrétních lidech nebo neefektivní rutinu**, a chcete pochopit, co za tím stojí a jak to systémově řešit, pak je tato příručka pro vás.

Hodí se i tehdy, když potřebujete **přesvědčit kolegy a kolegyně či donory** o tom, proč **digitalizace není luxus, ale předpoklad naplňování poslání organizace**.

Digitalizace má své systémové souvislosti – a překážky

Za většinou neúspěšných pokusů o digitalizaci stojí čtyři překážky: chybějící digitální představivost, nedostatečné kapacity, chybějící kompetence a nedostatek financí. Pokud se má z profesionálního digitálního zázemí stát standard, nikoli výjimka, bude potřeba tyto překážky překonat skrze osvětu, přímou pomoc a advokační práci.

Systémové souvislosti digitalizace včetně návrhů, jak dnešní nevyhovující stav měnit, popisujeme v publikaci Více času na poslání, která je dostupná online: www.budemu.cz/s/vice-casu-na-poslani

Obsah

Digitalizace je cesta od improvizace k profesionalitě 6

Inspirujte se příběhy konkrétních organizací 7

Shrnutí toho nejdůležitějšího 8

Profesionální organizace zvládají stejně dobře plnit své poslání i povinnosti 10

Zajištění klíčových kapacit jako předpoklad akceschopnosti 11

Procesní řízení agend jako předpoklad efektivního využití dostupných kapacit 12

Ani standardizované procesy nejsou univerzální 13

Strategické vedení jako předpoklad udržení a rozvoje klíčových kapacit 13

Zastupitelnost jako předpoklad akceschopnosti v krizích 13

Úspěšná digitalizace zvyšuje akceschopnost organizace 14

Hlavní přínos digitalizace: automatizace rutinních činností 16

Automatizace předpokládá pořádek v datech 17

Příklad digitalizace procesu: Pravidelné zpětnovazební schůzky s týmem 18

Digitalizace je motorem rozvoje a růstu organizace 20

Od skládačky k páteřnímu systému 22

S rozvojem zázemí rostou i nároky na lidi, kteří ho spravují 23

Jak vypadá profesionální digitální zázemí 24

Tři vrstvy digitálního zázemí 26

Tři úrovně vyspělosti 27

Jak digitalizaci plánovat a řídit 28

1/ Vize cílového stavu: Vedení musí rozumět přínosům digitalizace 30

2/ Dovednosti: Vzdělávání zaměřené pouze na nástroje nemusí stačit 30

3/ Motivace: Změny musí mít co nejdříve hmatatelné výsledky 31

4/ Zdroje: Dvě chyby, které vás mohou vyjít draho 31

4.1/ Dobré zadání za vás levněji nikdo nepřipraví 32

4.2/ Platba podle odpracovaných hodin motivuje k polovičatému řešení 33

5/ Akční plán: Digitalizace se neobejde bez interního člověka, který ji bude plánovat a řídit 33

Digitalizace se vždy děje krok za krokem 35

Podstatou digitalizace jsou strategická rozhodnutí 36

Co vše mít v cloudu? 37

Vše v jednom, nebo puzzle? 38

Přívětivost a nízkoprahovost, nebo kontrola a odpovědnost? 39

Přívětivost a nízkoprahovost: SaaS nástroje 39

Kontrola a odpovědnost: vývoj na míru 40

Napůl cesty: open source nástroje na vlastním serveru 40

Napůl cesty podruhé: low-code / no-code platformy upravené na míru 41

Vibe codingu se raději vyhněte, hlavně pokud jde o týmovou spolupráci nebo citlivá data 41

Levně, rychle nebo kvalitně? 42

Volba konkrétního nástroje je vždy kompromisem 43

První krok k ukončení provizoria 46

Jak vám může pomoct BUDEMU 48

Podpůrné služby 48

Vzdělávání 48

Osvěta 49

Advokační činnost 49

Poděkování 50

Digitalizace je cesta od improvizace k profesionalitě

Zažili jste někdy podobnou situaci? Někde v organizaci existuje tabulka. Možná dvě. Jedna je v příloze e-mailu, druhá na sdíleném disku, ale nikdo si není jistý, která je aktuální. Stav úkolu, který s ní souvisí, zná jediný člověk. Ten je právě na dovolené. Vedení mezitím potřebuje udělat rychlé rozhodnutí, ale rozhoduje se pocitově, protože sesbírat potřebná data by trvalo týden.

Tyto situace zpravidla nevznikají kvůli lenosti nebo nedbalosti. Většinou jsou důsledkem toho, že organizace nemají odpovídající zázemí: procesy existují, ale jen v hlavách konkrétních lidí; pravidla platí, ale nikde nejsou zapsaná; práce se dělá, ale na koleni. Dobře míněná prozatímní řešení se v čase hromadí a stávají se věčným provizoriem.

Digitalizace není IT projekt, ale způsob, jak z pasti věčného provizoria uniknout. Je to forma profesionalizace: proces, díky kterému se organizace přestává spoléhat na improvizaci a začíná stavět na systémech.

Jsou to právě **digitální systémy a na ně navázané procesy**, díky kterým profesionální organizace dokáží **spolehlivě dělat svou práci** bez ohledu na to, kdo zrovna onemocní, odejde nebo přestane být k dispozici.

Tato příručka nabízí rámec pro přemýšlení o digitalizaci jako o pilíři strategického rozvoje organizace. Vysvětluje, co digitalizací myslíme, proč ji považujeme za formu žádoucí profesionalizace a jak ji lze uchopit postupně, bez nutnosti všechno změnit najednou.

Není návodem k nákupu konkrétních nástrojů. Je pozvánkou k tomu, podívat se na vlastní organizaci a pojmenovat, kde se nachází a kam může jít dál.

Inspirujte se příběhy konkrétních organizací

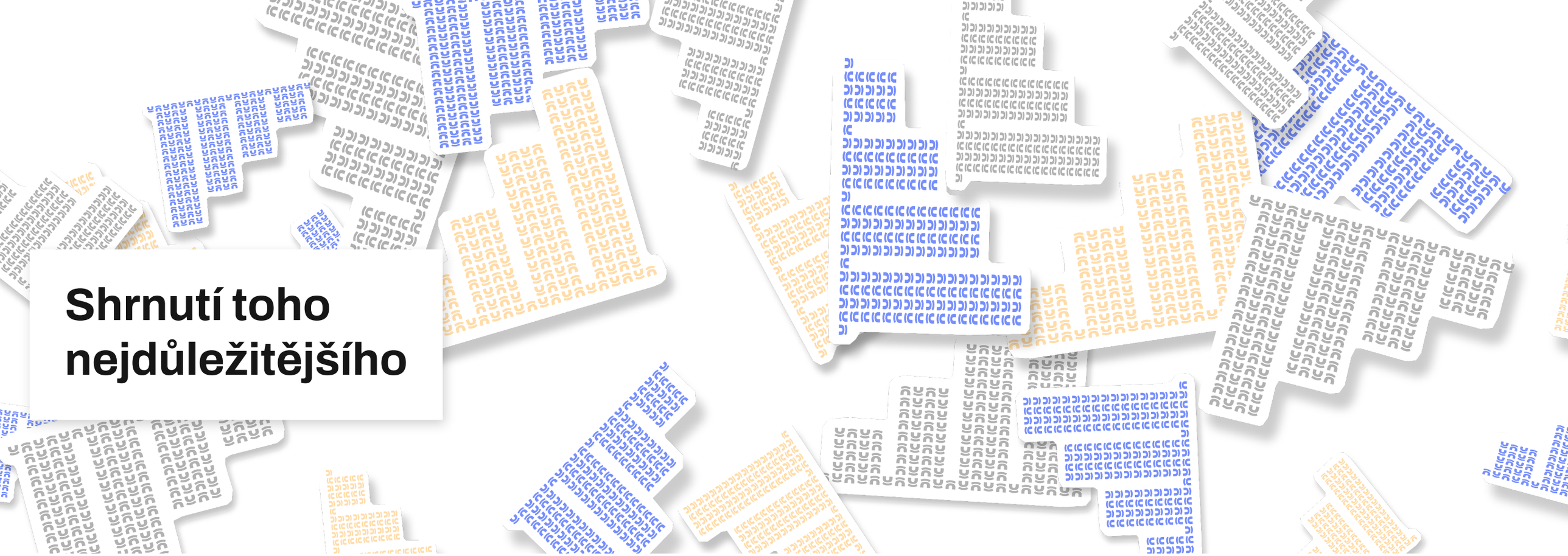
Naším Kurzem pro týmy už prošlo **přes 70 organizací**. U řady z nich jsme zdokumentovali, co se rozhodly digitalizovat, jak postupovaly a jaký to mělo vliv na jejich každodenní práci. Například:

Blízký soused díky digitalizaci uvolnil kapacitu, která mu umožnila začít pomáhat v nové lokalitě.

Centrum LOCIKA má díky vylepšenému e-mailingu 3× více pravidelných dárců.

ROSKA České Budějovice šetří několik dní ručního přepisování tím, že kontakty z papírových prezenčních listin importuje do CRM pomocí AI.

Tyto a další příběhy najdete na www.budemu.cz/pripadovky.



Shrnutí toho nejdůležitějšího

- **Digitalizace je forma profesionalizace, nikoli IT projekt**. Jejím smyslem není pořídit nové nástroje, ale zbavit se závislosti na improvizaci – na tabulkách v příloze e-mailu, na znalostech uložených v hlavě jednoho člověka, na procesech, které existují jen „protože se to tak dělalo vždycky".
- **Digitalizace posiluje schopnost organizace souběžně plnit povinnosti i naplňovat poslání**. Přispívá ke čtyřem věcem najednou: pomáhá efektivněji řídit klíčové agendy, uvolňuje kapacity pro smysluplnou práci, poskytuje vedení spolehlivá data pro rozhodování a snižuje závislost na konkrétních lidech. Čím lépe je digitální zázemí nastaveno, tím lépe organizace zvládá i nečekané situace.
- **Hlavním přínosem digitalizace je automatizace rutiny**. Plný potenciál digitálních nástrojů se projeví teprve tehdy, když spolu sdílejí data a dokáží na jejich základě spouštět celé sekvence úkonů bez lidského zásahu.
- **Umělá inteligence je pokročilá forma automatizace** – která předpokládá pořádek v datech a jasně nastavené procesy. Bez nich používání AI nešetří čas, ale násobí chaos.

- **Digitální zázemí se rozvíjí spolu s organizací**. To, co stačí malému týmu, nestačí organizaci s dvaceti lidmi a třemi projekty. Zázemí je přitom dobré budovat vždy o něco robustnější, než organizace právě potřebuje.
- **Digitalizace se neobejde bez člověka odpovědného za digitální zázemí organizace**. Nejde o IT specialistu, ale o člověka zodpovědného za procesní a lidskou stránku změny: za mapování potřeb, tvorbu zadání, komunikaci změn do týmu a průběžnou správu zázemí. Bez této role se digitalizace snadno rozpadne na řadu nedokončených pokusů.
- **Strategická rozhodnutí mají dlouhodobé důsledky**. Kde ukládat data, zda vsadit na jeden systém nebo skládat zázemí z více nástrojů, jak vyvážit přívětivost s kontrolou – to jsou volby, jejichž důsledky se často projeví až za měsíce nebo roky.

Profesionální organizace zvládají stejně dobře plnit své poslání i povinnosti

Za *profesionální* považujeme organizace, které zvládají **vytvářet podmínky a zázemí pro dlouhodobou profesionální (spolu)práci**:

- Alespoň části lidí platí za alespoň část odvedené práce (nejedná se tedy o čistě dobrovolnické spolky).
- Disponují potřebnými kapacitami pro procesní řízení klíčových agend.
- Nejvyšší vedení přistupuje strategicky k řízení a rozvoji.
- Svůj chod dokáží udržet i v případě nenadálého výpadku klíčových jednotlivců.

Každá organizace neustále **balancuje mezi naplňováním svého poslání a plněním povinností** vůči partnerským organizacím, úřadům nebo donorům. Schopnost tuto rovnováhu udržet dlouhodobě označujeme jako **akceschopnost**.

Profesionalizace je pak v našem pojetí **způsob, jak akceschopnost organizace budovat cílevědomě**. V praxi to obnáší souběžnou práci ve čtyřech vzájemně propojených oblastech:

- **Kapacity**. Bez lidí s odpovídajícími kompetencemi a úvazky lze rovnováhu mezi povinnostmi a posláním dlouhodobě udržovat jen velmi těžko.
- **Procesní řízení**. Pro udržení rovnováhy je klíčová provozní efektivita díky správě klíčových agend podle jasně nastavených postupů.
- **Strategické vedení**. Pro udržení a rozvoj kapacit je klíčové, aby nejvyšší vedení aktivně přemýšlelo nad příležitostmi a hrozbami a podle toho stanovovalo dlouhodobé priority rozvoje.
- **Zastupitelnost**. Kapacity, procesní řízení ani strategické vedení samy o sobě nezaručují, že organizace zvládne nenadálé situace, pokud jsou znalosti, dovednosti a pravomoci koncentrovány v rukách a hlavách několika málo osob.

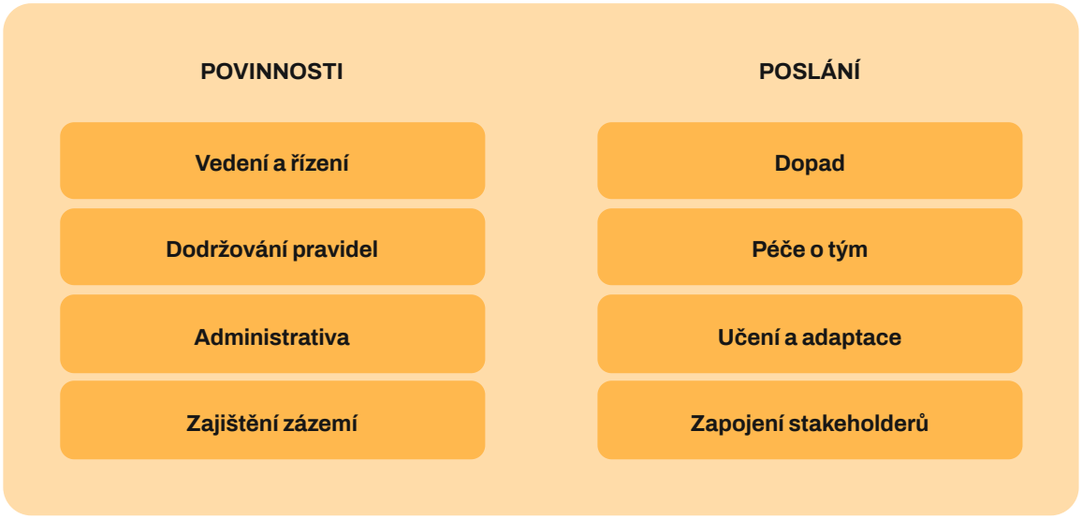
Zajištění klíčových kapacit jako předpoklad akceschopnosti

Dlouhodobá **akceschopnost organizace** závisí na tom, zda dokáže souběžně **plnit povinnosti** a **naplňovat své poslání**:

- K plnění povinností přispívají všechny aktivity, které organizace vykonává, protože to po ní chtějí partnerské organizace, úřady, donoři a další stakeholdeři. Nejčastěji se jedná o různou administrativu, evidenci a výkaznictví.

- K naplňování poslání pak přispívají všechny aktivity, díky kterým jsou lidé v organizaci schopni efektivně a kompetentně dosahovat svých dlouhodobých cílů. Nejčastěji se jedná o různé způsoby, jak navazovat a rozvíjet vztahy s cílovou skupinou, uvnitř týmu nebo s dalšími stakeholdery (včetně donorů), případně vzdělávací a rozvojové aktivity.

Základním předpokladem plnění povinností i naplňování poslání je, že organizace disponuje **klíčovými kapacitami**, tedy že zaměstnává lidi, kteří mají kompetence a úvazky potřebné pro **procesní řízení klíčových agend**.

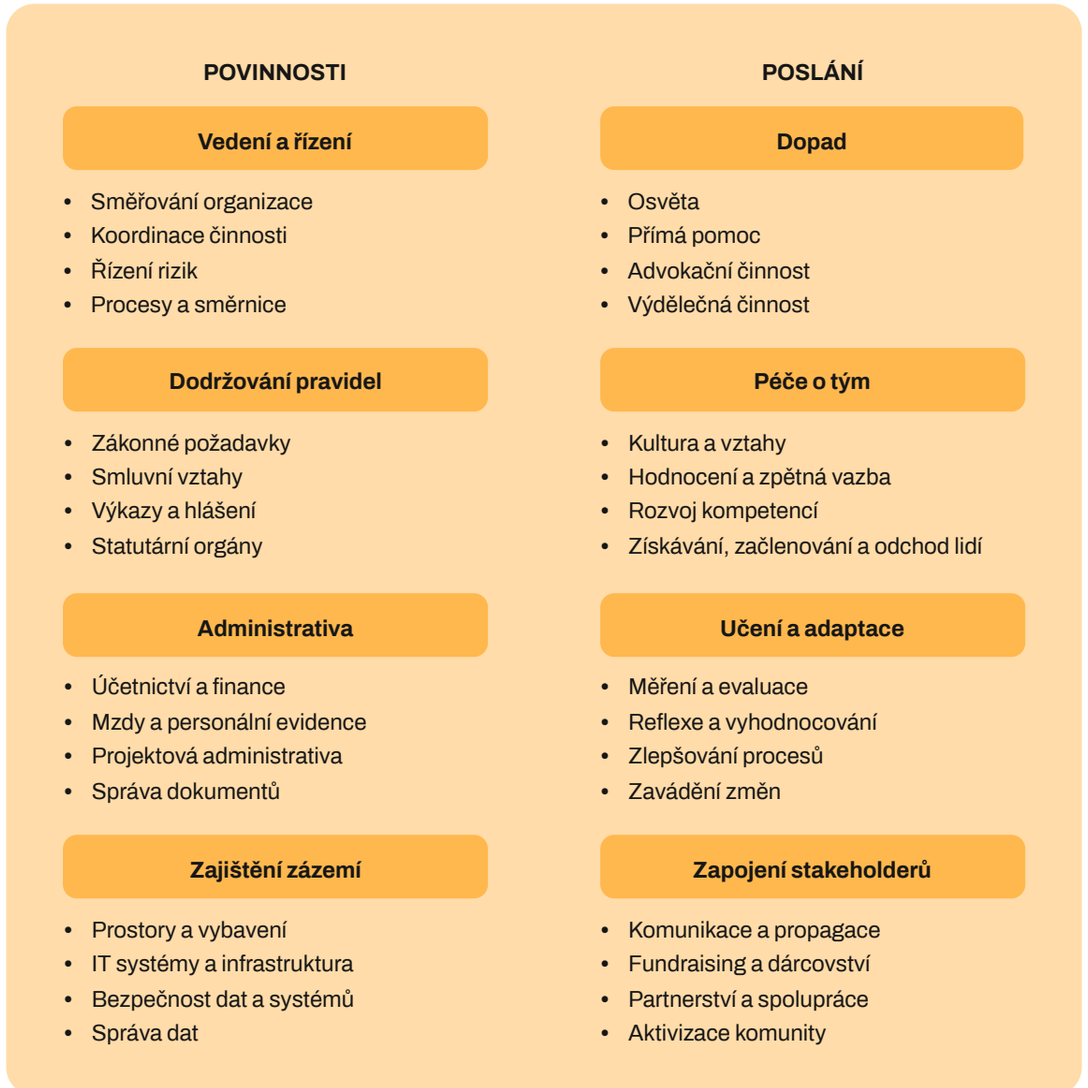


Infografika 1: Oblasti, ve kterých musí organizace mít odpovídající kapacity, aby byla schopna dlouhodobě plnit povinnosti a naplňovat své poslání.

Procesní řízení agend jako předpoklad efektivního využití dostupných kapacit

„Procesně řídit agendu“ znamená chápat aktivity v organizaci jako **sekvence úkonů, které v určeném pořadí vykonávají určení lidé s předem stanoveným cílem**.

Smyslem procesního řízení je v rozumné míře standardizovat způsob, jakým jsou klíčové agendy v organizaci řešeny, protože **standardizace šetří čas, snižuje chybovost a usnadňuje zastupitelnost v rámci organizace** – a tedy umožňuje efektivně využívat dostupné kapacity.



Infografika 2: Kapacity jsou předpokladem úspěšného řešení klíčových agend.

Ani standardizované procesy nejsou univerzální

Podstatou standardizace není slepé přejímání procesů, které fungují jinde, ale postupné ujasňování, jaké postupy a činnosti nejspolehlivěji fungují pro danou organizaci.

Platí, že **funkční proces je takový, který plní zamýšlené organizační cíle a lidé jej dodržují**. Co přesně to pro podobu procesu znamená, závisí kromě sledovaných cílů také na mnoha dalších faktorech jako velikost organizace, oblast činnosti nebo typ organizační kultury.

Nastavit nějaký proces je relativně snadné, **mnohem těžší je přimět lidi v organizaci, aby jej dodržovali**. Lidé totiž zpravidla nedodržují a různě obcházejí procesy, které vnímají jako obtěžující a/nebo nadměrně zatěžující. **Díky chytrému využití digitálních nástrojů lze ale procesy významně zjednodušit, a tím zvýšit pravděpodobnost, že je lidé dodržují**.

Strategické vedení jako předpoklad udržení a rozvoje klíčových kapacit

V rámci systému kapacit, agend a procesů popsaného výše je podstatou strategického vedení schopnost **prioritizovat hrozby a příležitosti ve vztahu ke kapacitám organizace**: Co může potenciálně nejvíce ohrozit stávající kapacity? A co naopak může nejvíce pomoct s jejich posílením? Při hledání odpovědi je třeba zohledňovat celou řadu faktorů: potřeby lidí v organizaci, požadavky a očekávání stakeholderů, stáří organizace a z toho plynoucí závazky, společenské klima atd.

Zastupitelnost jako předpoklad akceschopnosti v krizích

Důležitým znakem profesionality organizace je její schopnost ustát **náhlý výpadek konkrétních jednotlivců**. Této schopnosti se někdy říká **„bus faktor“**, čímž je v nadsázce myšlen počet lidí v organizaci, které by musel srazit autobus, aby se důležitá část práce zastavila nebo se ztratily klíčové informace.

Organizace s nízkým bus faktorem jsou například ty, ve kterých **paní účetní jako jediná ví, jak se podávají výkazy**; odchod dlouholetého koordinátora projektu znamená, že **nikdo neví, na čem se s partnerem dohodli**; hesla k sociálním sítím zná jen dobrovolník, který se před půl rokem přestěhoval do zahraničí.

Když má organizace **jedno místo, kde jsou uloženy smlouvy, kontakty, záznamy ze schůzek i stav rozpracovaných úkolů** – a všichni do něj pravidelně přispívají – přestává být znalost závislá na konkrétním člověku a stává se součástí organizace samotné.

Úspěšná digitalizace zvyšuje akceschopnost organizace

Digitalizací myslíme **proces postupného budování digitálního zázemí organizace** – od základní HW/SW infrastruktury, kterou denně používá každý v týmu, přes specializované systémy podporující klíčové kapacity a agendy, až po automatizaci rutinních činností a systematickou správu dat.

Není to jednorázový projekt s jasným koncem, ale **průběžný rozvoj**, jehož výsledkem je organizace schopná **dělat svou práci efektivněji, s menším počtem chyb a bez závislosti na konkrétních jednotlivcích**.

Funkční počítače a chytré mobilní telefony jsou nutným předpokladem digitalizace, protože tvoří základ digitálního zázemí. Nicméně, samotný **fakt, že lidé v organizaci používají počítače a mobilní telefony, nutně neznamená, že je organizace digitalizovaná** – protože digitalizace není o zařízeních jako takových, ale o tom, nakolik používání těchto zařízení usnadňuje lidem v organizaci práci a spolupráci.

Pokud nemá procesní řízení klíčových agend zůstat jen na papíře, organizace potřebuje **nástroje, ve kterých jsou procesy zdokumentovány**, úkoly přiděleny konkrétním lidem a výstupy uloženy na přehledném místě. Digitální nástroje navíc umožňují dělat věci, které by při ruční správě procesů byly neproveditelné:

- Rutinní **administrativní úkony lze automatizovat** a šetřit tak kapacity pro smysluplnější práci.
- U každého člověka lze přesně nastavit, **k jakým informacím má přístup a co s nimi může dělat** pro vyšší bezpečnost dat.
- Díky možnosti sdílet jeden soubor v cloudu mají všichni v organizaci **vždy k dispozici nejaktuálnější verzi** – žádné zastaralé přílohy v e-mailu, žádné pochybnosti o tom, která tabulka je ta správná.
- Administrativní úkony lze **vykonávat na dálku**, ať už z domova nebo terénu.

Strategické vedení pak předpokládá **přístup k aktuálním a spolehlivým informacím o fungování organizace**. Digitální nástroje zde pomáhají hned několika způsoby:

- V digitálních datech lze **rychle vyhledávat a snadno z nich sestavovat přehledové statistiky**, a tedy dělat informovaná rozhodnutí.
- Informace lze kontrolovat a standardizovat už na vstupu, čímž **klesá riziko chyb z nepozornosti**.
- Díky auditovatelnosti digitálních nástrojů vedení ví, kdo a kdy k jakým informacím přistupoval a co s nimi dělal.

Zastupitelnost, tedy vysoký „bus faktor“, pak přímo závisí na tom, zda jsou **klíčové informace uloženy na sdíleném místě přístupném ostatním**, nebo jen v hlavě a počítači konkrétního člověka. Správně nastavené digitální zázemí odstraňuje závislost na „živé paměti“ jednotlivců a zabraňuje situacím, kdy je postup práce zablokován proto, že jediný člověk s potřebnými oprávněními nebo informacemi zrovna není k dispozici.

Sdílený kalendář, společný úkolníček, cloudové úložiště s jasnou strukturou a další digitální nástroje jsou pak pojistkami, díky kterým **organizace dokáže fungovat i ve výjimečných situacích**, při kterých nelze pracovat obvyklým způsobem – jako tomu bylo například během covidové pandemie, kdy nebylo možné pracovat ve společné kanceláři.

Hlavní přínos digitalizace: automatizace rutinních činností

Jednotlivé digitální nástroje jsou užitečné samy o sobě, ale **jejich skutečný potenciál se projeví teprve tehdy, když spolu začnou sdílet data**. Dokud musí informace z jednoho systému do druhého ručně přepisovat lidé (například kopírovat kontaktní údaje z registračního formuláře do databáze klientů), úplnost a spolehlivost dat závisí na jejich pečlivosti; a jejich svědomitost a kolegiálnost zase rozhodují o tom, jestli mají k datům přístup i **další lidé v organizaci**.

Jakmile jsou nástroje propojené a sdílejí si data, lze na základě předem nastavených pravidel **spouštět celé sekvence úkonů a automatizovat tak rutinní činnosti**.

- Když se nový člověk přihlásí na akci, systém mu **automaticky pošle potvrzovací e-mail**, přidá ho do příslušné skupiny v databázi a upozorní odpovědného člověka.
- Když se blíží termín pro odevzdání zprávy, **systém sám odešle připomínku**.
- **Pravidelný měsíční přehled klíčových ukazatelů** nikdo nesestavuje, přesto jej vedení dostane na konci každého měsíce do e-mailu.

Žádný z těchto úkonů nevyžaduje, aby na něj někdo myslel nebo ho ručně spustil – stačí ho jednou nastavit.

Umělá inteligence pak představuje pokročilý stupeň automatizace – takový, který dokáže zpracovávat i složitější úkony vyžadující porozumění obsahu nebo schopnost reagovat na nepředvídatelné situace.

- Koordinátorka, která nahraje záznam ze schůzky, může mít během pár minut k dispozici **přepis i shrnutí klíčových závěrů**.
- Pracovnice, která dostane dlouhou zprávu od grantové komise, si může nechat okamžitě **vygenerovat shrnutí klíčových bodů**.
- Organizace, která pravidelně sbírá data o své práci a jejích výsledcích, může pomocí AI **rychle sestavovat přehledné analýzy**, které vedení poskytují podklady pro strategická rozhodnutí, jejichž vytvoření by jinak zabralo hodiny ruční práce v tabulkách. (Je však potřeba dbát na bezpečné nakládání s daty.)
- Pokud organizace potřebuje individuálně komunikovat s větší skupinou lidí, mohou **konverzační rozhraní** poháněná umělou inteligencí (například chatboti na webu) **odpovídat na dotazy, provázet lidi procesem nebo zjišťovat jejich potřeby**, a to přizpůsobeně každému člověku zvlášť a bez nutnosti lidské obsluhy.

Automatizace předpokládá pořádek v datech

Pokud má organizace smysluplně automatizovat rutinní úkony, musí mít **dobře nastavené a zdokumentované klíčové procesy**, a to zejména z pohledu dat – kde jaké informace sbírá, v jaké podobě do systémů vstupují a co se s nimi následně děje.

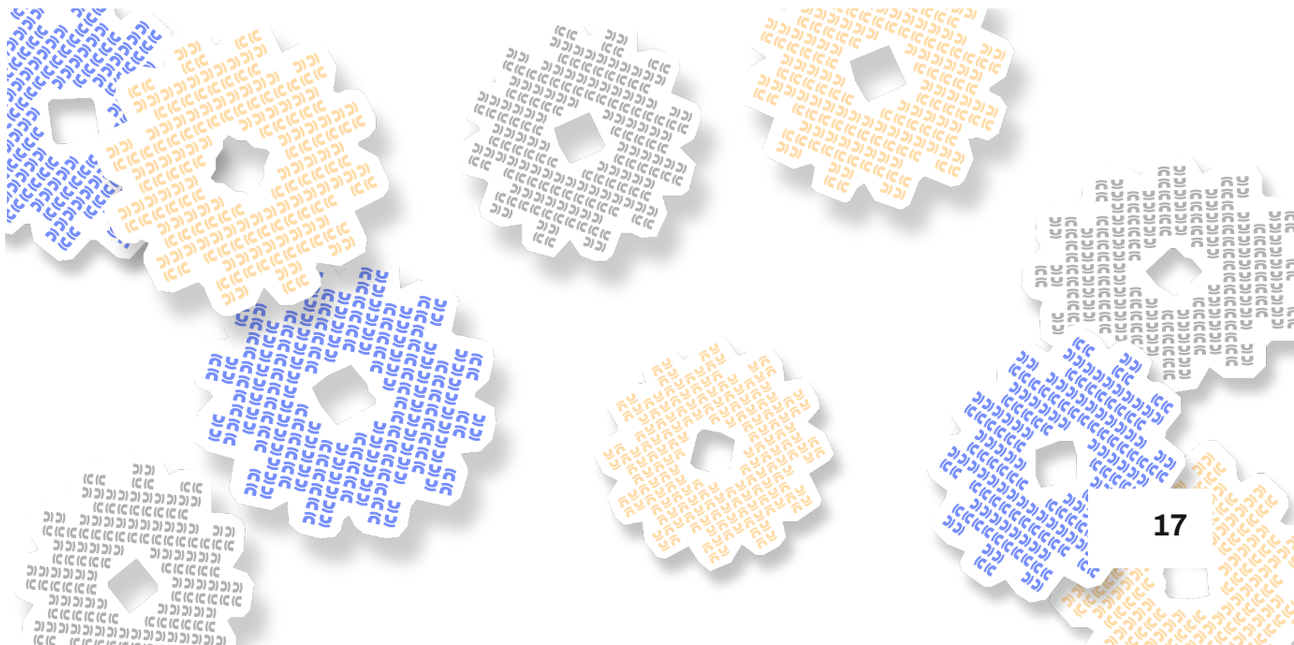
Stejně důležitá je pak schopnost organizace s daty dále pracovat: **odhalovat a opravovat chyby, sjednocovat různé způsoby zápisu stejné informace a ukládat vše ve strukturované podobě**, ze které lze data spolehlivě číst a předávat dál.

Organizace, která nemá v datech pořádek, si automatizací práci nezjednodušší, ale zkomplikuje, protože se pouze **zrychlí rozrůstání stávajícího nepořádku**.

Naučte se digitalizovat procesy od A do Z

V rámci online Kurzu pro týmy si během 3,5 měsíce zkusíte celý proces digitalizace od analýzy přes výběr nástroje až po jeho zavedení do praxe. Kurz je ideální pro malé a středně velké organizace, nevyžaduje žádné technické znalosti a stojí na praktické práci s reálnou výzvou. Každá organizace má k dispozici vlastní průvodkyni a tech-experta, kteří ji kurzem provázejí.

Více informací najdete na našem webu: www.budemu.cz/kurz-pro-tymy



Příklad digitalizace procesu: Pravidelné zpětnovazební schůzky s týmem

Představte si organizaci, kde vedoucí pořádá jednou za čtvrt roku schůzky s lidmi ve svém týmu, na kterých dostávají a dávají zpětnou vazbu ohledně své práce.

Jde o proces, který spadá do agendy **Reflexe a vyhodnocování** (vizte infografiku č. 2). Nutnou podmínkou toho, že daný proces skutečně funguje, je **kapacita na učení a adaptaci**. Cílem procesu je, aby si lidé v organizaci dávali pravidelnou zpětnou vazbu, a tím průběžně **zlepšovali týmovou spolupráci a vzájemné vztahy**.

Pojďme si nastínit, jak takový proces může vypadat. V rámci organizace by měl existovat:

- jasně daný *postup*, jak si včas domluvit vhodný *termín* schůzky,
- *pokyny* pro členy a členky týmu, jak se na schůzku *připravit*,
- *pokyny* pro vedoucí týmu, jak schůzku *vést*,
- dohoda, jak závěry schůzky *zaznamenat* a jak s nimi *dále pracovat*.

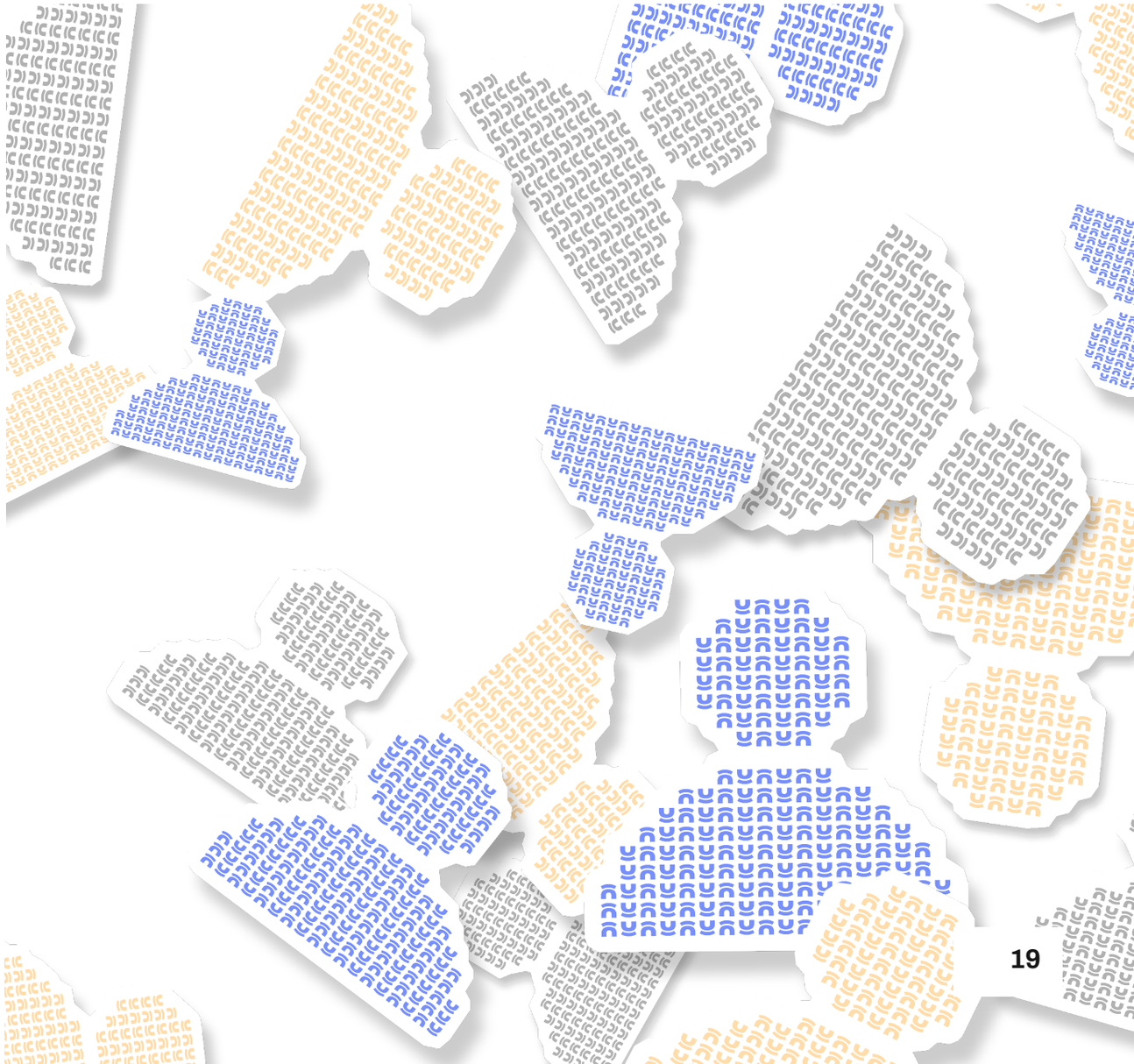
V běžné praxi pak může proces vypadat například takto:

- 14 dní před koncem čtvrtletí přijde člence týmu automatické e-mailové upozornění, že je na čase domluvit si další setkání s vedoucí.
- V e-mailu je **odkaz na rezervační systém**, ve kterém je nastaveno, že zpětnovazební schůzky se konají pouze odpoledne od úterý do pátku. Systém je navíc synchronizovaný s kalendářem vedoucí týmu, takže se zobrazují jen časy, kdy má na schůzku skutečně čas. Členka týmu si díky tomu **schůzku zarezervuje během dvou minut**. Ihned po zarezervování termínu schůzky přijde vedoucí e-mailové upozornění, ze kterého může v případě potřeby snadno navrhnout úpravu termínu.
- Dva dny před schůzkou přijde vedoucí e-mail, ve kterém má **odkaz na zápis z minulého setkání** s danou členkou týmu a pokyny, jak se zápisem před a během setkání pracovat. Člence týmu přijde podobný e-mail s odkazem na zápis a **pokyny, jak se na schůzku připravit**.
- Schůzka se koná osobně, ale vedoucí si ji nahrává na telefon. Po setkání si **nahrávku nechá během pár minut přepsat umělou inteligencí**. V promptu, který pro zpracování použije, je nadefinováno, na jaké typy informací se zaměřit a jak výstup strukturovat. Vedoucí shrnutí pročte, zkontroluje a uloží na určené místo.
- Za 10 týdnů přijde člence týmu upozornění, aby si domluvila další schůzku – s odkazem na zápis a pokyny, jak se připravit.

Stejný proces by samozřejmě šel řešit bez využití digitálních nástrojů. Lidé v organizaci by pak ale museli věnovat čas a pozornost:

- hlídání termínů, aby se schůzky děly se zamýšlenou pravidelností,
- komunikačnímu ping pongu při domlouvání termínu setkání,
- dohledávání pokynů,
- tvorbě a zpracování zápisu.

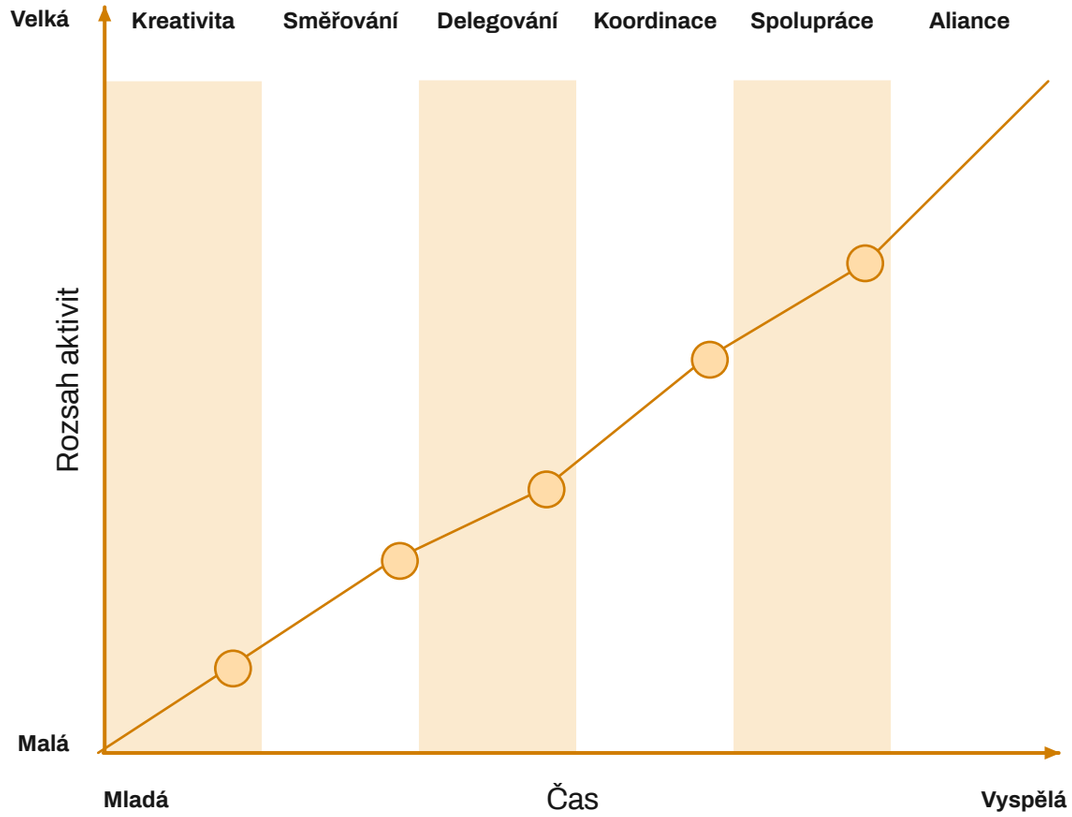
Digitální nástroje významně zvyšují pravděpodobnost, že lidé budou proces dodržovat, protože z něj **odstraňují časově a kognitivně náročné opakující se provozní úkony**, které jsou sice pro fungování procesu nezbytné, ale lidé mají tendenci na ně zapomínat nebo se jim vyhýbat kvůli jejich náročnosti.



Digitalizace je motorem rozvoje a růstu organizace

Digitalizace je způsob, jak efektivně budovat a posilovat akceschopnost organizace, protože **profesionální digitální zázemí** snižuje čas a pozornost, které je třeba věnovat povinnostem, a tím **uvolňuje prostor na poslání**.

Budování tohoto zázemí nicméně stojí čas, peníze a úsilí, takže v krátkodobém horizontu kapacity spíše odčerpává, než přidává. **K digitalizaci je proto třeba přistupovat jako k dlouhodobé investici do rozvoje organizace**, která se vrací v uspořeném času a nižší chybovosti.



Infografika 3: Greinerův model růstu organizace

Změny v potřebách organizací, na které je třeba reagovat změnou digitálního zázemí, často nejsou náhodné nebo unikátní, ale souvisí s tím, **v jaké fázi rozvoje se organizace právě nachází**. Užitečným rámcem pro přemýšlení o těchto fázích je **Greinerův model** růstu, který americký ekonom Larry Greiner popsal již v roce 1972 a který dodnes patří mezi nejpoužívanější nástroje pro pochopení toho, jak organizace „dospívají“.

Model popisuje **pět fází růstu organizace** – od neformálního startupu závislého na zakladatelích přes fázi řízení a delegování pravomocí až po koordinaci, vnitroorganizační spolupráci a v nejnovější verzi modelu i fázi vytváření aliancí s dalšími organizacemi. **Každá fáze má svou vlastní logiku fungování, ale také své charakteristické napětí, které nakonec vyústí v krizi a nutí organizaci přejít do fáze další**.

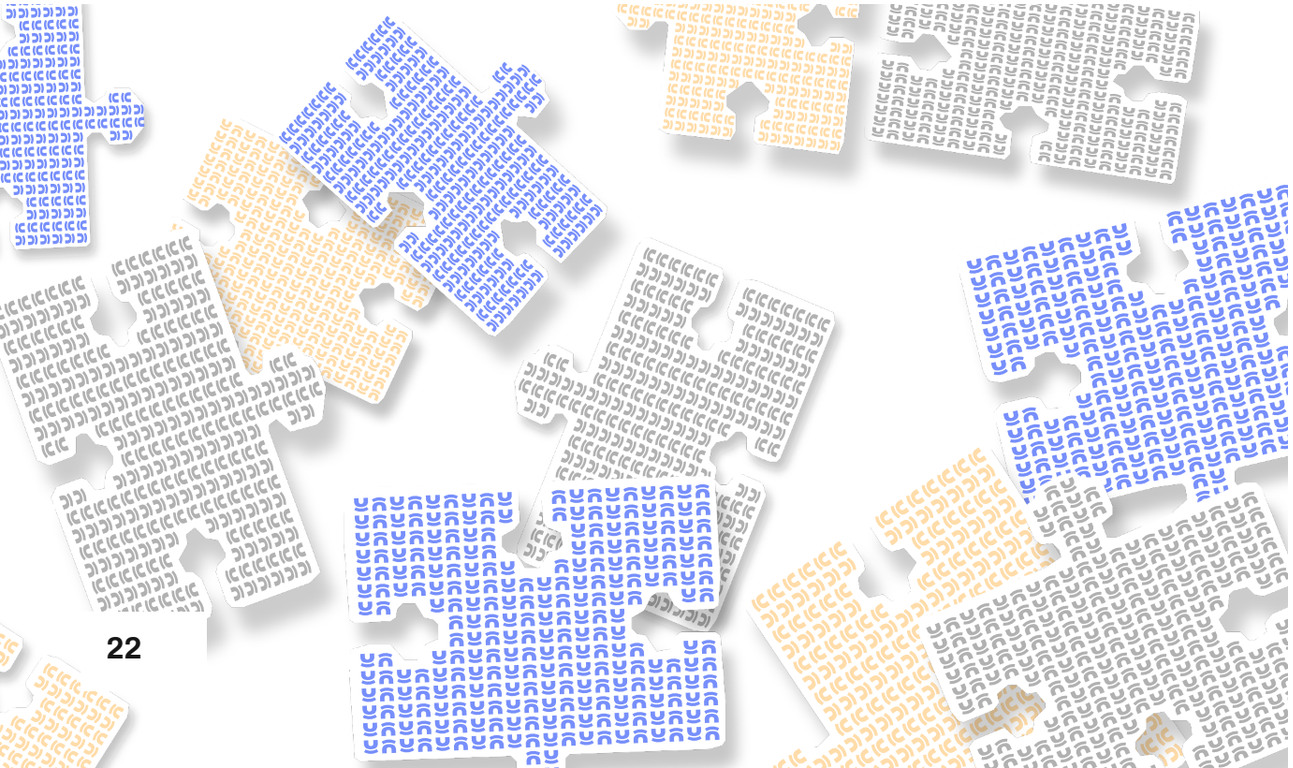
Pro budování digitálního zázemí to znamená, že co funguje v jedné fázi, nemusí stačit v té příští. Vzhledem k tomu, že digitální zázemí je prostředkem umožňujícím profesionální spolupráci, je na místě **budovat ho vždy o něco robustnější**, než organizace bezprostředně potřebuje, protože tím **vytváří prostor a příležitosti pro budoucí růst**.

Od skládačky k páteřnímu systému

V raných fázích rozvoje organizace bývá digitální zázemí přirozeně roztříštěné. Malý tým si vystačí s kombinací běžně dostupných nástrojů – sdílený disk, tabulka jako databáze kontaktů, komunikace přes e-mail nebo chat. Tato skládačka z levných nebo bezplatných SaaS nástrojů (anglická zkratka pro *software as a service*, tedy *software jako služba*) je funkční a úměrná potřebám, i když vyžaduje, aby lidé část informací přenášeli mezi systémy ručně. V danou chvíli to ještě není problém – organizace je malá, procesů je málo a všichni vědí, co se kde děje.

S růstem organizace ale roste i složitost. Přibývají lidé, projekty, partneři i povinnosti a zázemí sestavené z nepropojených nástrojů začíná organizaci brzdit. Ruční přenos informací se stává neúnosným, v datech se hromadí chyby a nesrovnalosti a vedení ztrácí přehled. Právě v tomto momentu – **obvykle ve fázi delegování** – se vyplatí začít vážně uvažovat o příklonu k monolitičtějšímu přístupu: zavést **centrální systém jako jeden zdroj pravdy**, do kterého ostatní nástroje buď přímo vstupují, nebo se s ním synchronizují. Tento přechod není nutné udělat najednou, ale je důležité ho vědomě naplánovat – jinak organizace skončí s rostoucím počtem nepropojených (a potenciálně *nepropojitelných*) nástrojů, které místo úspory přidělávají práci.

Vyspělé, profesionalizované organizace pak mohou **digitální zázemí využívat naplno jako infrastrukturu, která aktivně podporuje strategické řízení**. Propojené systémy poskytují vedení aktuální data pro rozhodování, automatizace uvolňuje kapacity pro smysluplnou práci a AI nástroje umožňují zpracovávat informace v rozsahu, který by jinak vyžadoval celý tým. Digitální zázemí přestává být pouhou administrativní nutností a stává se strategickou výhodou organizace.



S rozvojem zázemí rostou i nároky na lidi, kteří ho spravují

Souběžně s tím, jak roste složitost digitálního zázemí, se mění i nároky na lidi, kteří ho spravují a rozvíjejí. Tento proces lze sledovat skrze tři proměnné: **jaký postoj k digitalizaci zaujímá vedení**, jakou má digitalizace **prioritu** vedle ostatních agend a jak je koncipována **role člověka, který má digitální zázemí na starosti**.
Tyto tři proměnné se vyvíjejí společně a jejich kombinace tvoří tři rozpoznatelné fáze.



Infografika 4: Proces digitalizace jako průběžný organizační rozvoj

Fáze 1
Začíná ve chvíli, kdy někdo v organizaci – zpravidla člověk, který má k technologiím blíže než ostatní – začne **digitalizaci prosazovat zdola** ve snaze nastolit ji jako téma k diskuzi. Tato role nadšence je neformální a neopírá se o žádný mandát. Cílem je **přesvědčit vedení, aby z digitalizace udělalo krátkodobou prioritu**: tedy aby vytvořilo prostor a zdroje pro digitalizační pilotní projekt zaměřený na jeden konkrétní proces nebo agendu. Fáze končí, když vedení tento prostor vytvoří a projekt dostane zelenou.

Fáze 2
Začíná vznikem **role šampiona či šampionky digitalizace**. Naplňování této role je stále doplňkovou činností vedle hlavní práce dané osoby, ale digitalizace už má v organizaci alespoň konkrétní odpovědnou osobu. Cílem je **dokázat, že digitalizace přináší měřitelné výsledky** – a na základě toho pro ni získat trvalejší místo v agendě organizace. Fáze končí, když se vedení rozhodne udělat z digitalizace dlouhodobou prioritu a vyčlenit pro ni odpovídající zdroje.

Fáze 3
Začíná tím, že se digitalizace stane stálou agendou: **vznikne role manažera či manažerky digitalizace** s potřebnými pravomocemi a **jasným provozním rozpočtem**. Správa a rozvoj digitálního zázemí se pro tuto osobu stává jednou z hlavních náplní práce, nikoli vedlejší agendou. Cílem je **přejít od správy nástrojů k jejich strategickému využívání**: manažer či manažerka vyhodnocuje fungování zázemí a předává zjištění vedení spolu s návrhy na zlepšení. Digitální zázemí se tak stává zdrojem organizačního poznání a péče o něj vyžaduje analytické myšlení a schopnost přetvářet data v podklady pro rozhodování.

Jak vypadá profesionální digitální zázemí

Hlavním znakem dobře zvládnuté digitalizace je **přiměřenost**, tedy nakolik stávající **podoba digitálního zázemí odpovídá aktuálním potřebám a možnostem organizace**. Tak jak se v čase mění například počet lidí v organizaci, způsob jejich zapojení, dostupné zdroje financování, charakter činnosti organizace, nároky donorů a dalších partnerů, musí se měnit používané nástroje a s nimi související procesy.

To má dva praktické důsledky:

1. Od nuly zpravidla digitalizují pouze nově založené organizace.
2. Každá podoba digitálního zázemí je „finální“ jen na určitou dobu.

V rámci profesionálního digitálního zázemí je užitečné rozlišovat **tři vrstvy** (vizte Tabulku č. 1), které jsou v praxi úzce provázané, ale každá plní jinou roli: **aplikace** jsou nástroje, se kterými lidé denně pracují; **automatizace** přebírá rutinní opakující se úkony; a **datová vrstva** zajišťuje, že informace jsou bezpečně uložené a kdykoli dostupné. Každá vrstva je pak dále členěna do **tří úrovní vyspělosti**, které odpovídají různým fázím rozvoje organizace.

Tabulka č. 1 popisuje **typy nástrojů, které pomáhají odbavovat a procesně řídit klíčové agendy**. Nejde o výčet konkrétních aplikací, ale o přehled kategorií podle účelu – protože jeden nástroj může v praxi pokrýt několik položek najednou, zvlášť v oblasti evidence a administrativy.

Aplikace		
Základní infrastruktura Používají všichni v organizaci	**Specializované systémy** Používají konkrétní role v organizaci	**IT systémy** Používá člověk odpovědný za IT
• **Práce s dokumenty (texty, tabulky, prezentace, formuláře, PDF)** • **Práce s obrázky a videi** • **Sdílený kalendář** • **Evidence úkolů** • **E-Mail** • **Chat** • **Video konference** • **Web** • **Digitální nástěnka**	• **Účetní systém** • **Tvorba audiovizuálního obsahu** • **Správa a práce s tabulkovými daty**	• **Zálohovací systém** • **Správa e-mailů** • **Správa domén**
• **Správa hesel** • **Projektový management** • **Správa dokumentů** • **Správa kontaktů** • **Správa znalostí** • **Elektronický podpis** • **Automatický přepis schůzek** • **AI chatbot**	• **Mzdový systém** • **Hromadné rozesílky e-mailů** • **Správa sociálních médií** • **Webová analytika** • **Analýza dat a datové přehledy** • **Správa majetku a inventáře** • **Záznamy o průběhu služby** • **Správa dobrovolníků** • **E-shop** • **Platební brána** • **Přihlašování na schůzky a akce**	• **Automatizační platforma** • **Monitoring** • **Firewall**
• **Evidování docházky a dovolených** • **Evidence cest** • **Interní rezervační systém** • **Systém pro schvalování**	• **Systém interní IT podpory** • **Systém pro správu vzdělávání** • **Objednávkový systém** • **Analýza dat a datové přehledy**	• **Správa identit a přístupů** • **Vynucování ochranných politik** • **Testovací prostředí**
Automatizace		
• **X**		
• **Připomínky a notifikace** • **Rutinní komunikace** • **Reporty** • **Napojení na registry a rejstříky** • **Normalizování a čištění dat**		
• **Pravidelné úkony** • **Synchronizace dat** • **Vytěžování dokumentů**		
Data		
• **Cloudové úložiště**		
• **Databáze**		
• **Časová razítka**		

Legenda

1. úroveň vyspělosti - Nutné minimum pro **organizující se** skupinu lidí	Vrstvy digitálního zázemí
2. úroveň vyspělosti - Doporučené nástroje pro **profesionalizující se** organizaci	• Typ nástroje
3. úroveň vyspělosti - Doporučené nástroje pro **profesionalizovanou** organizaci	

Tabulka 1: Mapa profesionálního digitálního zázemí

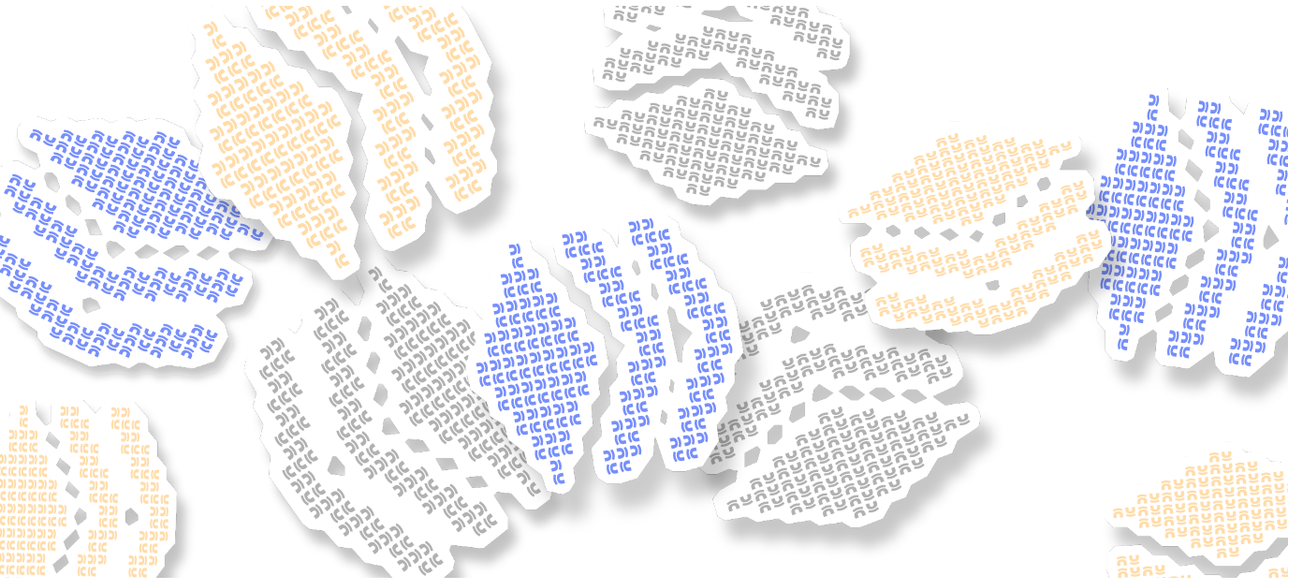
Tři vrstvy digitálního zázemí

Základní vrstvou jsou **aplikace** – vše, co má grafické uživatelské rozhraní a s čím lidé denně pracují.
Ty se dále dělí do tří kategorií:

- **základní infrastruktura** zahrnuje nástroje, které používá každý v organizaci bez ohledu na roli – od práce s dokumenty přes sdílený kalendář až po e-mail a videokonference;
- **specializované systémy** jsou určeny konkrétním rolím odpovědným za specifické agendy jako účetnictví (Pohoda, Money S3), správa dárců (Raynet, HubSpot) nebo komunikace s veřejností (Ecomail, Mailchimp);
- **IT systémy** pak spravuje primárně člověk odpovědný za digitální zázemí organizace, zejména v oblasti bezpečnosti a správy infrastruktury (administrátorské rozhraní Google Workspace / Microsoft 365 nebo například Cloudflare pro správu domény).

Druhou vrstvou je **automatizace** – nástroje[1] a nastavení[2], která organizaci umožňují delegovat rutinní opakující se úkony na počítač. Na základní úrovni jde o připomínky, notifikace a rutinní komunikaci, na vyšších úrovních pak o synchronizaci dat mezi systémy, pravidelné reporty nebo vytěžování dokumentů.

Třetí vrstvou jsou **data** – nástroje pro ukládání a správu informací spojených s chodem organizace. Patří sem cloudové úložiště pro dokumenty, databáze pro strukturovaná data a na nejvyšší úrovni také pokročilé nástroje pro správu dat, jako například časová razítka pro auditovatelnost záznamů.



[1] Například Make, n8n, Power Automate v Microsoft 365 nebo Apps Script v Google Workspace.
[2] Například Automations v Airtable nebo Tabidoo.

Tři úrovně vyspělosti

Každá vrstva je rozdělena do tří úrovní, které odrážejí **obvyklé potřeby organizací v různých fázích rozvoje**.

První úroveň

představuje **nutné minimum pro jakoukoli skupinu lidí**, která spolupracuje ve snaze dosáhnout nějakého společného cíle.
S takovým digitálním zázemím si může dlouhodobě vystačit například lokální zájmový spolek, případně jakákoli organizace ve fázích *Kreativita* a *Směřování* v Greinerově modelu.

Druhá úroveň

je **doporučené minimum pro malou profesionální organizaci**, která chce pomocí digitálních nástrojů zefektivnit všechny klíčové agendy.
S takovým digitálním zázemím si dlouhodobě vystačí většina organizací s 15–30 lidmi ve fázích *Delegování* a *Koordinace* v Greinerově modelu.

Třetí úroveň

pak přidává pokročilé nástroje, které dále zvyšují efektivitu a koordinaci, ale **smysl dávají zejména u organizací s 30 a více lidmi**, které jsou ve fázích *Spolupráce* a *Aliancí* v Greinerově modelu, kdy se počáteční vysoké investice vrátí skrze úspory z rozsahu.

Jak digitalizaci plánovat a řídit

Úspěšně digitalizovat proces znamená úspěšně organizaci provést komplexní změnou – aniž by to paralyzovalo její běžný chod. Samotný proces digitalizace lze obecně popsat jako soubor **pěti strategických úkolů**, které je třeba **souběžně řešit a úspěšně splnit**:

1. Zformulovat **vizi** cílového stavu (včetně očekávaného přínosu pro organizaci).
2. Získat lidi s potřebnými **dovednostmi** (vzděláváním stávajících a/nebo najmutím nových lidí).
3. Získat pro vizi cílového stavu podporu napříč organizací, a tím povzbudit **motivaci** lidí investovat do změny čas a úsilí (často nad rámec běžných povinností).
4. Získat finanční a další potřebné **zdroje** (například mapu stávajících procesů a seznam používaných digitálních nástrojů).
5. Připravit **akční plán**, jak vizi cílového stavu začít krok za krokem naplňovat.

Pokud je některý ze strategických úkolů výše zanedbán, digitalizace pravděpodobně skončí neúspěchem. **Knoster model pro řízení komplexních změn** přehledně shrnuje, jak se zanedbání jednotlivých strategických úkolů projevuje v praxi:

Vize	Dovednosti	Motivace	Zdroje	Akční plán	=	Úspěch
	Dovednosti	Motivace	Zdroje	Akční plán	=	Zmatek
Vize		Motivace	Zdroje	Akční plán	=	Úzkost
Vize	Dovednosti		Zdroje	Akční plán	=	Odpor
Vize	Dovednosti	Motivace		Akční plán	=	Frustrace
Vize	Dovednosti	Motivace	Zdroje		=	Falešný start

Infografika 5: Potenciální důsledky nezvládnutí strategických úkolů podle Knoster modelu.

1/ Vize cílového stavu: Vedení musí rozumět přínosům digitalizace

Vize cílového stavu by spíše než o konkrétních nástrojích měla mluvit o **zamýšleném přínosu využívání digitálních nástrojů pro organizaci**. Jaké agendy mají být snazší na procesní řízení? Jaké kapacity chce organizace posílit skrze úsporu času a/nebo peněz? V jakých oblastech se má zlepšit spolupráce, snížit chybovost nebo zvýšit zastupitelnost?

Vizi cílového stavu nemusí nutně formulovat (pouze) nejvyšší vedení, ale určitě musí velmi dobře rozumět jejímu výslednému znění. Před zahájením práce na vizi je proto dobré **seznámit lidi na vedoucích pozicích s tím, jaké typy nástrojů existují**, k čemu se obvykle používají a jaké má jejich používání přínos. Využít lze **mapu digitálního zázemí** (vizte infografiku č. 5) nebo **případové studie** a **příklady dobré praxe** z organizací podobné velikosti a zaměření (například z našeho webu: www.budemu.cz/pripadovky).

2/ Dovednosti: Vzdělávání zaměřené pouze na nástroje nemusí stačit

V případě **řadových pracovníků a pracovnic** je důležité podporovat především rozvoj **uživatelských dovedností**, aby dokázali efektivně používat všechny digitální nástroje, které mají v rámci své činnosti k dispozici.

Digitální vzdělávání by ale nemělo končit u zvládnutí konkrétních nástrojů. Plná digitální gramotnost zahrnuje také **schopnost kriticky vyhledávat a vyhodnocovat informace, bezpečně zacházet s daty a chránit soukromí, efektivně spolupracovat v digitálním prostředí**, tvořit a sdílet digitální obsah i vědomě řešit problémy s pomocí technologií – včetně toho, kdy a jaký nástroj vůbec použít.

V případě **vedoucích pracovníků a pracovnic** může být na místě posilovat kromě uživatelských dovedností a digitální gramotnosti také jejich **komunikační schopnosti**, aby dokázali změny v organizaci dobře vysvětlovat a motivovat tým k osvojení nového způsobu práce.

3/ Motivace: Změny musí mít co nejdříve hmatatelné výsledky

Kromě srozumitelné a jasné komunikace změn lze motivaci podpořit tím, že se **proces digitalizace rozdělí na co nejmenší části**, které lze dokončit relativně rychle (v řádu jednotek týdnů) a které lidem **bezprostředně po dokončení znatelně usnadní každodenní práci**.

4/ Zdroje: Dvě chyby, které vás mohou vyjít draho

Klíčovým zdrojem v oblasti digitalizace jsou samozřejmě peníze, resp. dvě s penězi spojené otázky: Kde je sehnat? A jak je co nejlépe využít?

Na první otázku bohužel žádná univerzálně platná odpověď neexistuje. Přímo profesionalizaci a digitalizaci se v Česku dlouhodobě věnuje pouze několik nadací: Nadace OSF ve svém programu Stronger Roots, Nadace ČEZ v programech profesionalizace sociálních služeb a podpory regionů a Nadace Českého rozhlasu v rámci mimořádných výzev na podporu organizací pracujících s nevidomými. V ostatních případech obvykle nezbývá, než digitalizaci financovat skrze nepřímé náklady, sponzorské příspěvky, drobné dary nebo vlastní výdělečnou činnost.

Co se odpovědi na druhou otázku týče, lze doporučit dvě věci: nepřenášejte odpovědnost za dobré zadání na dodavatele; a nechtějte po nich, aby cenu zakázky stanovovali podle skutečně odpracovaných hodin.

Řekněte svým donorům, že chcete digitalizovat

V BUDEMU vnímáme, že digitalizace zatím nepatří mezi oblasti, které by donoři standardně podporovali. Velkou část naší **advokační práce** proto směřujeme právě na nadace a další organizace, které se podílejí na financování veřejně prospěšných organizací.

Pokud máme být úspěšní, potřebujeme, aby donoři viděli, že je po digitalizaci poptávka. Pokud chcete přiložit ruku k dílu, **obraťte se na své donory a zprostředkujte jim argumenty** z této příručky nebo z naší publikace Více času na poslání, kde digitalizaci představujeme jako **příležitost zvýšit dopad veřejně prospěšných organizací**: **www.budemu.cz/s/vice-casu-na-poslani**

4.1/ Dobré zadání za vás levněji nikdo nepřipraví

Dotazníkové šetření realizované v létě 2025 mezi 33 veřejně prospěšnými organizacemi ukázalo, že **většina z nich se ve snaze ušetřit pokouší digitalizovat svépomocí, ale každá druhá selže** a nakonec stejně vyhledá placenou pomoc externího konzultanta či konzultantky – takže nejenže neušetří, ale naopak se jim digitalizace prodraží o marně investovaný čas lidí v týmu.

Většina odborníků a odbornic na digitalizaci nicméně spolupracuje především s firmami. Neznají proto obvyklou podobu procesů ve veřejně prospěšných organizacích a nemají přehled o nástrojích, které nabízejí bezplatné nebo zvýhodněné tarify. V praxi to znamená, že **nemají předpřipravená řešení obvyklých problémů, která by mohli snadno upravit na míru**, jako to dělají v případě firem. Spolupráce se proto většinou neobejde bez **časově náročného mapování procesů**, poznávání potřeb organizace a vymýšlení řešení, což v kombinaci s vysokými hodinovými sazbami činí tuto pomoc finančně nedostupnou.

Pokud je ale organizace schopna **svépomocí zmapovat a nastavit proces** a dokáže pojmenovat **nároky na výsledné řešení** (vizte týmovou dohodu níže pro představu, jak takové nároky mohou v praxi vypadat), významně tím zkracuje čas, který musí technický dodavatel věnovat poznávání organizace a vymýšlení řešení – a může tak **větší část rozpočtu investovat rovnou do implementace**.

Řada organizací dnes potřebné kompetence nemá, ale vzhledem k tomu, že **schopnost samostatně mapovat a nastavovat procesy je základním předpokladem procesního řízení klíčových agend**, investice
do získání a rozvoje těchto kompetencí je způsob, jak kromě digitální vyspělosti zvyšovat také celkovou úroveň profesionality organizace.

S tvorbou zadání vám zdarma pomohou naši experti na digitalizaci

Nevíte, kde s digitalizací začít? Ztrácíte čas metodou pokus–omyl? Zprostředkujeme vám bezplatnou hodinovou online konzultaci s prověřeným expertem či expertkou na digitalizaci. Zorientujete se v možnostech a dostanete konkrétní doporučení, která dávají smysl právě pro vaši organizaci.

O konzultaci se přihlaste na našem webu: www.budemu.cz/online-konzultace

4.2/ Platba podle odpracovaných hodin motivuje k polovičatému řešení

Z dotazníkového šetření zmiňovaného výše také vyplynulo, že velká část organizací preferuje při spolupráci s dodavatelem platbu podle počtu odpracovaných hodin. Důvodem je nejspíše snaha **mít co největší kontrolu nad celkovou cenou zakázky**. V praxi nicméně tato strategie často končí polovičatým řešením, protože organizace jakékoli úpravy vnímají především jako **vícepráce, které budou muset zaplatit** – a tak místo aby s dodavatelem jednaly o úpravách, raději převezmou nedokončené řešení.

Mnohem efektivnější je **model spolupráce založený na pevně dané ceně za splnění jasně definovaného cíle**, v rámci kterého má dodavatel motivaci rovnou hledat co nejfunkčnější řešení, protože vícepráce negarantují vyšší cenu zakázky. Tento způsob spolupráce nicméně předpokládá, že je organizace schopna svépomocí vytvořit dobré zadání a následně dohlédnout na jeho plnění.

5/ Akční plán: Digitalizace se neobejde bez interního člověka, který ji bude plánovat a řídit

Tvorba konkrétního plánu digitalizace a průběžné dohlížení na jeho plnění je **časově a kompetenčně náročný úkol**, který nelze zcela delegovat na dodavatele – i proto, že **digitalizace je proces s otevřeným koncem**: digitální zázemí je potřeba průběžně spravovat a uzpůsobovat měnícím se vnitřním potřebám a vnějším podmínkám. Vedení organizace by proto mělo vždy usilovat o zřízení **role manažera či manažerky digitalizace**, v případě větších organizací klidně i celého digitalizačního týmu.

Některé větší **organizace sice už dnes zaměstnávají své IT správce**, jejich úkolem ale typicky bývá udržet počítače, mobilní telefony a další zařízení organizace v provozuschopném stavu. Zaměřují se na **technickou stránku digitalizace** a zpravidla neřeší, jak pomocí digitálních nástrojů zvyšovat efektivitu fungování organizace.

Manažer či manažerka digitalizace je naopak **role zaměřená na procesní a lidskou stránku digitalizace**, se kterou jsou spojeny **dva strategické úkoly**:

- Správa a rozvoj digitálního zázemí organizace (= lidé mají správné nástroje)
- Rozvoj uživatelských kompetencí lidí v organizaci (= lidé umějí nástroje správně používat)

V soukromém sektoru se taková role nejčastěji označuje jako **provozní manažer či manažerka** (v angličtině „Operations Manager“).

Přínos role pro organizaci	• Úspory času díky efektivnějším administrativním procesům • Lepší pracovní výsledky díky efektivnější spolupráci napříč organizací • Větší stabilitu díky nižšímu riziku celoorganizační paralýzy kvůli výpadku konkrétních jednotlivců
Osobnostní charakteristiky	• Empatie • Trpělivost • Proaktivita
Klíčové kompetence	• Komunikace (získávání a předávání informací) • Analytické myšlení (hlavně v rovině organizačních procesů) • Spolupráce a koordinace při dosahování společného cíle • Iterativní způsob práce • Plánování a řízení procesu zavádění změn do organizace • Systematická práce s informacemi
Hlavní činnosti	• Mapování procesů • Mapování potřeb • Tvorba zadání pro dodavatele technického řešení • Komunikace změny do organizace a naslouchání zpětné vazbě • Podpora lidí v organizaci při osvojování nového způsobu práce • Rozpočtování v souvislosti s provozem digitálního zázemí organizace • Průběžné monitorování trendů a příležitostí v oblasti digitalizace
Předpoklady úspěšného naplňování role	• Vedení má kompetence pro strategické řízení a umí nastavit jasné priority • Znalost oboru, ve kterém organizace působí

Tabulka 2: Základní vymezení role manažera či manažerky digitalizace

Digitalizace se vždy děje krok za krokem

Pokusy o plošnou digitalizaci všeho bez jasného cíle zpravidla končí tím, že se nezdigitalizuje nic. Mnohem schůdnější je postupovat po malých krocích – **digitalizovat jeden proces nebo agendu, ověřit, že změna funguje, a teprve pak pokračovat dál**.

To ale neznamená, že stačí řešit vždy jen to, co právě hoří. Aby se dílčí kroky **postupně skládaly do funkčního celku a vzájemně se posilovaly, je důležité postupně zpřesňovat představu o tom, co musí digitální zázemí jako celek splňovat a umožňovat**, aby skutečně přispívalo k dlouhodobé stabilitě a akceschopnosti organizace.

Tuto představu je dobré postupně formalizovat do podoby týmové dohody, tedy souboru pravidel, která organizace při správě a rozvoji digitálního zázemí důsledně dodržuje. Obsah **týmové dohody** by měl odrážet k**líčové potřeby a povinnosti organizace** a sloužit jako **vodítko pro strategická rozhodnutí** i vnitřní směrnice. Dohoda by ale přesto měla vznikat postupně, tak jak organizace získává zkušenosti s budováním a správou zázemí a zpřesňuje svou představu o tom, co v jejím případě funguje a co ne.

Příklad týmové dohody

- Preferujeme nástroje vyvíjené českými a evropskými firmami, abychom měli jistotu, že plníme požadavky vyplývající z GDPR a další legislativy.
- Vždy využíváme v danou chvíli nejmenší možný počet předplatných.
- K aplikacím, systémům a datům organizace lze přistupovat pouze skrze organizační účty na naší doméně.
- Všechna data máme v cloudu na zabezpečených serverech v Evropské unii.
- Všechna data, která mohou být užitečná pro dva a více lidí v organizaci, musí být uložena ve sdíleném „jediném zdroji pravdy“.
- Kritická data zálohujeme podle pravidla 3-2-1: vždy máme alespoň 3 kopie dat, alespoň na dvou různých úložištích, přičemž alespoň jedno úložiště je umístěno mimo prostory užívané organizací.
- Hesla, ke kterým potřebuje mít přístup více lidí, ukládáme ve sdíleném správci hesel[3].
- Ke všem nástrojům mají administrátorský přístup alespoň dva lidé v organizaci.
- Všechny aplikace základní infrastruktury musí být plnohodnotně použitelné na počítači i telefonu či tabletu (Android i iOS).

Organizace by u každého pravidla měla být schopna říct, jak jeho dodržování v praxi podporuje nejen aktuální nastavení digitálního zázemí, ale také existující procesy.

[3] Sdílený správce hesel je aplikace určená pro bezpečné uchovávání a případně sdílení přihlašovacích údajů. Zpravidla funguje tak, že jsou všechna hesla zašifrována a bezpečně uložena na vzdáleném serveru. Když se uživatel či uživatelka chce přihlásit do některého svého účtu, heslo se automaticky vloží do přihlašovacího formuláře. Hlavní výhodou je, že jsou hesla dostupná na všech používaných zařízeních, aniž by na nich byla uložena, a dále to, že si lidé musí pamatovat pouze jedno heslo, a to do správce hesel. Mezi často používané správce hesel patří například 1Password, LastPass nebo Bitwarden.

Podstatou digitalizace jsou strategická rozhodnutí

Budování digitálního zázemí organizace obnáší celou řadu rozhodnutí, která mají **dalekosáhlé důsledky pro každodenní fungování**, bezpečnost dat i dlouhodobé náklady. Kde ukládat data? Koupit hotové řešení, nebo si nechat něco vyvinout na míru? Vsadit na jeden komplexní systém, nebo skládat zázemí z více specializovaných nástrojů?

Univerzální správné odpovědi neexistují, záleží na velikosti organizace, povaze její práce i dostupných zdrojích.

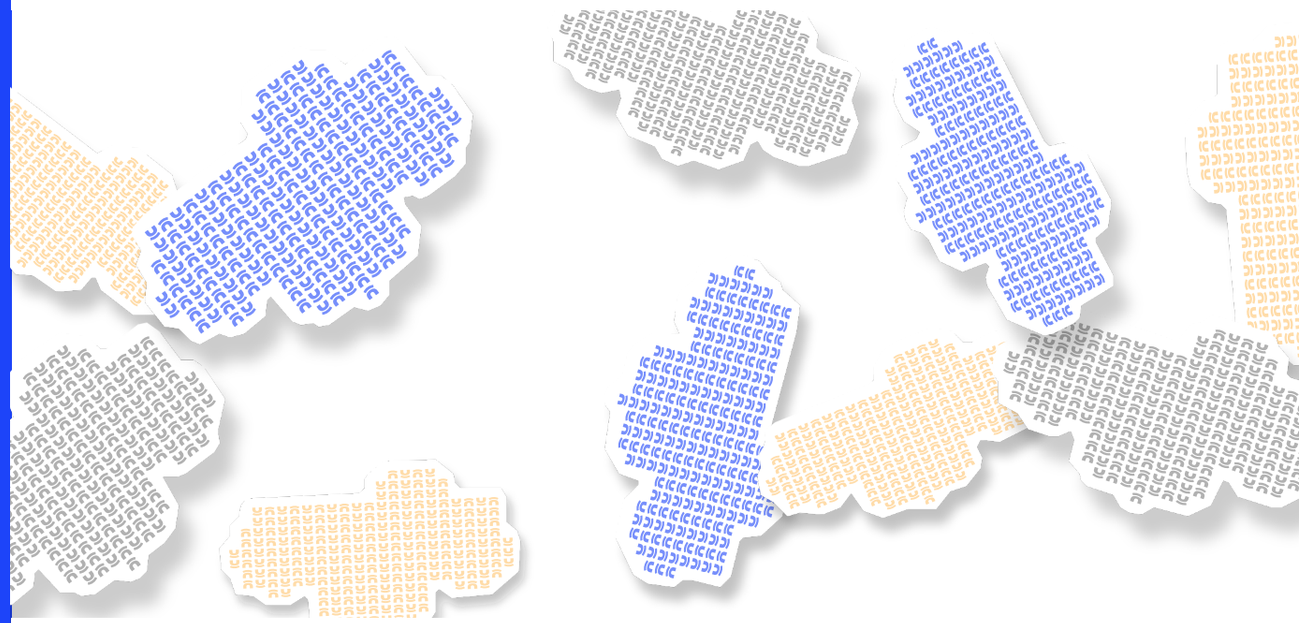
Co vše mít v cloudu?

Data v cloudu jsou základním stavebním kamenem profesionálního digitálního zázemí, protože je to nejsnazší cesta, jak spolupracovat na dálku a udržovat jeden zdroj pravdy. Když se ale řekne „data v cloudu“, může to znamenat velmi různé věci.

Nejviditelnější je cloudové úložiště – **složky a soubory uložené na vzdálených serverech** místo na lokálním počítači (například Google Disk nebo Microsoft SharePoint). Jenže data v cloudu jsou také **e-maily a kalendáře, záznamy v projektovém nástroji, kontakty v CRM systému, účetní záznamy** nebo odpovědi v online formuláři.

Prakticky každá **aplikace dostupná přes prohlížeč ukládá data do cloudu**, přestože to uživatel nemusí nijak vnímat. Rozhodnutí „mít data v cloudu“ proto ve skutečnosti není jedno rozhodnutí, ale celá řada dílčích voleb o tom, která data, v jakých nástrojích a za jakých podmínek ukládat.

V drtivé většině případů je na místě usilovat o to, aby všechna data organizace byla v cloudu. Při výběru dodavatele je nicméně potřeba ohlídat, že s daty nakládá způsobem, který splňuje požadavky platné legislativy – zejména **GDPR**, které stanovuje pravidla ochrany osobních údajů, a **NIS2**[4], které se týká odolnosti vůči kybernetickým hrozbám.



[4] Vztahuje se jen na některé organizace v závislosti na počtu zaměstnanců a působnosti v regulovaných odvětvích jako je zdravotnictví, energetika, veřejná správa či digitální služby.

Vše v jednom, nebo puzzle?

Zásadním rozhodnutím při budování digitálního zázemí je **otázka architektury**: zda vsadit na jeden komplexní systém, který pokryje co nejvíce potřeb najednou, nebo skládat zázemí z většího počtu specializovaných nástrojů, z nichž každý dělá jednu věc dobře. V praxi se tato volba označuje jako **příklon k monolitičnosti nebo modularitě**.

- **Monolitický přístup** staví na jednom centrálním systému – typicky ERP (z anglického Enterprise Resource Planning), tedy rozsáhlé podnikové platformě, která slouží jako jeden nástroj pro správu veškerých financí, projektů, dokumentů, lidských zdrojů i dalších agend.
- **Modulární přístup** naopak skládá zázemí z více specializovaných nástrojů, které jsou vzájemně propojeny – například samostatný nástroj na projekty, samostatný na dokumenty a samostatný na komunikaci s klienty.

Ani jedna z cest není univerzálně lepší: záleží na velikosti organizace, složitosti procesů a schopnosti lidí v organizaci pracovat s více nástroji najednou.

Monolitický přístup		Modulární přístup	
Výhody	**Nevýhody**	**Výhody**	**Nevýhody**
Jednodušší správa – vše na jednom místě, jedna smlouva, jeden dodavatel	Vyšší závislost na jednom dodavateli – zdražení nebo zrušení nástroje je zásadní problém	Každý nástroj lze vybrat a vyměnit samostatně bez nutnosti měnit celé zázemí	Náročnější správa – více nástrojů, více smluv, více přístupů
Data jsou přirozeně propojená a konzistentní	Kompromisy ve funkcionalitě – co umí vše, málokdy umí cokoliv výjimečně dobře	Větší flexibilita při změnách potřeb organizace	Riziko fragmentace dat, pokud nástroje nejsou dobře propojeny
Nižší nároky na technické kompetence při každodenním provozu	Obtížnější přechod na jiné řešení v budoucnu	Možnost vybrat pro každou agendu skutečně nejlepší dostupné řešení	Vyšší nároky na technické kompetence při nastavování a údržbě propojení

Tabulka 3: Srovnání výhod a nevýhod monolitického a modulárního přístupu

Přívětivost a nízkoprahovost, nebo kontrola a odpovědnost?

Jak moc chce organizace mít svá digitální řešení pod kontrolou – a za jakou cenu je ochotna se této kontroly vzdát ve prospěch jednoduchosti a dostupnosti – je dalším velmi důležitým rozhodnutím.

Přívětivost a nízkoprahovost: SaaS nástroje

Nejrozšířenější volbou jsou dnes takzvané SaaS nástroje („software jako služba“) – hotové aplikace dostupné přes prohlížeč, za jejichž provoz se zpravidla platí měsíční nebo roční předplatné. Jejich hlavní předností je, že jsou **připravené k okamžitému použití**: není třeba nic instalovat, spravovat server ani řešit aktualizace. Neziskové organizace mohou navíc řadu SaaS nástrojů **používat bezplatně nebo s vysokou slevou**.

Nevýhodou SaaS nástrojů je, že organizace nemá přímý vliv na to, jak fungují a kde jsou uložena data. Také většinou **nelze dosáhnout úspor z rozsahu**, protože cena předplatných je často určována podle počtu aktivních uživatelů.

Příklady SaaS nástrojů

- Kancelářské platformy: Google Workspace, Microsoft 365
- Projektové řízení: Freelo, Trello, Asana, Monday.com, Notion, ClickUp
- Správa kontaktů: Sloneek, RaynetCRM, BambooHR, Salesforce, HubSpot, Airtable, Tabidoo
- Finance: Money S3, Pohoda, Fakturoid
- Mailing: Ecomail, SmartEmailing, Mailchimp
- Automatizace: Make, Zapier

Kontrola a odpovědnost: vývoj na míru

Na opačném konci spektra stojí vývoj na míru – tedy situace, kdy si organizace nechá od externího dodavatele nebo vlastního vývojáře či vývojářky vytvořit nástroj přesně podle svých potřeb. Takové řešení může dokonale odpovídat procesům organizace a data zůstávají plně pod její kontrolou. **Vývoj i následná údržba jsou ale finančně i časově náročné**, a pokud se vytratí člověk, který systém postavil, může se organizace ocitnout v situaci, kdy nikdo nerozumí tomu, jak nástroj spravovat, udržovat a rozvíjet.

V rámci běžného fungování většiny organizací je **dnes vývoj na míru téměř vždy zbytečně nákladná a riskantní cesta**. Určitě vždy nejprve důkladně vyzkoušejte všechny existující nástroje, případně prozkoumejte možnosti jejich přizpůsobení, a až když skutečně žádný z nich ani trochu neodpovídá potřebám organizace, zvažte vývoj řešení na míru.

Napůl cesty: open source nástroje na vlastním serveru

Střední cestu nabízejí open source nástroje provozované na vlastním serveru – tedy software s otevřeným zdrojovým kódem[5], který funguje stejně jako SaaS aplikace, ale organizace jej musí **sama nainstalovat a spravovat**. Oproti SaaS řešením má organizace plnou kontrolu nad daty a není závislá na rozhodnutích konkrétního dodavatele. Oproti vývoji na míru neplatí za samotný software, pouze provoz serveru.

Nevýhodou je, že **provoz vlastního serveru vyžaduje technické kompetence**, které většina organizací nemá – a jejich zajištění prostřednictvím externího dodavatele představuje pravidelný a nezanedbatelný náklad. Nicméně pokud organizace potřebuje profesionální nástroje pro větší počet lidí, jedná se o zajímavou možnost, protože **na rozdíl od SaaS nástrojů lze touto cestou dosáhnout velkých úspor z rozsahu**.

Příklady open source nástrojů

- Kancelářské platformy: Nextcloud, Seafile
- Projektové řízení: OpenProject, Vikunja, Operately
- Správa kontaktů: EspoCRM, Corteza
- Finance: Akaunting, Invoice Ninja
- Mailing: listmonk, Keila
- Automatizace: n8n, Activepieces

Napůl cesty podruhé: low-code / no-code platformy upravené na míru

Možností, která v posledních letech získává na popularitě, jsou takzvané low-code a no-code platformy – nástroje, které umožňují **snadno a rychle vytvářet funkční aplikace a automatizace** z předpřipravených komponent a funkcionalit. Mezi populární možnosti patří například Tabidoo, Airtable nebo Budibase.

Organizace může díky těmto nástrojům postavit **řešení přizpůsobené svým konkrétním potřebám**, aniž by musela platit za vývoj na míru nebo dlouhodobě zaměstnávat vlastního vývojáře či vývojářku. Výsledná aplikace je přitom provozována v cloudu a je pravidelně údržována poskytovatelem.

Limitem je míra přizpůsobení, která je dána konkrétními možnostmi zvolené platformy, a cena, která většinou bývá nastavena podle počtu aktivních uživatelů stejně jako u ostatních SaaS nástrojů.

Vibe codingu se raději vyhněte, hlavně pokud jde o týmovou spolupráci nebo citlivá data

Díky nástrojům napojeným na velké jazykové modely (například Lovable, Vibe, Replit, Cursor, Bolt, v0) je stále snazší vytvářet plnohodnotné aplikace na míru, a to bez hluboké znalosti programování a s nízkými náklady jak na vývoj, tak na provoz. Tvorba aplikací za pomoci těchto nástrojů se označuje termínem „vibe coding“.

K používání vibe kódovaných aplikací v běžném provozu organizace ale v tuto chvíli **přistupujte velmi opatrně**, zejména pokud se jedná o aplikaci, kterou má používat více lidí zároveň.

V prvé řadě, aplikace vytvořené tímto způsobem mohou obsahovat celou řadu **závažných zranitelností**, které jsou v profesionálně vyvíjených aplikacích dávno ošetřeny. Ale hlavně: AI nástroje usnadňují především psaní kódu – jenže čím komplexnější procesy má aplikace zastřešit, čím více dat má uchovávat a čím více lidí ji má používat, tím **důležitější jsou věci přesahující samotný kód**: datová architektura, UX design, přemýšlení v rovině procesů, ale hlavně schopnost monitorovat chod aplikace, vylepšovat ji a odstraňovat chyby bez přerušení provozu.

Rizikové je i nechat si aplikaci „navajbkódit“ někým jiným, protože výsledek může být velmi **nepřehledný pro další údržbu a rozvoj**, zejména pokud původní autor či autorka přestanou být k dispozici.

Jinými slovy, určitě se o vibe coding zajímejte. Ale v rámci organizace používejte vibe kódované aplikace **ideálně tam, kde aplikaci používáte pouze vy a kde nezpracováváte citlivá data**.

[5] Otevřený kód znamená, že kdokoli může ověřit, co software skutečně dělá. Organizace navíc nejsou uvězněné v závislosti na jednom dodavateli a mohou nástroj přizpůsobit vlastním potřebám, ať už samy nebo s pomocí externího vývojáře.

Levně, rychle nebo kvalitně?

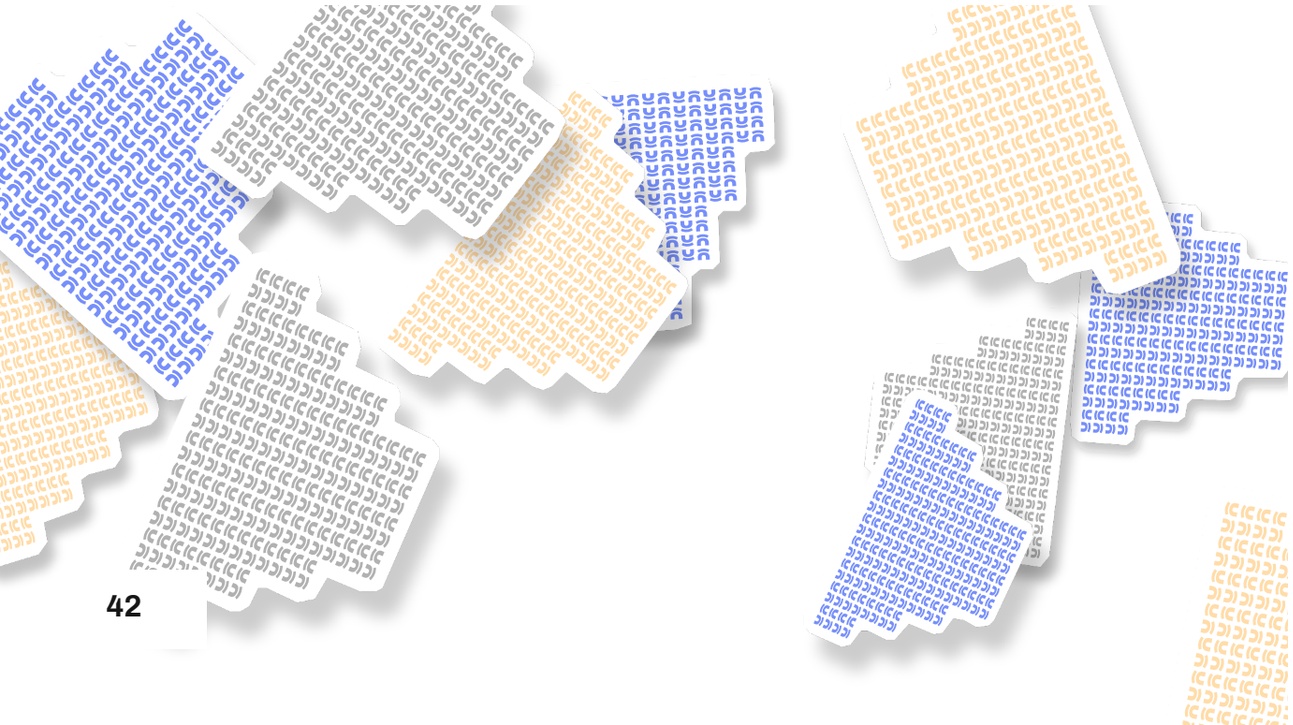
Při budování digitálního zázemí je důležité si od začátku ujasnit, která z trojice kritérií cena-rychlost-kvalita jsou pro organizaci nejdůležitější, protože najednou lze většinou splnit maximálně dvě:

- **Levné a rychlé řešení** zpravidla nebude kvalitní: nástroj lze sice rychle nasadit za málo peněz, ale za půl roku se nejspíš ukáže, že nevyhovuje klíčovým procesům a celý postup bude potřeba zopakovat.
- **Kvalitní a rychlé řešení** nebude levné: zkušený dodavatel dokáže implementovat funkční systém v krátkém čase, ale jeho sazby tomu odpovídají.
- **Kvalitní a levné řešení** nebude rychlé: svépomocí lze dospět k velmi dobrému výsledku, ale pouze za cenu značného množství času lidí v organizaci.

Výjimkou jsou SaaS nástroje nabízející bezplatné nebo výrazně zvýhodněné licence pro neziskové organizace – v takovém případě **lze získat kvalitní řešení relativně rychle a bez velkých nákladů**.

To ale neznamená, že nasazení bezplatného SaaS nástroje organizaci nic nestojí. **I sebelépe navržený nástroj vyžaduje úvodní nastavení, promyšlení pravidel a postupů pro práci s ním a zaškolení lidí v organizaci**. Bez této investice času se z nástroje snadno stane další věc, kterou všichni formálně „mají“, ale nikdo důsledně nepoužívá.

Také je třeba zmínit, že v bezplatných edicích často chybí funkce důležité pro týmovou spolupráci. Navíc je vždy **potřeba počítat s rizikem, že zvýhodněná licence může být kdykoli zrušena nebo podmínky změněny**, jako se to stalo například v roce 2025, kdy Microsoft významným způsobem omezil bezplatné licence pro neziskové organizace.



Volba konkrétního nástroje je vždy kompromisem

Při budování digitálního zázemí je ideálem **sada nástrojů, která co nejlépe splňuje všech osm kritérií níže**. Nicméně dosáhnout toho v praxi lze jen velmi těžko, protože **většina nástrojů v něčem vyniká a jinde zaostává**. Výběr konkrétního řešení se proto vždy odehrává v rovině kompromisů, a tak je důležité si **při výběru každého nástroje jasně stanovit, která kritéria dostanou přednost**.

Jaká kritéria jsou nejdůležitější, závisí na kontextu organizace: na tom, jak citlivá data v nástroji zpracovává, jak technicky zdatní jsou lidé, kteří s ním budou pracovat, jak velká je organizace, a také na tom, jak moc je daná agenda kritická pro každodenní chod organizace.

Spolehlivost

Jak bezchybně nástroj funguje? Existuje transparentní způsob, jak se o případných problémech dozvědět? Pro organizaci, která na nástroji staví kritické procesy, může i občasný výpadek způsobit výrazné narušení práce.

Bezpečnost

Jak nástroj chrání data organizace? Kdo má k datům přístup a jak jsou šifrována? Jak je řízena správa uživatelských oprávnění? Zvláštní pozornost zaslouží otázka, kde se fyzicky nacházejí servery, na kterých jsou data uložena, a zda provozovatel nástroje respektuje evropskou legislativu ochrany osobních údajů (GDPR), případně NIS 2.

Uživatelská přívětivost

Jak rychle se lidé v organizaci nástroj naučí používat a jak ochotně k němu budou sahat v každodenní práci? Užitečné je vyzkoušet nástroj přímo s lidmi, kteří s ním budou pracovat nejčastěji – jejich reakce bývají nejspolehlivějším vodítkem.

Cenová dostupnost

Jaké jsou celkové náklady na pořízení a provoz nástroje? Nestačí sledovat výši předplatného – do celkové ceny patří také čas strávený nastavením, zaškolením a průběžnou správou.

Přizpůsobitelnost

Do jaké míry lze nástroj upravit potřebám organizace? Lze například přidávat vlastní pole v databázi, nastavovat specifické pracovní postupy nebo upravovat podobu výstupů? Hotová řešení bývají méně přizpůsobitelná, ale zároveň méně náročná na správu.

Propojitelnost

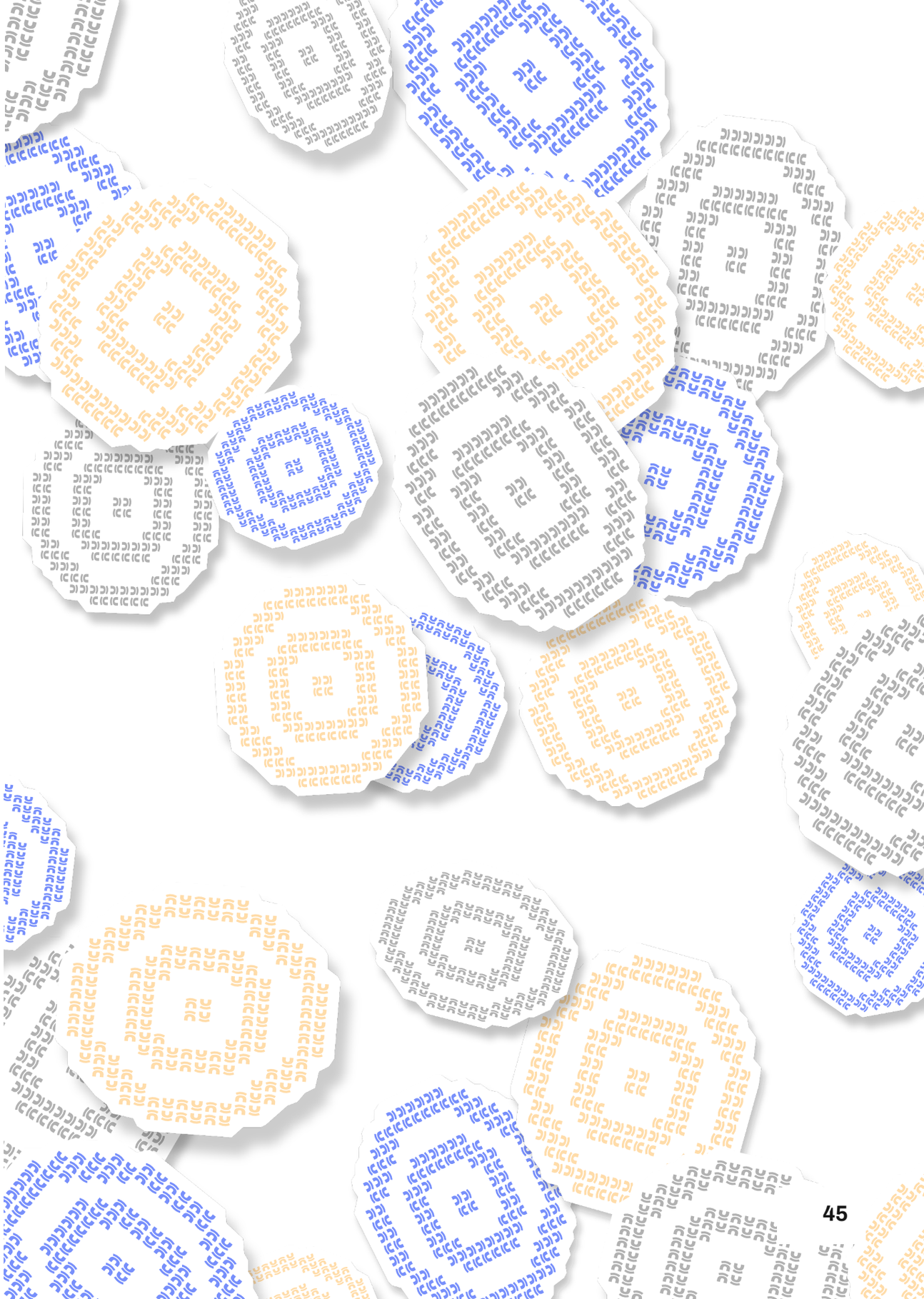
Jak snadno lze nástroj napojit na ostatní systémy, které organizace používá? Nástroj, který neumí komunikovat s okolím, se snadno stane izolovaným ostrovem dat – a místo aby práci zjednodušoval, přidává další vrstvu ruční práce při přenášení informací mezi systémy.

Přenositelnost dat

Jak snadné je dostat data ven, pokud se organizace rozhodne nástroj opustit? V jakém formátu lze data exportovat – a je tento formát čitelný i v jiných nástrojích? Nástroje, které data uzamknou v proprietárních formátech nebo export neumožňují vůbec, vystavují organizaci riziku závislosti na jednom dodavateli.

Dokumentace

Jak kvalitní jsou návody, nápověda a zákaznická podpora – a jsou dostupné v češtině? Dobře zdokumentovaný nástroj snižuje závislost na externích specialistech a specialistkách a umožňuje lidem v organizaci řešit běžné problémy svépomocí.



První krok k ukončení provizoria

Digitalizovat lze teoreticky všechno. Ale to neznamená, že byste všechno digitalizovat měli.
A už vůbec ne všechno naráz.

Profesionální digitální zázemí není cíl sám o sobě. Je to způsob, jak získat více času na poslání. Každá hodina ušetřená na rutinní administrativě je hodina, kterou může váš tým věnovat lidem, kvůli kterým organizace vznikla.

Vyberte si jednu věc, která vás teď nejvíc brzdí – jeden proces, který se zbytečně opakuje, jednu agendu, kde vládne chaos. A začněte tam, s jasnou představou, co chcete zlepšit a jak poznáte, že se vám to povedlo.

To úplně stačí.

Jak vám může pomoct BUDEMU

Podpůrné služby

- Zprostředkováváme **bezplatné konzultace s experty a expertkami na digitalizaci**, v rámci kterých mají organizace možnost získat odpovědi na své otázky, prodiskutovat možnosti řešení a dostat doporučení, jak postupovat dál.
  → Více informací najdete na adrese www.budemu.cz/online-konzultace
- Připravujeme službu, v rámci které budeme **střešním organizacím** pomáhat s vytvořením **pozice sdíleného manažera digitalizace**, který bude sdruženým organizacím poskytovat až tři typy podpůrných služeb:
  - **Konzultační podpora** – mapování stávajícího digitálního zázemí, sestavování strategie digitalizace a její postupná realizace včetně přípravy konkrétních projektů a výběru vhodných nástrojů.
  - **Vzdělávací podpora** – zvyšování digitální představivosti a uživatelských kompetencí.
  - **Mentorská podpora** – podpora šampionů a šampionek při dorůstání do role manažerů a manažerek digitalizace.

Vzdělávání

- Pravidelně pořádáme **3,5měsíční praktický Kurz pro týmy**, v rámci kterého se organizace na konkrétní výzvě učí mapovat procesy, formulovat zadání pro technické dodavatele a postupně zavádět řešení.
  → Více informací najdete na adrese www.budemu.cz/kurz-pro-tymy
- Na **jednodenním Školení pro vedení** ukazujeme, jak lze digitalizaci využít pro strategický rozvoj organizace a jak digitalizaci systematicky plánovat a řídit.
  → Více informací najdete na adrese www.budemu.cz/skoleni-pro-vedeni

Osvěta

- Do podoby případových studií jsme zpracovali vybrané **příběhy organizací**. Popisujeme v nich, na jaké výzvy se zaměřily, jak je díky digitalizaci vyřešily a jaký to mělo vliv na každodenní práci a fungování.
  → Více informací najdete na adrese www.budemu.cz/pripadovky
- Pořádáme **webináře a komunitní setkání**, na kterých odborníci a odbornice, ale také pokročilé organizace sdílejí své zkušenosti.

Advokační činnost

- **Hledáme partnery** se zájmem o digitalizaci, profesionalizaci a rozvoj občanského sektoru. **Naším cílem je zformovat koalici**, která bude přinášet a prosazovat návrhy, jak měnit nastavení systému tak, aby umožňovalo provoz a rozvoj digitalizovaných profesionálních veřejně prospěšných organizací.
  → Zaujalo vás to? Pojďme se potkat! Ozvěte se prosím Matějovi Malechovi:
  matej.malecha@budemu.cz

Poděkování

Děkuji **všem členům týmu BUDEMU**, bez jejichž podpory a podnětů by příručka nevznikla:
Jan Kotara, Lucie Ottinger, Romana Pokorná, Blanka Šoulavá a Jakub Holzer.

Rovněž děkuji všem **dalším lidem, kteří poskytli podnětnou zpětnou vazbu** na některou z pracovních verzí:

- Lucie Karmová (SPONDEA)
- Eva Krestová (Spirála Ostrava)
- Miroslava Oleňáková (Strom života)
- Petr Urbančík (Péče o dárce)

V neposlední řadě děkuji našim partnerům **Fakturoid** a **Strohmy** za dlouhodobou podporu naší mise.



www.budemu.cz

