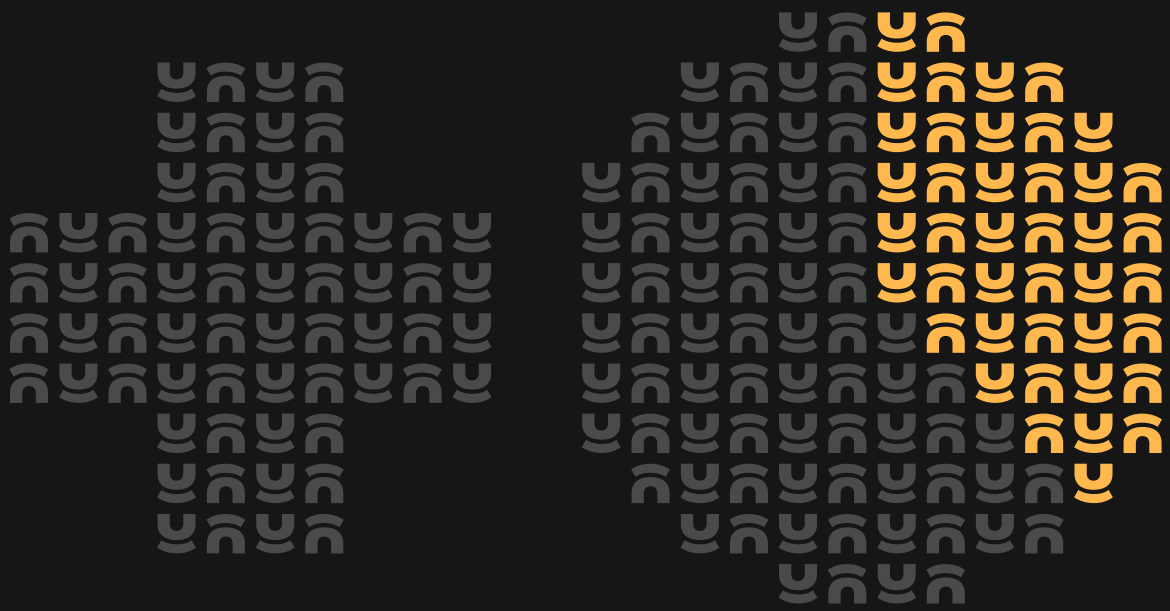
Spolufinancováno Evropskou unií

BUDEMU

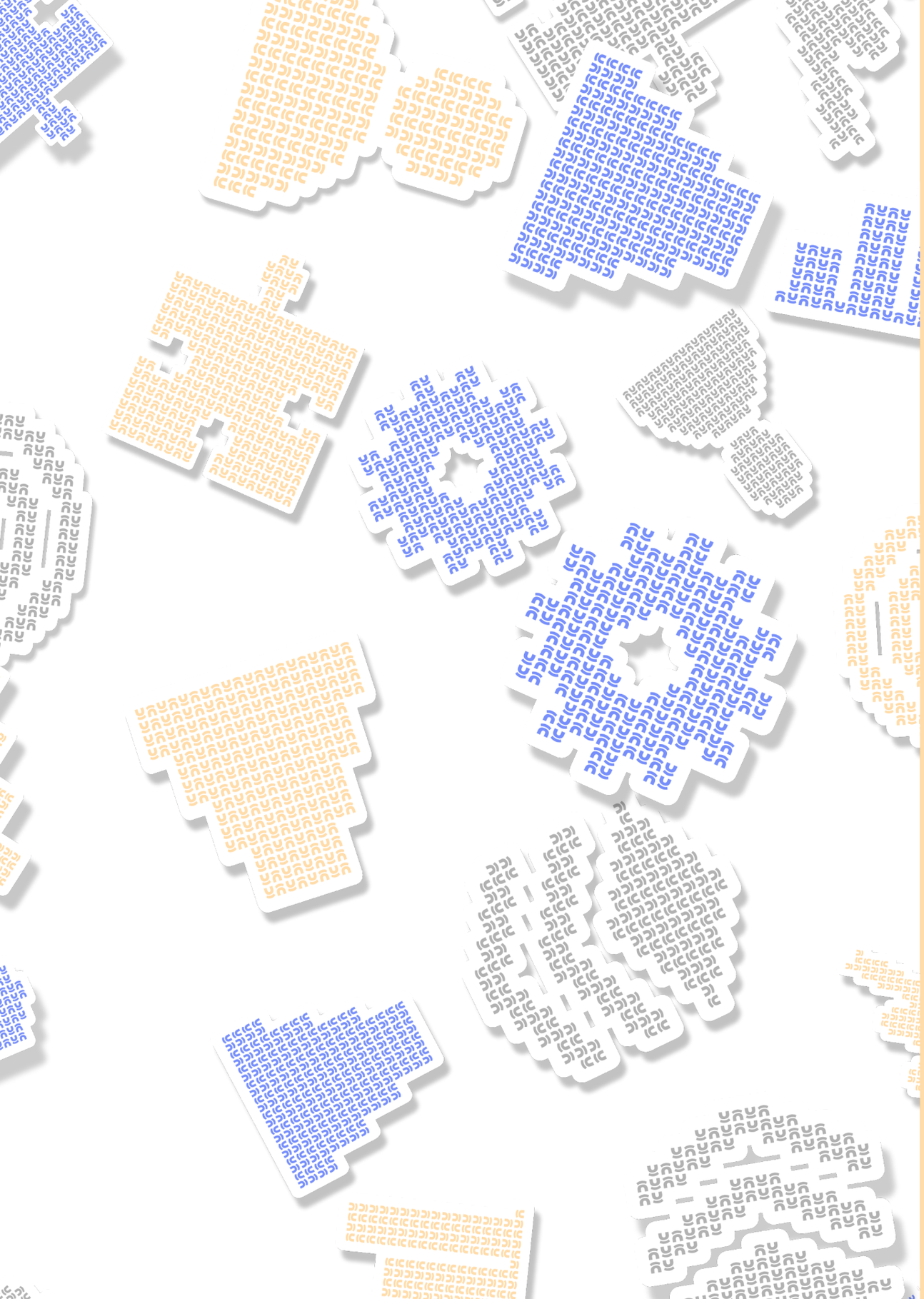
VÍCE ČASU NA POSLÁNÍ

Digitalizace jako příležitost zvýšit dopad veřejně prospěšných organizací



Matěj Malecha @ BUDEMU

květen 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 **4měsíční kurz Nezisk.Digital**, 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: https://cesko.dev/vyzkumna-zprava

- V červnu 2025 jsme pomocí nástroje **Sken digitální vyspělosti** oskenovali **164 veřejně prospěšných organizací**. Výsledky jsou dostupné online: https://cesko.dev/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: https://cesko.dev/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**.

Komu je tato publikace určena

Nadace a další soukromí donoři

Pro ty, kdo rozhodují o financování veřejně prospěšných organizací a chtějí lépe porozumět tomu, proč investice do digitalizace a profesionalizace není provozní náklad, ale podmínka dlouhodobé efektivity organizací, které podporují.

Ministerstva, kraje a obce

Zejména pokud spravují dotační tituly, které mají za cíl podporovat veřejně prospěšné organizace a aktivity.

Střešní organizace, asociace a organizace podporující rozvoj sektoru

Pro subjekty, které ovlivňují nastavení systému a chtějí identifikovat konkrétní příležitosti, jak podpořit digitální rozvoj celého občanského sektoru.

Firmy nabízející software jako službu a konzultanti a konzultantky digitalizace

Pro odborníky, kteří s veřejně prospěšnými organizacemi spolupracují nebo o takové spolupráci uvažují a potřebují lépe porozumět specifikům sektoru, jeho aktuálnímu stavu a typickým překážkám, na které při digitalizaci naráží.

Obsah

Stručné shrnutí toho nejdůležitějšího **6**

Příležitost: Digitalizace veřejně prospěšných organizací **8**

Digitalizace dnes vázne kvůli nastavení systému **9**

Data váznoucí digitalizaci potvrzují **10**

Co myslíme veřejně prospěšnými organizacemi **11**

Veřejně prospěšné organizace jsou při řešení veřejných problémů často nenahraditelnými aktéry **12**

Pořízení hardware je nultý stupeň digitalizace 12

Co myslíme digitalizací **13**

Digitalizace je profesionalizace 13

Digitalizace se vyplatí hlavně u profesionálních organizací **14**

Průměrný počet placených úvazků na organizaci **15**

Kontext: Další data o veřejně prospěšných organizacích **16**

Jak příležitost využít naplno aneb naše teorie změny **18**

Z čeho teorii změny odvozujeme **19**

Změna na úrovni organizací: COM-B model 19

Změna na úrovni systému: společenské body zlomu 20

Cíle & milníky změny **22**

Největší překážky digitalizace na úrovni organizací **24**

Digitální představivost 24

Kapacity 24

Kompetence 25

Finanční prostředky 25

Jak překážky překonat **26**

Co pro digitalizaci veřejně prospěšných organizací dělá BUDEMU **28**

Osvěta **28**

Vzdělávání **28**

Podpůrné služby **29**

Advokační činnost **29**

Cílem digitalizace není provozní práci odstranit, ale proměnit ji **30**

Chcete přiložit ruku k dílu? Tady je místo, kde začít **30**

Poděkování **32**

Stručné shrnutí toho nejdůležitějšího

Veřejně prospěšné organizace jsou při řešení veřejných problémů nenahraditelné, ale potřebují profesionální zázemí

- V Česku působí **6 525 profesionálních organizací** zaměřených na oblasti jako zdraví, sociální péče, vzdělávání nebo ochrana životního prostředí.
- Řešení veřejných problémů **nelze dlouhodobě vykonávat v provizorních podmínkách** nebo čistě na dobrovolnické bázi. Vyžaduje stabilní, profesionálně fungující organizace.
- Digitalizace je jedním ze způsobů, jak organizace **profesionalizovat a zároveň zvýšit jejich dopad**.

Digitalizace přesouvá kapacity od rutiny k poslání

- Kdybychom dokázali každé profesionální veřejně prospěšné organizaci ušetřit pět hodin týdně, na úrovni celého sektoru bychom ročně vytvořili **1,5 milionu hodin v hodnotě 340 milionů korun**.
- Nejde o úsporu v provozním slova smyslu, jde o kapacity přesunuté od rutinní administrativy ke **strategickému řízení, rozvoji organizace a přímé práci s lidmi**.

Data ukazují, že digitalizace vázne ve většině organizací

- Průzkum mezi 164 veřejně prospěšnými organizacemi ukázal, že největšími slabinami jsou **rozhodování na základě dat, automatizace a propojení systémů** a systematické investice do rozvoje.
- Pouze **13 % organizací** dosahuje úrovně digitální vyspělosti, která **umožňuje smysluplnou automatizaci**.
- 58 % organizací **nemá stanovený rozpočet** na hardware a software a 56 % spravuje své digitální zázemí **provizorně**.

Za většinou neúspěšných pokusů o digitalizaci stojí čtyři překážky

- **Digitální představivost:** vedení organizací často neví, co je technicky možné a jaké nástroje existují.
- **Kapacity:** lidé pracují na hranici svých možností a na digitalizaci nezbývá čas.
- **Kompetence:** v organizacích chybí lidé, kteří by digitální zázemí uměli strategicky plánovat, spravovat a rozvíjet.
- **Finance:** stávající způsob financování sektoru s investicemi do digitalizace zpravidla nepočítá.

Ke změně je potřeba zapojit více aktérů

- Změna systému vyžaduje **součinnost nadací a soukromých donorů**, střešních organizací a asociací, konzultantů a dodavatelů digitálních řešení.
- Podle teorie společenských bodů zlomu **stačí, aby se ke změně přiklonil každý čtvrtý** – v případě profesionálních veřejně prospěšných organizací jde o přibližně **1 600 organizací**.
- Nástroje a know-how dnes existují. **Chybí aktéři, kteří digitalizaci přinesou do organizací jako strategickou prioritu**, a podmínky, které jim to umožní.

Příležitost: Digitalizace veřejně prospěšných organizací

Když pomocí digitalizace ušetříme každé profesionální veřejně prospěšné organizaci[1] **5 hodin týdně**, na úrovni celého sektoru tím ročně vytvoříme **1,5 milionu hodin v hodnotě 340 milionů korun**[2], které mohou organizace přesměrovat od rutiny k práci s dopadem.

Cílem tohoto dokumentu je upozornit na přínos digitalizace pro občanský sektor – a zahájit diskuzi s těmi, kteří chtějí přiložit ruku k dílu a společně s námi využít potenciál digitálních technologií naplno.

[1] Podle dat Českého statistického úřadu v roce 2025 působilo v Česku 6 525 profesionálních veřejně prospěšných organizací. Více informací najdete v kapitole „Co myslíme veřejně prospěšnými organizacemi“.

[2] Při použití průměrné hrubé hodinové mzdy v sektoru veřejně prospěšných organizací, která v roce 2023 dle Českého statistického úřadu činila 225 Kč.

Digitalizace dnes vázne kvůli nastavení systému

Stávající nastavení a fungování občanského sektoru nepočítá s tím, že by veřejně prospěšné organizace měly **budovat a provozovat profesionální digitální zázemí** – protože dlouhé roky jej budovat a provozovat nemusely, pokud samy nechtěly. To se mění.

- Soukromý sektor se posledních 20 let intenzivně digitalizoval a změnil tak **očekávání společnosti ohledně toho, co je profesionální úroveň efektivity, produktivity a komunikace s veřejností**.
- Vzhledem k nástupu nové generace nástrojů založených na velkých jazykových modelech **lze přitom očekávat, že tento trend bude v dalších letech nejen pokračovat, ale významně akcelerovat**.
- Digitalizace navíc mění kromě očekávání spojených s produktivitou, efektivitou a komunikací také to, co lidé považují za **běžné pracovní zázemí a profesionálně fungující organizaci**.

Už dnes existuje **výrazná propast mezi úrovní digitalizace firem a veřejně prospěšných organizací**, která se projevuje rozdíly v efektivitě provozu, obvyklé podobě pracovního zázemí i ve způsobu komunikace s veřejností. Pokud se bude propast nadále zvětšovat, bude nejen stále **těžší financovat provoz veřejně prospěšných organizací** – protože peníze vynakládané na jejich činnost se donorům budou stále častěji jevit jako neefektivní investice –, ale také **obtížněji shánět lidi, kteří by v takových organizacích chtěli pracovat** a dobrovolničit.

Zastavit další zvětšování propasti nicméně znamená **přenastavit systém** tak, aby s budováním a provozováním profesionálního digitálního zázemí **nejen počítal, ale také k tomu motivoval**.

Vzhledem k tomu, že nastavení a fungování systému neurčují pouze samotné veřejně prospěšné organizace, do prosazování změn **bude potřeba zapojit i další aktéry**: nadace a další velké soukromé donory, další organizace podporující rozvoj občanského sektoru, střešní organizace a asociace, profesionální konzultanty a konzultantky digitalizace, dodavatele digitálních produktů a služeb, střední a vysoké školy atd.

Data váznoucí digitalizaci potvrzují

V červnu 2025 jsme provedli **dotazníkové šetření** s cílem zmapovat úroveň digitální vyspělosti veřejně prospěšných organizací.[3] Zapojilo se celkem **164 převážně profesionalizujících se a profesionálních veřejně prospěšných organizací**. Výsledky ukázaly, že:

- **3 největší slabiny byly**
  - **rozhodování na základě dat,**
  - **investice do digitalizace a systematický rozvoj,**
  - **propojení systémů a automatizace.**
- **Úrovně digitální vyspělosti, která by umožňovala smysluplnou automatizaci, dosahovalo pouze 13 % organizací.**
- **58 % organizací nemělo stanovený rozpočet na HW/SW.**
- **56 % organizací bylo odkázáno na provizorní způsob správy svého zázemí.**
- **Pouze třetina organizací měla jak rozpočet, tak profesionální způsob správy svého zázemí.**

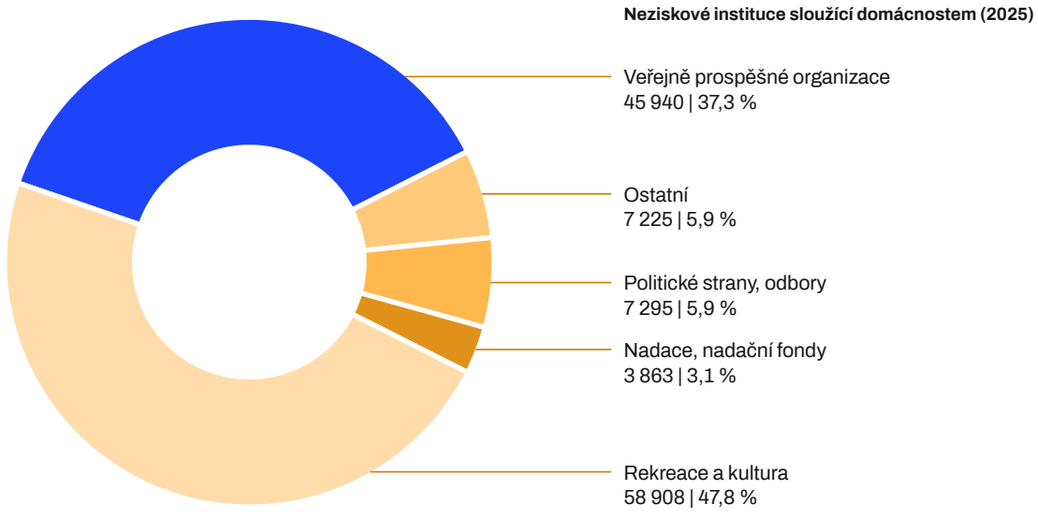
[3] Podrobné výsledky jsou dostupné online: https://cesko.dev/vysledky-skenu

Co myslíme veřejně prospěšnými organizacemi

Za veřejně prospěšné organizace (VPO) považujeme **spolky, ústavy, obecně prospěšné společnosti a církevní jednotky**, které Český statistický úřad eviduje v Satelitním účtu neziskových institucí (SÚNI) jako instituce sloužící domácnostem v oblastech **zdraví, vzdělávání, sociální péče, ochrana životního prostředí a služby jinde neuvedené**.

Označením „veřejně prospěšné“ poukazujeme na to, že **hlavním posláním těchto organizací je řešit veřejné problémy** jako například nezaměstnanost, chudoba, klimatická změna, dostupnost bydlení nebo duševní zdraví. **Vznik „odspodu“** je při naplňování tohoto poslání odlišuje od veřejných institucí, úřadů a příspěvkových organizací; **upřednostnění řešení** konkrétního veřejného problému **před finančním ziskem** je pak odlišuje od firem.

V roce 2025 bylo v Česku celkem **45 940 organizací**, které splňovaly kritéria výše. S podílem 37 % na všech evidovaných neziskových organizacích sloužících domácnostem se tedy jedná o **druhý největší segment občanského sektoru**, hned za rekreací a kulturou (kam se řadí také veškerý sport).



Graf 1: Složení občanského sektoru dle činnosti organizace (Zdroj dat: Český statistický úřad)

Veřejně prospěšné organizace jsou při řešení veřejných problémů často nenahraditelnými aktéry

Řešení veřejných problémů je **týmová práce**, kterou ve většině případů **nelze dlouhodobě vykonávat v provizorních podmínkách** nebo čistě na dobrovolnické bázi kvůli časové náročnosti a potřebě specifických znalostí a dovedností. Profesionální veřejně prospěšné organizace:

- Dlouhodobě monitorují situaci,
- upozorňují na nedostatky aktuálního stavu,
- budují vztahy a sdílejí know-how v rámci občanského sektoru i mimo něj,
- skrze služby a další aktivity odstraňují následky minulých a/nebo snižují riziko vzniku nových krizí,
- a když už nějaká krize vypukne, dokáží samy pomáhat a/nebo mobilizovat a koordinovat (často dobrovolnickou) pomoc jiných.

Pokud jako společnost chceme mít schopnost řešit veřejné problémy, **potřebujeme silné a profesionální veřejně prospěšné organizace**; potřebujeme organizace, které zvládají **vytvářet podmínky a zázemí pro dlouhodobou profesionální (spolu)práci**; potřebujeme organizace, které:

- alespoň části lidem platí za alespoň část odvedené práce,
- disponují potřebnými kapacitami pro procesní řízení klíčových agend,
- přistupují strategicky k řízení a rozvoji,
- svůj chod dokáží udržet i v případě nenadálého výpadku klíčových jednotlivců.

Pořízení hardware je nultý stupeň digitalizace

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**.

Funkční počítače a mobilní telefony jsou nicméně nutným předpokladem digitalizace, protože tvoří základ digitálního zázemí. **Většina organizací dnes ale staví své zázemí na poměrně vratkých základech**, protože i v případě hardware čelí nedostatku kapacit a financí.

Co myslíme digitalizací

Digitalizací myslíme **proces postupného budování digitálního zázemí organizace** – od základní 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**.

Digitalizace je profesionalizace

Digitalizace není jen technická záležitost – je to jeden ze způsobů, jak organizaci profesionalizovat.

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 prakticky 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.

Úroveň strategického řízení se zase odvíjí od toho, že vedení má **přístup k aktuálním a spolehlivým informacím o fungování organizace** – bez digitálního zázemí si je musí buď složitě shánět, nebo se rozhoduje naslepo. Digitální nástroje zde pomáhají hned několika způsoby:

- V digitálních datech lze **rychle vyhledávat a snadno z nich sestavovat přehledové statistiky**.
- 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 v rámci organizace 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.

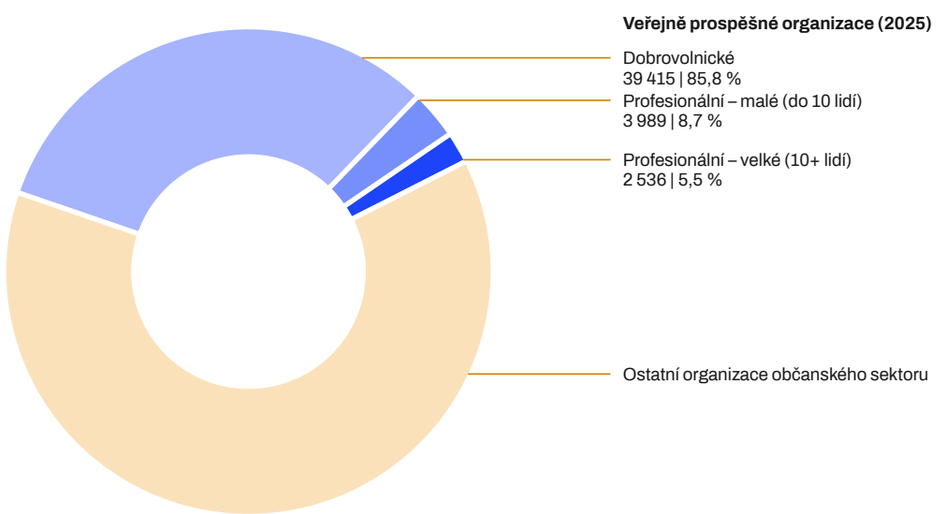
Digitalizace se vyplatí hlavně u profesionálních organizací

Teoreticky lze digitalizovat jakoukoli organizaci. V praxi má ale smysl zaměřit se hlavně na profesionální organizace:

- Placené úvazky umožňují **časové úspory převádět na finanční návratnost** investic.
- **Kapacita pro procesní řízení** významně snižuje riziko, že digitalizace selže kvůli manažerskému selhání.
- Strategické řízení zvyšuje šanci, že **digitalizace poslouží jako motor dalšího růstu organizace**.

Jak zaznělo výše, placené úvazky jsou jedním ze znaků toho, že organizace funguje profesionálně. Z dat Českého statistického úřadu vyplývá, že v roce 2025 **alespoň jednoho člověka zaměstnávalo 6 525** veřejně prospěšných organizací, tedy 14 % z celkového počtu VPO (5 % z celkového počtu organizací v občanském sektoru). Z toho:

- 3 989 jich zaměstnávalo do 10 lidí (malé profesionální organizace),
- 2 536 pak více jak 10 lidí (velké profesionální organizace).



Graf 2: Podíl profesionálních organizací v segmentu veřejně prospěšných organizací (Zdroj dat: Český statistický úřad)

Průměrný počet placených úvazků na organizaci

Spolehlivé údaje o průměrném počtu placených úvazků na organizaci jsou bohužel dostupné pouze pro velké organizace.[4] Zaměřujeme se na nejčastější právní formy VPO: ústavy, obecně prospěšné společnosti a spolky.

Na základě těchto statistik lze říct, že **ve velkých veřejně prospěšných organizacích lidé pracují v průměru na 0,6 úvazek**. V roce 2023 (nejnovější dostupná data) dostávali za takový úvazek podle oblasti činnosti organizace hrubou mzdu v průměrné výši od 18 205 do 25 661 Kč.[5]

	Ústavy, OPS (10+ zaměstnanců)		**Spolky** (10+ zaměstnanců)	
Rok	2016	2025	2016	2025
Průměrný počet lidí	37	53	28	35
Průměrný počet přepočtených plných úvazků (FTE)	24	32	19	21
Průměrná výše úvazku na osobu	0,65	0,60	0,68	0,60

Tabulka 1: Vývoj placených úvazků ve velkých veřejně prospěšných organizacích (Zdroj dat: Český statistický úřad)

[4] U organizací do 10 zaměstnanců se šetření provádějí pouze jednou za 5 let (naposledy v roce 2023 v případě ústavů a OPS a v roce 2022 v případě spolků) a do výsledné statistiky úvazků jsou zahrnuty i organizace, které nikoho nezaměstnávají. Kvůli výrazné převaze čistě dobrovolnických organizací je tedy výsledný průměr počtu úvazků na organizaci zkreslený natolik, že nemá žádnou výpovědní hodnotu.

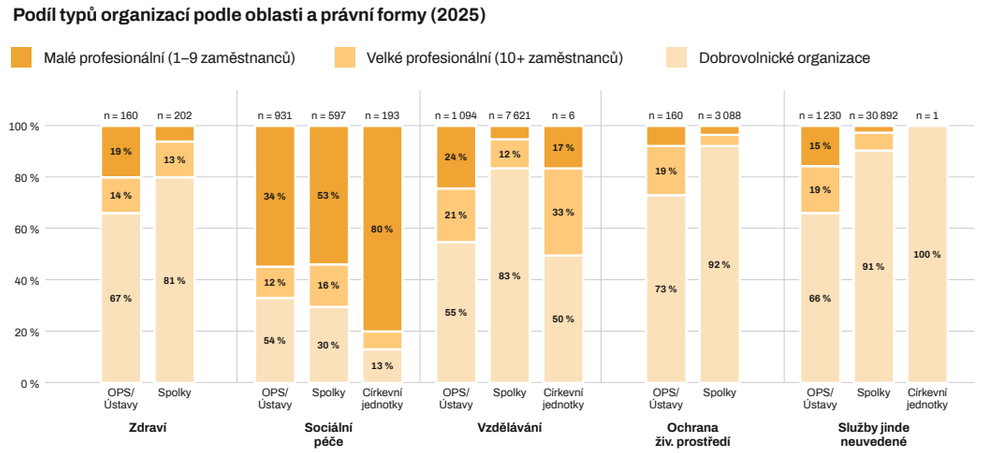
[5] Z dat ČSÚ o počtech úvazků a objemu vyplacených mezd vyplývá, že hrubá hodinová mzda v neziskových institucích sloužících domácnostem v roce 2023 činila 190–267 Kč. Přitom ve stejném roce dosahovala celonárodní průměrná hodinová mzda 271 Kč.

Kontext: Další data o veřejně prospěšných organizacích

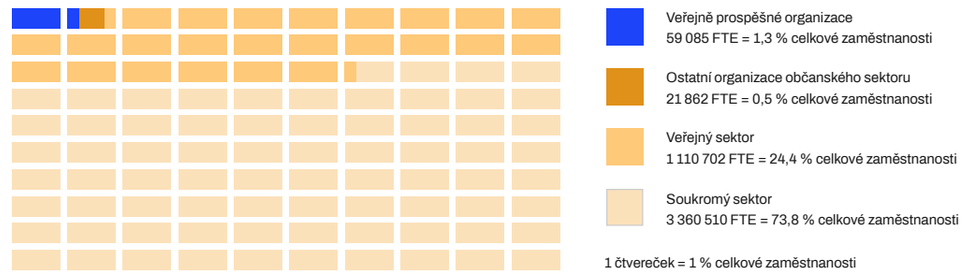
Velké organizace (zejména ústavy a OPS) dominují v oblasti sociální péče a převažují v oblasti zdraví. V ostatních oblastech (vzdělávání, ochrana životního prostředí a služby jinde neuvedené) početně převažují **malé spolky**.



Graf 3: Podíl typů veřejně prospěšných organizací podle oblasti a právní formy bez dobrovolnických organizací (Zdroj dat: Český statistický úřad)



Graf 4: Podíl typů veřejně prospěšných organizací podle oblasti a právní formy (Zdroj dat: Český statistický úřad)



Graf 5: Podíl občanského sektoru na celkové zaměstnanosti v ČR. V roce 2023 se průměrná hrubá hodinová mzda v občanském sektoru pohybovala v rozmezí 190–267 Kč v závislosti na hlavní oblasti činnosti organizace. Mezisektorový průměr byl 271 Kč. (Zdroj dat: Český statistický úřad)

Jak příležitost využít naplno aneb naše teorie změny

Pokud máme příležitosti spojené s digitalizací využít naplno, potřebujeme, aby **1 600** profesionálních veřejně prospěšných organizací **chtělo, mohlo a dokázalo** svépomocí budovat a spravovat své digitální zázemí.

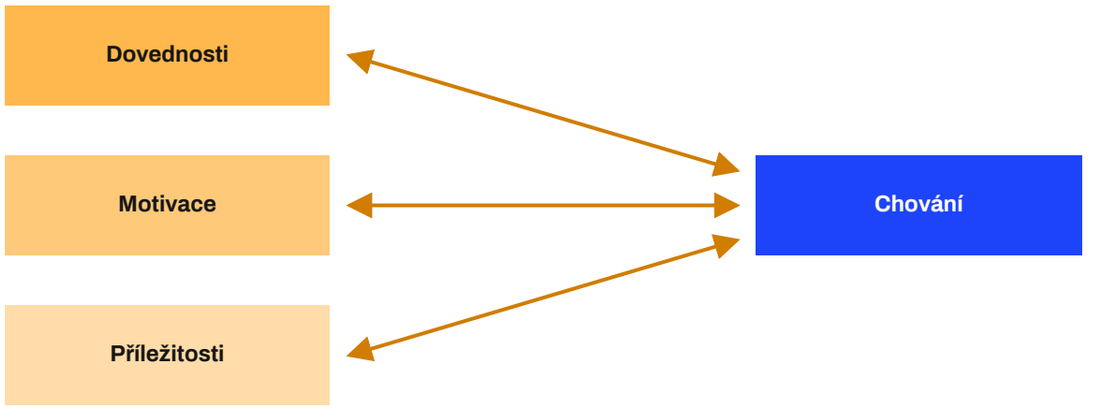
Z čeho teorii změny odvozujeme

Naši teorii změny kotvíme ve dvou teoretických rámcích – **COM-B modelu a teorii společenských bodů zlomu** –, které nám pomáhají modelovat proces změny na úrovni jednotlivých organizací, resp. na úrovni celého sektoru.

Změna na úrovni organizací: COM-B model

COM-B model je **behaviorální rámec** využívaný na univerzitách, ve státní správě i v soukromém sektoru pro **vysvětlování lidského chování a pro navrhování intervencí pro jeho ovlivnění**.[6] V jádru modelu stojí pozorování, že člověk určité chování vykoná tehdy, když k tomu má:

- **dovednosti** (fyzické i psychické),
- **příležitosti** (fyzické i sociální),
- dostatečnou **motivaci** (silnější než k čemukoli jinému, co v tu chvíli lze dělat).



Tyto **tři složky přitom nejsou izolované**: dovednosti a příležitosti posilují nebo oslabují motivaci, motivace zpětně ovlivňuje dovednosti – a samotné chování pak všechny tři složky průběžně přetváří.

Model říká, že aktér si jakékoli **nové chování osvojí** pouze za předpokladu, že zároveň **chce, může a dokáže** změnu ve svém chování provést. **Pro potřeby teorie změny z toho modelu odvozujeme potřebné typy intervencí**:

- **osvěta** má za cíl budovat motivaci („chci“),
- **vzdělávání** má za cíl rozvíjet chybějící dovednosti, které jsou užitečné dlouhodobě („dokážu“ trvale),
- **podpůrné služby** mají za cíl doplňovat chybějící dovednosti, které jsou užitečné pouze krátkodobě, a nemá tedy smysl snažit se je budovat skrze vzdělávání („dokážu“ dočasně),
- **advokační činnost** má za cíl vytvářet vhodné příležitosti („mohu“).

---

[6] Více informací o modelu a jeho použití je dostupných na oficiálním webu: https://www.com-b.org/

Změna na úrovni systému: společenské body zlomu

Teorie společenských bodů zlomu je sociologický rámec, který ukazuje, že **pro prosazení systémových změn není nutné přesvědčit většinu populace**. Experimenty ukázaly, že když skupina „spiklenců“ dosáhla 25 % nebo více, systém se překlopil do nového stavu – všichni ostatní se během několika kroků připojili ke spiklencům.[7]

Pro potřeby teorie změny z tohoto rámce odvozujeme, v jakém bodě splní navržené intervence svůj účel. Vycházíme z pozorování, že v praxi digitalizace vždy začíná u jednotlivce:

- Nejprve někdo musí digitalizaci přinést do organizace jako téma – přitáhnout k němu pozornost přesvědčit minimálně vedení, ale ideálně také další lidi v organizaci, **aby se digitalizace stala jednou ze strategických priorit**.
- Poté musí v organizaci existovat osoba, které říkáme **šampion či šampionka digitalizace**. Jedná se o roli, kterou lidé zpravidla vykonávají vedle své hlavní náplně práce a se kterou je spojena spíše neformální odpovědnost za správu a rozvoj digitálního zázemí.
- S postupným rozrůstáním digitálního zázemí **roste jak kompetenční, tak časová náročnost** jeho správy a rozvoje. Od určité velikosti organizace a úrovně digitální vyspělosti je proto na místě neformální roli digitálního šampiona nahradit formální rolí **digitálního manažera či manažerky**, pro níž je správa a rozvoj digitálního zázemí oficiální náplní práce (i když ne nutně na plný úvazek).

Některé větší **organizace sice už dnes zaměstnávají své IT specialisty**, 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.

Šampioni a manažeři digitalizace jsou naopak **role zaměřené 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 stabilita 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	• Stanovování cílů, plánování, koordinace • 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

[7] CENTOLA, Damon; BECKER, Joshua; BRACKBILL, Devon a BARONCHELLI, Andrea. Experimental evidence for tipping points in social convention. Online. Science. 2018, vol. 360, no. 6393, s. 1116-1119. ISSN 0036-8075. Dostupné z: https://doi.org/10.1126/science.aas8827.

Cíle & milníky změny

Cílíme na segment 6 525 veřejně prospěšných organizací a **v rámci každé organizace potřebujeme pracovat se třemi rolemi**: ředitelé a ředitelky, digitální šampioni a šampionky, digitální manažeři a manažerky.

Podle teorie společenských bodů zlomu je potřeba **dosáhnout změny u 25 % populace, aby se změna v systému prosadila trvale**. V případě 6 525 veřejně prospěšných organizací to znamená, že potřebujeme:

1 600 ředitelů a ředitelek, kteří z digitalizace udělají jednu ze strategických priorit

1 600 lidí, kteří se stanou digitálními šampiony a šampionkami

1 600 šampionů, kteří dorostou do role digitálních manažerů a manažerek

Abychom těchto cílů dosáhli, budeme muset překonat čtyři překážky, kterým při budování svého digitálního zázemí čelí většina organizací:

Chybějící digitální představivost

Nedostatečné kapacity

Nízké kompetence

Omezené finanční prostředky



Největší překážky digitalizace na úrovni organizací

Dotazníkové šetření realizované v létě 2025 mezi 33 veřejně prospěšnými organizacemi ukázalo, že **většina organizací, které se pustí do digitalizace, se nejprve pokouší digitalizovat svépomocí, ale každá druhá selže** a je okolnostmi donucena vyhledat placenou pomoc externího konzultanta či konzultantky. Za většinou těchto neúspěchů stojí jedna nebo více z níže popsaných překážek.

Digitální představivost

Aby mohla organizace digitalizovat, musí nejprve vědět, čeho chce dosáhnout. Vedení si tedy musí umět představit, jak by konkrétní procesy mohly díky digitálním nástrojům fungovat jinak. **V praxi ale často neví, co je technicky možné, jaké nástroje existují a co by mohly přinést**. Digitalizace tak buď vůbec není téma, nebo se omezuje na náhodné pořizování nástrojů bez jasné vize.

Kapacity

Digitalizace konkrétního procesu – od zmapování stávajícího stavu přes výběr nástroje až po jeho zavedení a zaškolení týmu – vyžaduje čas a soustředěnou pozornost. **Ve většině veřejně prospěšných organizací ale lidé pracují na hranici svých kapacit a na další agendu jednoduše nezbývá prostor**. Digitalizace se proto buď odkládá, nebo se řeší jen zdánlivě: pořídí se nástroj, ale nikdo nemá čas postarat se o jeho skutečné zavedení.

Finanční prostředky

Budování digitálního zázemí se neobejde bez investic a pravidelných nákladů. Ať už jde o předplatná nástrojů, odměny externím konzultantům nebo čas vlastních lidí, který má svou cenu v podobě ušlých příležitostí.

Stávající způsob financování občanského sektoru přitom s těmito výdaji zpravidla nepočítá. **Jak vyplynulo ze tří fokusních skupin realizovaných na podzim 2025, granty a dotace lze typicky použít na pokrytí přímých nákladů spojených s realizací aktivit, nikoli na rozvoj zázemí, které tyto aktivity umožňuje**.
Organizace se tak ocitají v začarovaném kruhu: aby mohly fungovat efektivněji a získávat více prostředků, potřebují investovat do digitalizace, ale prostředky na tyto investice shánějí v rámci stávajícího systému financování jen obtížně.

Kompetence

Kapacity nestačí samy o sobě – záleží také na tom, jaké dovednosti lidé v organizaci mají. A ty jsou potřeba hned ve čtyřech rovinách.

První z nich je **schopnost vedení plánovat digitalizaci jako součást celkové strategie rozvoje**: stanovovat priority, odhadovat náklady a přínosy a řídit proces změny. Bez ní se digitalizace snadno stane sérií nesouvisejících kroků, které se nikdy nesloží do funkčního celku.

Druhou rovinou je **péče o digitální zázemí jako takové**. V organizaci musí být někdo, kdo nástrojům rozumí do hloubky, dokáže je nastavovat a propojovat a průběžně hlídá, zda zázemí stále odpovídá potřebám organizace. Tuto roli dnes v mnoha organizacích nikdo formálně nezastává.

Třetí rovinou jsou **uživatelské dovednosti pracovníků a pracovnic**. I sebelepší nástroj selže, pokud s ním lidé neumějí nebo nechtějí pracovat. Právě zde přitom bývají mezi lidmi v týmu velké rozdíly, které se při zavádění nových nástrojů rychle projeví.

Čtvrtou rovinou je procesní a/nebo projektové řízení, tedy schopnost pracovat s nástroji systematicky a efektivně v rámci týmu.

Jak překážky překonat

Digitální představivost lze rozšiřovat osvětou

Klíčové jsou příklady dobré praxe šířené v podobě případových studií, manuálů a šablon; přednášky a webináře pod vedením odborníků a odbornic; nebo komunitní setkání, na kterých pokročilé organizace sdílejí vlastní zkušenosti s těmi méně pokročilými.

Chybějící kompetence lze budovat vzděláváním

Potřeba je rozvíjet zejména dovednosti spojené se:

- správou a rozvojem digitálního zázemí (např. práce s databázemi, správa cloudu, automatizace, procesní řízení),
- změnovým řízením a strategickým rozvojem organizace (mapování procesů, mapování potřeb, tvorba zadání pro návrh technického řešení, komunikace změny, iterativní způsob práce)
- uživatelskými kompetencemi a digitální gramotností.

Chybějící kapacity lze kompenzovat podpůrnými službami

Pro vytvoření kritické masy je zásadní zejména:

- Manažerská podpora v oblasti strategie digitalizace, změnového řízení a strategického rozvoje organizace.
- Konzultační podpora zaměřená na pomoc při formulování zadání pro technického dodavatele (poznání problému, pojmenování potřeby, definice kritérií úspěchu, výběr vhodného nástroje, návrh zavedení).
- Technická podpora při zavedení konkrétního řešení.

Dostupnost finančních prostředků lze zlepšit advokačními aktivitami

Potenciálně přínosné jsou jakékoli advokační aktivity, které posilují finanční autonomii organizací tím, že vytvářejí podmínky pro:

- rozvoj fundraisingu,
- rozvoj marketingu a komunikace,
- rozvoj vlastní výdělečné činnosti,
- úpravu dotačních a grantových pravidel,
- nahrazování dotací veřejnými zakázkami.

Co pro digitalizaci veřejně prospěšných organizací dělá 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** cesko.dev/konzultace-s-expertem

- 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 **4měsíční praktický kurz Nezisk.Digital**, v rámci kterého se organizace na konkrétní výzvě učí mapovat procesy, formulovat zadání pro technické dodavatele a postupně zavádět řešení do praxe.

  → **Více informací najdete na adrese** cesko.dev/kurz-nezisk-digital

- Připravujeme **jednodenní školení zaměřené na vedoucí pracovníky a pracovnice**, v rámci kterého získají teoretické základy i praktické nástroje, jak systematicky plánovat a řídit digitalizaci.

  → **Více informací najdete na adrese** cesko.dev/jednodenni-skoleni

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.

  → **Příběhy najdete na adrese** cesko.dev/pripadovky-nezisk-digital

- Pořádáme **webináře a komunitní setkání**, na kterých odborníci a odbornice, ale také pokročilé organizace sdílejí své zkušenosti.

- Připravujeme praktickou příručku o tom, co digitalizace znamená v praxi a jak k ní přistupovat jako ke strategické prioritě.

  → **Až bude hotová, najdete ji na adrese** cesko.dev/prirucka-jak-na-digitalizaci

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:** koalice@budemu.cz

Cílem digitalizace není provozní práci odstranit, ale proměnit ji

Na začátku jsme uvedli, že kdybychom dokázali každé profesionální veřejně prospěšné organizaci ušetřit pět hodin týdně, na úrovni celého sektoru tím ročně vytvoříme **1,5 milionu hodin v hodnotě 340 milionů korun**.

Každý rok bez digitalizace tedy znamená **kapacity utopené v rutinní práci**, které mohly jít do **strategického rozvoje, do přímé práce s lidmi**, do naplňování poslání. Pár příkladů z praxe:

- **Blízký soused** díky digitalizaci uvolnil kapacitu, která mu umožnila začít pomáhat v nové lokalitě.
- **ROSKA České Budějovice** ušetřila využitím AI několik dní práce ročně.
- **MAS Brdy-Vltava** automatizovala manuální kontrolu dat, která dřív každý měsíc blokovala finanční tým.

Za každým takovým příkladem stojí stejná rovnice: **méně rutiny → více prostoru na poslání → větší dopad**. Tuto rovnici ale nelze naplnit bez vědomého rozhodnutí na úrovni jednotlivých organizací i celého systému. Přitom **ke změně není potřeba přesvědčit všechny najednou**. Podle teorie společenských bodů zlomu stačí, aby se ke změně přiklonil každý čtvrtý.

Nástroje a know-how dnes existují. **Chybí aktéři, kteří digitalizaci přinesou do organizací** jako strategickou prioritu, a podmínky, které umožní, aby profesionální digitální zázemí bylo v sektoru standardem, ne výjimkou.

Chcete přiložit ruku k dílu? Tady je místo, kde začít

Jste nadace nebo střešní organizace a chcete probrat možnosti spolupráce?

→ Ozvěte se Lucii Ottinger: **partnerstvi@budemu.cz**

Jste konzultant nebo konzultantka a chcete pomáhat veřejně prospěšným organizacím s digitalizací?

→ Domluvte si s námi krátký online hovor: **cesko.dev/zapojeni-do-expertni-site**

Chcete sledovat, jak se nám daří příležitost využít?

→ Přihlaste se k odběru novinek: **cesko.dev/digitalizace-vpo**

Poděkování

Děkuji **všem členům a členkám týmu BUDEMU**, bez jejichž podpory a podnětů by dokument nevznikl: 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 tohoto dokumentu:

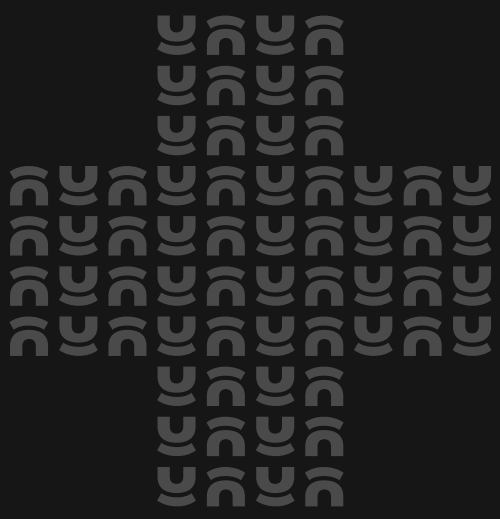
- Alexandra Eisnerová (Nadace Českého rozhlasu)
- Karel Halačka (Tudio)
- Eva Krestová (Spirála Ostrava)
- Jaromír Mazák (Analytický ústav STEM)
- Jana Miléřová (Glopolis)
- Aleš Mrázek (Asociace veřejně prospěšných organizací)
- Jakub Pejcal (ESF Masarykova univerzita)
- Petra Prošková (Elixír do škol)
- Daniela Syrovátková (Svět neziskovek)
- Kateřina Švidrnochová (KISK Masarykova univerzita)
- Petr Urbančík (Péče o dárce)

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

Spolufinancováno Evropskou unií

Publikace vznikla v rámci projektu Nezisk.Digital, který jsme v letech 2023–2025 realizovali pod značkou Česko.Digital díky grantu z programu Zaměstnanost plus (spolufinancováno Evropskou unií) vyhlášenému odborem realizace ESF programů pod Ministerstvem práce a sociálních věcí – Oddělení sociálních inovací.

www.budemu.cz





ahoj@budemu.cz