



Spolufinancováno
Evropskou unií

>
cesko.digital

Závěrečná evaluační zpráva Nezisk.Digital

Česko.Digital · 2023–2026 · evaluace projektu Nezisk.Digital

Cílová oblast	Digitální kompetence veřejně prospěšných organizací v ČR
Realizátor / evaluátorka	Česko.Digital / Pavla Burgos (Govlab)

Informace o dokumentu

Tento dokument vznikl jako Evaluace přístupu v projektu Nezisk.Digital, realizovaném organizací Česko.Digital, z. ú. v rámci Operačního programu Zaměstnanost plus, výzvy č. 03_23_050 Realizační fáze šíření.

Název dokumentu: Závěrečná evaluační zpráva Nezisk.Digital

Typ výstupu: Povinný výstup projektu – Závěrečná evaluační zpráva

Projekt: Nezisk.Digital

Registrační číslo projektu: CZ.03.03.01/00/23_050/0004260

Realizátor: Česko.Digital, z. ú.

Období realizace projektu: 1. 3. 2024 – 30. 6. 2026

Verze dokumentu: 1.0

Datum vydání: červen 2026

Projekt Nezisk.Digital je spolufinancován Evropskou unií v rámci Operačního programu Zaměstnanost plus a ze státního rozpočtu České republiky.

Obsah

Manažerské shrnutí	4
1 Úvod a rámec evaluace	4
2 Vyhodnocení na úrovni účastníků se organizací (1. evaluační otázka)	5
2.1 Vzorek a jeho úplnost	5
2.2 Procesní zjištění a vývoj kurzu	6
2.3 Dopad kurzu: tři pilíře	6
2.4 Dlouhodobý dopad	7
2.5 Role vedení a vstupní digitální vyspělost	7
2.6 Přetrvávající bariéry	8
2.7 Ilustrace případovými studiemi	8
3 Vyhodnocení na úrovni klientů účastníků se organizací (2. evaluační otázka)	9
3.1 Jak ke klientskému dopadu přistupujeme	9
3.2 Doložený dopad přes případové studie	10
3.3 Shrnutí a limity prokazatelnosti	10
4 Vyhodnocení na úrovni systému a metoda šíření (3. evaluační otázka)	10
4.1 Vývoj systémové linie a změna oproti plánu	11
4.2 Spolupráce evaluátorky a designéra	11
4.3 Systémové výstupy	11
4.4 Vyhodnocení metody šíření	12
4.5 Systémové výsledky	12
5 Vyhodnocení průběhu a designu evaluace	12
5.1 Co fungovalo a co se neosvědčilo	12
5.2 Úskalí sběru dat a validita	13
5.3 Doporučení k designu	13
6 Závěry a doporučení	13
Přílohy	14

Manažerské shrnutí

Projekt Nezisk.Digital vedl veřejně prospěšné organizace digitální transformaci prostřednictvím čtyřměsíčního kurzu s individuálním provázením. Tato zpráva uzavírá jeho evaluaci a opírá se o data ze všech běhů kurzu, o rozhovory šest měsíců po jeho absolvování a o deset případových studií.

Hlavní zjištění potvrzují, že kurz přináší do většiny organizací určitou kvalitativní změnu, která má, pokud je podpořena ze strany vedení, trvalý charakter. Posun dokládá i digitální index: u 40 organizací, s nimiž máme párové sebehodnocení před kurzem a šest měsíců po něm, vzrostl celkový průměr z 5,7 na 7,3 bodu na škále 1 až 10 a zvýšení vykázalo 36 z nich (kapitola 2.2). Nejčastěji zmiňovaným přínosem přitom není konkrétní nástroj, ale nový pohled na vlastní procesy a vtažení celého týmu do jejich zlepšování. **O hloubce a intenzitě změny rozhodují dvě proměnné: provázení průvodcem¹ a vedení organizace.** Provázejících dobrovolníků se zapojilo celkem 65, od jara 2024 do podzimu 2025, více jak půlka se zapojila opakovaně. Model dvojice průvodce a technický expert funguje jako sehraný tým; při nesouladu s jedním se mohou opřít o druhého, zároveň se většinou skvěle doplňuje jejich zaměření na procesní a technickou stránku vybraného problému. Většina organizací si kurz bez nich dokáže jen těžko představit. Intenzita, s jakou je **vedení organizace** ochotné se do digitální transformace zapojit, je významnou proměnou úspěchu i udržitelnosti: tam, kde vedení zůstalo mimo dění v kurzu, se organizace po zavedení prvního nástroje zastavují, protože další priority nemá kdo prosadit. Tam, kde se vedení účastnilo kurzu, dostává digitalizace zelenou a stává se jednou z priorit organizace.

Vstupní digitální vyspělost do značné míry umožňuje škálovat různé typy podpory. Z dat se nám postupně podařilo vyprecizovat model pěti úrovní digitální vyspělosti, který navazuje na starší digitální index používaný na úrovni jednotlivých organizací a na pozdější sken digitální vyspělosti provedený 164 organizacemi. Model umožňuje cílit podporu a připravit různě náročné formy pomoci podle toho, kde se na škále vyspělosti organizace zrovna pohybuje.

Dopad na klienty účastnících se organizací je doložitelný nerovnoměrně. Přímý dopad prokazují tři případové studie z deseti (Blízký soused, Locika, UNIPA), **u dalších je zprostředkovaný nebo teprve vzniká. U dvanácti ze čtrnácti organizací jarního běhu 2025 nepřinesl rozhovor šest měsíců po kurzu žádný signál o změně směrem ke klientovi.** Napříč celou účastnickou základnou zůstává přímá vazba na klienta obtížně prokazatelná, jednak proto, že většina řešených digitálních témat neměla přímou vazbu na klienty a také proto, že organizace samy klientskou zpětnou vazbu systematicky nesbírají; z toho plyne hlavní metodické doporučení do dalších projektů.

Systémová linie přinesla přenositelné výstupy a rozběhla spolupráci aktérů. Vznikla výzkumná zpráva (využitá Radou vlády pro NNO), sken 164 organizací (jen 13 % dosahuje úrovně umožňující automatizaci, 58 % nemá rozpočet na hardware a software), publikace

¹ V celém dokumentu používáme pro označení rolí generické maskulinum (účastník, průvodce, technický expert, klient, pracovník). Volíme ho záměrně kvůli čtivosti: zpráva pracuje s velkým množstvím rolí a paralelní tvary by text v takové hustotě znepřehledňovaly. Vždy jde o zástupné označení pro všechny osoby v dané roli — muže, ženy i osoby, které se neidentifikují ani s jedním genderem. Tam, kde mluvíme o konkrétních lidech, uvádíme rod podle skutečnosti.

Více času na poslání s teorií změny (COM-B a společenské pákové body; práh 1 600 z 6 525 organizací; potenciál 340 milionů korun ročně) a nová služba konzultací pro digitalizaci (zaznamenáno 34 poptávek, 30 již bylo napárováno a běží). Metoda šíření, tedy kombinace osvěty, vzdělávání a podpůrných služeb, pokračuje v navazujícím projektu založeném na sdílené roli koordinátora digitalizace a na spolupráci se střešními organizacemi v oblasti duševního zdraví.

1 Úvod a rámec evaluace

Tato závěrečná zpráva uzavírá evaluaci projektu Nezisk.Digital a navazuje na průběžnou zprávu z března 2025. Zatímco průběžná zpráva pracovala převážně s daty z jarního běhu 2024, závěrečná zpráva staví na datech ze všech běhů kurzu, na rozhovorech šest měsíců po jeho absolvování a na deseti případových studiích účastníků se organizací. Obsah obou zpráv na sebe navazuje: průběžná zpráva nese podrobnou procesní deskripci, časové osy aktivit a popis sběru dat za období březen 2024 až březen 2025, závěrečná zpráva na ně navazuje, přebírá jejich zjištění a doplňuje je o data z pozdějších běhů, o kvantitativní vyhodnocení digitálního indexu (kapitola 2.2) a o vyhodnocení dlouhodobého dopadu a udržitelnosti. Tam, kde zjištění průběžné zprávy potvrzujeme nebo rozšiřujeme, na ni výslovně odkazujeme.

Evaluaci strukturují tři evaluační otázky, které sledují dopad na třech úrovních: u samotných podpořených organizací, u jejich klientů a v systému, ve kterém se přístup šíří. Toto rozvrstvení není náhodné: kopíruje logiku teorie změny, v níž se od bezprostředních efektů u účastníků postupuje k efektům stále vzdálenějším a hůře přímo ovlivnitelným. Proto také evaluace sleduje první úroveň primárně a dopad na klienty a systém jako přesahy, u nichž roste role přispění (contribution) oproti přímému měření. Odpovídá tomu i dělba rolí: evaluace pracuje induktivně a rozvojově (developmental evaluation), zatímco systémový design postupuje spíše deduktivně od teorie změny; obě logiky se v projektu doplňují.

Evaluace stojí na kvalitativním těžišti. Vychází z Kirkpatrickova modelu a transformačního frameworku a kombinuje hloubkové rozhovory, retrospektivy, sebehodnoticí nástroje a případové studie. Kritické vyhodnocení zvoleného designu, jeho limitů a validity uvádíme záměrně až v kapitole 5, aby čtenář nejprve viděl zjištění a teprve poté jejich metodologické ukotvení. Kirkpatrickův model přitom používáme jako osu odpovědi na první evaluační otázku: úroveň reakce a učení pokrývají retrospektivy a závěrečné rozhovory, úroveň chování a výsledků rozhovory šest měsíců po kurzu a párové sebehodnocení digitálním indexem. Souhrnnou odpověď v členění znalosti, dovednosti, postoje a chování, tedy ve stejné struktuře, jakou používá průběžná zpráva i případové studie, uvádíme na konci kapitoly 2.4.

Za evaluaci odpovídá evaluátorka Pavla Burgos. Systémovou linii projektu vede designér služeb Matěj Malecha (Česko.Digital); naše spolupráce je samostatně vyhodnocena v kapitole 4.

2 Vyhodnocení na úrovni účastníků se organizací (1. evaluační otázka)

Jak se proměňují v průběhu projektu dovednosti, znalosti, postoje a chování účastníků se organizací v oblasti využívání technologií?

- Jaký je dopad kurzu Nezisk.Digital na neziskové organizace v oblasti efektivního využívání technologií? Co a jak se proměnilo v oblasti znalostí, dovedností, postojů a chování? Jakým způsobem k tomu přispěly aktivity projektu?

- Jaký je dopad kurzu Nezisk.Digital na neziskové organizace v oblasti řešení celospolečenských problémů? Co se daří měnit směrem ke klientovi účastnících se organizací?
- Jaké efekty a jakým způsobem se propisují do účastnících se organizace jako dlouhodobý dopad kurzu Nezisk.Digital? A jaká je jejich udržitelnost do budoucna?

Znění podotázek jsme sjednotili s evaluačním plánem. Na druhou podotázku, tedy co se daří měnit směrem ke klientovi účastnících se organizací, odpovídáme soustředěně v kapitole 3, protože se věcně překrývá s druhou evaluační otázkou; v této kapitole zůstáváme u dopadu na úrovni organizace. Odpověď na první podotázku shrnuje tabulka na konci kapitoly 2.4, odpověď na třetí kapitola 2.5.

2.1 Vzorek a jeho úplnost

Přístup jsme v kurzové formě ověřovali a rozvíjeli celkem s 69 organizacemi (za podpory MPSV). V pilotní, inkubační fázi (2023) prošlo pilotním kurzem 6 organizací. V realizační fázi projektu (OPZ+ / MPSV, 2024–2026) do kurzu vstoupilo, respektive bylo relevantně zapojeno, 63 organizací ve čtyřech bězích:

- jaro 2024 – 9 aktivně zapojených, 8 úspěšně dokončilo (jedna organizace v průběhu kurzu vypadla);
- podzim 2024 – 20 zapojených, 19 úspěšně absolvovalo podle definice (jedna spolupracovala až do konce, ale odchýlila se od metodiky);
- jaro 2025 – 20 zapojených, všech 20 úspěšně dokončilo;
- podzim 2025 – 14 zapojených, všech 14 úspěšně absolvovalo.

Rozsah dostupných dat se mezi běhy liší a je pro čtení zjištění podstatný. U jarního běhu 2024, podzimního běhu 2024 a jarního běhu 2025 máme kompletní sadu, tedy včetně rozhovoru šest měsíců po kurzu a párového vyplnění digitálního indexu. U podzimního běhu 2025 spadá interval šesti měsíců od konce kurzu až na červenec 2026, tedy za datum vydání této zprávy; do vyhodnocení dlouhodobého dopadu proto nevstupuje. Z tohoto běhu vznikly 3 případové studie jako pro doplnění pestrosti vzorku a doložení jako doložení dopadu napříč všemi běhy. Pilotní kurz z roku 2023 pracoval s jinou verzí digitálního indexu (škála 1 až 5), a proto ho do kvantitativního srovnání nezařazujeme. Doplnkové rozhovory proběhly podle potřeby k doplnění informací a pro rozšíření případových studií.

Běh	Zapojeno	Absolvovalo	Rozhovor po 6 měsících	Párový digitální index
Pilot 2023	6	6	–	jiná škála, nezařazeno
Jaro 2024	9	8	6 (75 %)	6
Podzim 2024	20	19	18 (95 %)	19
Jaro 2025	20	20	14 (70 %)	15
Podzim 2025	14	14	mimo časový rámec zprávy	použit nový nástroj digitální scan

Celkem 2024–2025	63	61	38	40
---------------------	----	----	----	----

Rozhovor šest měsíců po kurzu jsme tedy vedli s 38 organizacemi a párové sebehodnocení digitálním indexem máme od 40 organizací. Vztaženo ke 47 organizacím, které do uzávěrky zprávy kurz absolvovaly a u nichž interval šesti měsíců uplynul, jde o 81 %, respektive 85 %. Oproti průběžné zprávě, která dlouhodobý dopad popisovala na šesti organizacích, jde o šestnásobné rozšíření kvalitativní báze. Evaluační plán počítal se čtyřmi běhy pro celkem 55 organizací; zapojilo se jich 63.

2.2 Posun digitální vyspělosti: vyhodnocení digitálního indexu

Digitální index je nástroj sebehodnocení: organizace na škále 1 až 10 hodnotí osm oblastí souvisejících s digitální vyspělostí a s řízením změny. Vyplňuje se před vstupem do kurzu, u podzimního běhu 2024 také bezprostředně po jeho skončení, a znovu při rozhovoru šest měsíců po kurzu. Průběžná zpráva s ním pracovala na devíti organizacích jarního běhu 2024; zde jej vyhodnocujeme na 40 organizacích s párovým měřením napříč třemi běhy. Hodnoty vyjadřují posun ve vnímání, nikoli objektivně měřenou vyspělost; jejich hodnota je ve srovnání před a po, ne v absolutní úrovni (limity uvádíme v kapitole 5.2). Otázky v indexu se ptaly na to, do jaké míry naplnění je daná kategorie v organizaci vnímána.

Kategorie	Před kurzem	Po 6 měsících	Rozdíl	Zlepšilo / bez změny / zhoršilo
Máme plán	4,3	7,2	+2,9	34 / 4 / 2
Prioritizace technologií	4,3	6,8	+2,6	30 / 4 / 6
Možnosti technologií	4,6	7,1	+2,5	34 / 5 / 1
Aplikace technologií	5,2	7,5	+2,4	31 / 3 / 6
Měření cíle	5,4	6,6	+1,2	23 / 3 / 14
Jasný cíl organizace	7,8	8,4	+0,6	21 / 10 / 9
Porozumění potřebám a slabinám	7,2	7,6	+0,4	21 / 6 / 13
Kultura	7,2	7,5	+0,3	11 / 19 / 10
Celkový průměr (N = 40)	5,7	7,3	+1,6	36 / 1 / 3

Medián změny celkového průměru je +1,8 bodu. Čtyři technologické kategorie se posouvají silně, čtyři organizační a kulturní téměř vůbec. To odpovídá profilu kurzu: spolehlivě posiluje schopnost organizace plánovat a zavádět technologie a prioritizovat na ně zdroje, ale nemění to, jak organizace rozumí sama sobě a jaká je její kultura. Na to je čtyřměsíční kurz krátký a není na to postavený. Zároveň to vysvětluje, proč je dopad na klienta doložitelný obtížně: klientská zkušenost visí právě na těch pomalu se měnících kategoriích (kapitola 3).

Průběžná zpráva vysvětlovala záporné hodnoty u kategorie porozumění vlastním potřebám a slabinám hypotézou, že si organizace konfrontací s realitou uvědomily, co ještě nevědí. Na širším vzorku se hypotéza drží: právě u této kategorie a u měření cíle je podíl organizací, které se po kurzu ohodnotily nižší hodnotou než před ním, nejvyšší ze všech osmi oblastí (13, respektive 14 ze 40).

Posun je mezi běhy stabilní: jaro 2024 +1,9 bodu (N = 6), podzim 2024 +1,5 bodu (N = 19), jaro 2025 +1,6 bodu (N = 15). Kurz se přitom mezi běhy měnil — přidali jsme vstupní analytický workshop, desatero pro průvodce a zúžili sběr dat. Srovnatelný posun napříč odlišnými podobami kurzu je argument pro to, že zjištění z jednotlivých běhů lze zobecnit na kurz jako celek, nikoli na neziskový sektor.

Na otázku udržitelnosti odpovídá podzimní běh 2024, jediný se třemi měřicími body.

Měření	Před kurzem	Bezprostředně po kurzu	Po 6 měsících
Celkový průměr indexu (N = 18)	5,9	7,6	7,5

Zisk z kurzu se během půl roku nerozpadá: mezi koncem kurzu a odstupem šesti měsíců klesá celkový průměr o sedm setin bodu. Nad vstupní úroveň zůstává 16 z 18 organizací, zisk oproti stavu bezprostředně po kurzu udrželo nebo dál zvýšilo 9 z 18. Rozpad podle kategorií ukazuje, kde se hodnocení po návratu do praxe koriguje: nejvíc klesá porozumění vlastním potřebám (−0,8 bodu) a kultura (−0,4), zatímco technologické kategorie drží nebo dál rostou. Bezprostředně po kurzu organizace hodnotí své porozumění sobě samým optimističtěji než po půl roce praxe.

Absolutní úrovně přitom zůstávají nízké. Průměr 7,3 bodu po posunu znamená, že většina organizací je stále ve středu škály, a nejnižší hodnotou ze všech kategorií i po kurzu zůstává prioritizace zdrojů na technologie (6,8). Odpovídá to zjištění z nově sestaveného nástroje, který digitální index nahradil a umožnil škálovatelnost podpory – skenu digitální vyspělosti. Podle něho 58 % organizací nemá stanovený rozpočet na hardware a software (kapitola 4.3), do doplňují i výpovědi z rozhovorů: například jedna z organizací jarního běhu 2025 si prioritizaci zdrojů ohodnotila hodnotou 2 z 10 s vysvětlením, že v digitalizaci dělá „všechno nad rámec“ a bez schválení donory.

2.3 Procesní zjištění a vývoj kurzu

V průběhu projektu se podařilo stabilizovat sběr dat i rozdělení rolí v týmu. Po vyhodnocení prvního běhu jsme sběr zjednodušili a zhustili do podoby, která účastníky nezatěžuje, a přitom přináší hlubší vhled: přihláška, přijímací rozhovor, vstupní hloubkový rozhovor ve dvou bžích s vyplněním digitálního indexu s průvodcem a evaluátorkou, retrospektivy uprostřed a na konci kurzu, dvě otevřená online sdílecí setkání a závěrečný rozhovor s odstupem šesti měsíců.

Kurz se přitom vyvíjel od běhu k běhu a každý běh ho vyčistil. Po pilotu (2023) jsme strukturu postavili na třech pilířích odvozených z tehdy identifikovaných bariér. Po jarním běhu 2024 jsme zařadili vstupní analytický workshop v modulu 1 pro celou organizaci, který zlepšil participaci širší základny, sladění potřeb v týmu a ukotvení priorit s vedením. Dále jsme roli dobrovolníků přejmenovali z mentorování na provázení, aby se lépe nastavilo

očekávání směrem k rolím v týmu. Zástupce z organizace se stal projektovým manažerem, aby za spolupráci získal zodpovědnost, ideálně i po skončení kurzu. Také jsme organizacím hned od počátku přidělili „jejich“ technického experta, tak aby byl součástí návrhu řešení a nechyběl mu kontext, což se ukázalo jako bariéra v jarním běhu 2024, kdy byl expert přizván ad hoc dle uvážení průvodce. V podzimním běhu 2024 jsme doplnili desatero pro průvodce, prohloubili onboarding organizací a zúžili sběr dat na nástroje, které skutečně přinášejí vzhled. Digitální index byl nahrazen digitálním scanem, který vychází ze sestaveného Model digitální vyspělosti a umožňuje lépe škálovat konkrétní vhodnou podporu pro danou neziskovou organizaci. Jarní běh 2025 už běžel v odladěné podobě.

Zjištění v této kapitole vycházejí z retrospektiv po modulech ve všech čtyřech bězích, ze zpětné vazby průvodců a technických expertů sbírané na jejich společných setkáních, z vyhodnocení sběru dat s realizačním týmem po každém běhu a z rozhovorů s organizacemi po kurzu a s odstupem šesti měsíců. Časovou osu těchto aktivit za období březen 2024 až březen 2025 dokumentuje průběžná zpráva, za pozdější běhy ji shrnuje kapitola 5.1.

2.4 Dopad kurzu: tři pilíře

Strukturu kurzu jsme postavili na třech pilířích: aktivní učení, měkké dovednosti a provázení. Průběžná zpráva je popsala na osmi organizacích jarního běhu 2024. Zjištění níže vycházejí z kvalitativní analýzy podzimního běhu 2024 (18 dotázaných organizací), z rozhovorů šest měsíců po kurzu s organizacemi jarního běhu 2025 (14 organizací) a z rozhovorů se šesti organizacemi jarního běhu 2024, tedy celkem z 38 rozhovorů. Tam, kde uvádíme podíly, vztahují se vždy ke konkrétnímu běhu a jmenovatel uvádíme; zobecnění platí pro kurz jako celek.

První pilíř, aktivní učení, se v datech projevuje nejzřetelněji. Nejsilnějším přínosem napříč organizacemi není konkrétní nástroj, ale změna pohledu na vlastní procesy. Sedm z osmnácti organizací podzimního běhu 2024 uvedlo jako hlavní přínos právě zefektivnění a nový pohled na procesy; jedna to shrnula obrazem, že se z „přízemí“ dostala „do druhého patra“ a dívá se na procesy jinou optikou. Pět z osmnácti vypíchlo nové nástroje, které šetří čas. Výjimkou byly dvě organizace, jimž strukturovaná forma kurzu (práce v nástroji Miro) nevyhovovala nebo ji vzhledem ke své vyspělosti vnímaly jako zbytečně těžkopádnou, kdy by jim stačila samostatná konzultace bez rámce kurzu. Rozhovory s jarním během 2025 ukazují stejný vzorec i tam, kde se nástroj nakonec nezavedl: dvě organizace, které implementaci nedokončily, přesto jako trvalý přínos uvádějí zmapování vlastních potřeb a procesů. Jedna to formulovala tak, že od kurzu dělá „věci a rozhodování mnohem míň nahodile“, druhá, že se dozvěděla, že „to může být daleko jednodušší“, než jak procesy dosud dělala.

Druhý pilíř, měkké dovednosti, se projevuje změnou postoje a vtažením celého týmu. Nejméně šest z osmnácti organizací podzimního běhu 2024 ocenilo jako cenný „vedlejší efekt“ právě to, že kurz posadil celý tým k jednomu stolu a otevřel debatu, která se dříve nevedla; v jednom případě odhalil i „inovační brzdy“, tedy členy odmítající jakoukoliv změnu. U jarního běhu 2024 dvě účastnice popsaly, že se posun přenesl i do jejich soukromého života.

Třetí pilíř, provázení, se ukázal jako to, bez čeho si většina organizací kurz nedokáže představit. Osvědčil se ale nerovnoměrně a rozdíl mezi oběma rolemi ve dvojici je podstatný. Role průvodce funguje spolehlivě: v jarním běhu 2025 ji pozitivně hodnotilo dvanáct ze

čtrnácti dotázaných organizací a tři si po skončení kurzu průvodkyni najaly jako placenou externí konzultantku. Role technického experta naráží na limity dobrovolnictví: šest ze čtrnácti organizací jarního běhu 2025 popsalo pozdní zapojení, opakovaně rušené schůzky, nedostatek času nebo nedostatečnou znalost konkrétního nástroje, a u dvou z nich to znamenalo, že se vybrané řešení do praxe nedostalo vůbec. Nejde tedy o nesoulad očekávání s jednotlivci, jak jsme to popisovali po jarním běhu 2024, ale o strukturální vlastnost modelu: dobrovolník s vlastní prací nemůže garantovat dostupnost v okamžiku, kdy organizace potřebuje technické rozhodnutí. Roli mentorování jsme v reakci na zpětnou vazbu po jarním běhu 2024 přejmenovali z mentorování na provázení, v podzimním běhu 2024 doplnili desaterem a důslednějším onboardingem dobrovolníků i organizací a technického experta začali organizacím přidělovat od začátku kurzu. Tato opatření zlepšila zacílení role, dostupnost dobrovolníka ale vyřešit nemohla, a právě proto navazující projekt převádí provázení do placené role koordinátora digitalizace. Tři z osmnácti organizací podzimního běhu 2024 přitom oceňují, že po kurzu vědí, na koho se obrátit, ať už na konkrétní experty, nebo na komunitu kolem platformy Česko.Digital.

Souhrnně, ve členění, které používá průběžná zpráva i případové studie, lze odpověď na podotázku o znalostech, dovednostech, postojích a chování takto:

Oblast	Zjištěná změna	Opора v datech
Znalosti a dovednosti	Práce se sdíleným úložištěm a cloudem, nástroje pro týmovou komunikaci a projektové řízení, u části organizací práce s nástroji s umělou inteligencí	Digitální index: možnosti technologií +2,5 a aplikace technologií +2,4 bodu (N = 40); rozhovory po kurzu
Postoje	Technologie jako pomocník, ne nutné zlo; odbourání obavy, že „to nezvládneme“	Rozhovory po 6 měsících napříč běhy; u jarního běhu 2024 přenos i do soukromého života (2 účastnice)
Chování	Zavedený konkrétní nástroj na dříve problematický proces, méně ručních úkonů, sdílení informací místo jejich předávání	Digitální index: máme plán +2,9 bodu; případové studie
Strategie a prioritizace	Digitalizace jako téma porad a rozpočtu, u části organizací nová rozpočtová položka na software nebo externí podporu	Digitální index: prioritizace technologií +2,6 bodu; případové studie (Locika, MAS Brdy-Vltava)
Porozumění sobě	Přesnější, ale i kritičtější obraz vlastních slabin; u části organizací sebehodnocení po kurzu klesá	Digitální index: porozumění potřebám +0,4 bodu, 13 ze 40 organizací se ohodnotilo nižší hodnotou
Kultura a zapojení týmu	Debata, která se dříve nevedla; u části organizací odhalení odporu ke změně	18 organizací podzimního běhu 2024; digitální index: kultura +0,3 bodu, 19 ze 40 bez změny
Udržitelnost	Získané know-how se během půl roku nerozpadá, drží ho ale	Třibodová řada podzimního běhu 2024 (N = 18); rozhovory jaro 2025

zpravidla jeden nebo dva lidé bez formálně přidělené kapacity

2.5 Dlouhodobý dopad

Nejucelenější obraz dlouhodobého dopadu máme od šesti organizací jarního běhu 2024, s nimiž proběhl rozhovor šest měsíců po kurzu. Všechny měly zavedený konkrétní nástroj na dříve problematický proces a u všech došlo ke změně nastavení: technologie začaly vnímat jako pomocníka, ne jako nutné zlo. Popisují zefektivnění vybraných procesů, úsporu času v rutinních úkonech a zpřehlednění komunikace. Rozvoj digitální infrastruktury nicméně všechny nadále vnímají jako výzvu.

U pozdějších běhů je obraz méně jednotný. Řada organizací podzimního běhu 2024 byla šest měsíců po kurzu stále ve fázi implementace — dokupovaly se licence, testovalo se, inovace se teprve šířila do dalších týmů — takže na tvrdší výsledky bylo často brzy. Přesto se opakují stejné signály: jednodušší koordinace přes sdílený kalendář, úspora času a lepší přehled díky projektovým nástrojům.

Jarní běh 2025 dovoluje popsat rozložení výsledků přesněji. Ze čtrnácti organizací, s nimiž jsme vedli rozhovor šest měsíců po kurzu, bylo vybrané řešení zavedené a používané u pěti, rozjeté a pokračující u čtyř a zastavené nebo opuštěné u pěti.

Stav po šesti měsících	Počet	Nejčastější příčina
Zavedeno a používáno	5	Vlastní kapacita v týmu, aktivní podpora vedení
Rozjeté, pokračuje	4	Posun závislý na kapacitách jedné nebo dvou osob, dokupování licencí, migrace dat
Zastaveno nebo opuštěno	5	U čtyř organizací chybějící nebo oslabená podpora vedení, u jedné nedostupnost technického experta

Pět zastavených ze čtrnácti považujeme pro vzdělávací program s dobrovolnickou podporou za realistický výsledek a uvádíme ho záměrně: negativní případy potvrzují obě hlavní zjištění této zprávy lépe než pozitivní. Ve všech pěti případech je příčina identifikovatelná a ve čtyřech z nich jde o vedení organizace nebo o dostupnost technického experta, tedy přesně o ty dvě proměnné, které označujeme jako rozhodující. Kvalitativní obraz přitom odpovídá indexu: u organizace, kde vedení návrhy zablokovalo, je změna celkového průměru indexu přesně nulová.

Nejsilnějším prediktorem toho, zda se změna udrží, zůstává zapojení vedení. U organizací, kde se vedení kurzu přímo účastnilo, panuje souhra na prioritách a další kroky není třeba obhajovat. U dvou ze sledovaných organizací z prvního běhu, kde vedení zapojeno nebylo vůbec, se účastníci ocitají na mrtvém bodě: vedení je s dosaženým stavem spokojeno a další priority digitalizace se mu nejeví jako dostatečně naléhavé. Jarní běh 2025 to potvrzuje z obou stran. Tam, kde digitalizaci táhne ředitel nebo ředitelka, se implementace drží; jedna respondentka to formulovala tak, že bez ředitelky by se do toho tým „tlačil horko těžko“. Tam, kde vedení dalo souhlas, ale nezapojilo se, postup uvázl: jedna organizace popisuje, že pod tlakem jiných priorit záměr „vyšuměl“, jiná, že podporu vedení „úplně necítí, takže motivace

tím pádem trošičku klesá“. Nejvýraznější je případ příspěvkové organizace, kde tým připravil návrh řešení i harmonogram testování a vedení jej nechalo bez rozhodnutí.

Za pozornost stojí i signál opačného typu. V jednom případě prošel týž člověk kurzem opakovaně jednou jako zástupce střešní organizace a podruhé za jinou členskou organizaci, což naznačuje, že účastníci vnímají v kurzu hodnotu i přenositelnost přístupu, nikoli jen jednorázové řešení.

2.6 Role vedení a vstupní digitální vyspělost

Z dat se rýsuje hypotéza, že to, jak se transformaci podaří nastartovat a udržet, je do určité míry ovlivněno úrovní digitální vyspělosti organizace na vstupu. Tato úvaha vedla k práci na modelu pěti úrovní digitální vyspělosti, který umožňuje cílit podporu podle toho, kde se organizace nachází, a připravit různé náročné formy pomoci.

Model pěti úrovní nevznikl na zelené louce. Kurz nejprve pracoval s digitálním indexem — nástrojem, jímž organizace samy hodnotí svou vyspělost na škále 1 až 10 v osmi oblastech (postavených na rešerši rámců jako DigComp EU, McKinsey či Accenture) a který se interpretuje ve vstupním rozhovoru; jeho kvantitativní vyhodnocení uvádíme v kapitole 2.2. Na systémové linii pak projekt vyvinul sken digitální vyspělosti, širší nástroj aplikovaný na 164 organizací (červen 2025). Z této práce se vykryštoval model pěti úrovní, se kterým dnes pracujeme i v dalších dokumentech projektu jako se společným rámcem pro cílení podpory.

Úroveň	Charakteristika	Typická potřeba	Doporučené formy podpory
1. Základní přežití	Ad hoc používání technologií, často individuálně, chybí koordinace	Zvládnout e-mail, sdílené dokumenty, přístup k nástrojům	Individuální mentoring, technická pomoc, kurz Nezisk.Digital
2. Uspořádání a základní infrastruktura	Sjednocení nástrojů, první dohody o používání, sdílené kalendáře nebo úložiště	Zavedení týmové komunikace, zmapování rolí a potřeb	Podpora při výběru nástrojů, nastavení struktury, vedení změny, kurz Nezisk.Digital
3. Běžná praxe	Digitální nástroje jsou běžnou součástí práce, lidé jim důvěřují	Zlepšování efektivity, sdílení odpovědnosti, školení nových lidí	Školení měkkých dovedností, interní facilitace, digitalizační konzultace, vybrané moduly kurzu
4. Udržitelná integrace	Nástroje integrovány do procesů, vznikají interní „digitální lídři“	Udržitelnost a přenositelnost znalostí, systémová stabilita	Interní systémy rozvoje, role digitálního ambasadora, pokročilejší podpora
5. Strategické využití	Organizace propojuje technologie	Strategický rozvoj, řízení na základě dat, pokročilá správa dat	Expertní podpora, přístup ke grantům

Úroveň	Charakteristika	Typická potřeba	Doporučené formy podpory
	se strategií, analyzuje data pro rozhodování		a pokročilým nástrojům, síťování s lídry

Tuto hypotézu podporují dva typy signálů, byť zatím na malém vzorku. Případové studie ukazují, že vstupní úroveň spoluurčuje, kam až se organizace během půl roku dostane: organizace vstupující z nejnižších úrovní (například Blízký soused, kde část týmu pracovala jen z mobilu a bez e-mailu) se posouvaly po základních krocích — sjednocení komunikace, sdílené úložiště, kalendář — zatímco organizace z vyšší úrovně (MAS Brdy-Vltava, Locika, UNIPA) dokázaly během kurzu propojit nástroje se strategií a financováním. Analýza podzimního běhu ukazuje i opačný okraj škály: obě organizace, u nichž se očekávání nenaplnila, a ty, které kurz vnímaly jako „jít na komára s brokovnicí“, patřily mezi digitálně vyspělejší — samotný kurz jim nabízel málo a potřebovaly spíše cílenou konzultaci.

Právě proto model pěti úrovní nekončí popisem, ale slouží jako nástroj cílení: každé úrovni odpovídá jiná typická potřeba a jiná doporučená forma podpory (sloupce tabulky výše). Kurz Nezisk.Digital nejlépe sedí organizacím na zhruba prvních třech úrovních; organizace výše potřebují spíše strategické konzultace, což je jeden z důvodů, proč navazující projekt staví na diferencované nabídce a na roli sdíleného koordinátora či koordinátorky digitalizace. Na systémové úrovni tutéž logiku zvětšuje sken digitální vyspělosti (kapitola 4.3): zjištění, že úrovně umožňující smysluplnou automatizaci dosahuje jen 13 % organizací a 58 % nemá rozpočet na hardware a software, ukazuje, že většina sektoru se pohybuje na nižších úrovních modelu.

Zůstává to hypotéza podložená daty, nikoli prokázaný vztah: vzorek dlouhodobě sledovaných organizací je malý a vstupní vyspělost se navíc prolíná s druhým silným faktorem — zapojením vedení (kapitola 2.5). Obě proměnné působí společně a v datech je zatím nelze čistě oddělit.

2.7 Přetrvávající bariéry

Rozhovory šest měsíců po kurzu (sesbírané do ledna 2026) ukazují, že i organizace, které kurzem úspěšně prošly, narážejí na čtyři opakující se okruhy potřeb. Prvním jsou odborné lidské kapacity a poradenství: organizace většinou nemají vlastního IT odborníka a uvítaly by někoho dostupného například jeden den v týdnu, případně propojení s digitálně vyspělejšími organizacemi. Druhým okruhem je automatizace a propojení systémů. Jde vývojově o náročnější úroveň digitalizace než zavedení jednotlivého nástroje: nestačí na ni umět ovládat aplikaci, ale je potřeba rozumět procesům napříč několika systémy a navrhnout, jak je propojit. Roztříštěnost dat a ruční přepisování mezi aplikacemi tak zůstávají velkou zátěží, na jejíž odstranění už vlastní kapacity organizací zpravidla nestačí — a právě proto se zde nejsilněji projevuje potřeba odborné podpory zvenčí, ať už dostupného IT experta či expertky, nebo sdíleného koordinátora digitalizace. Třetím je strategické řízení a podpora vedení, zejména tlak „shora“, který tématu dodá váhu. Čtvrtým je bezpečnost a rozvoj dovedností, od kyberbezpečnosti a zálohování po praktické vzdělávání v práci s umělou inteligencí. Tyto potřeby tvoří přirozený most k systémové linii projektu a k navazujícímu záměru. Poptávka po odborné kapacitě je v datech nejsilnější a organizace ji

samy specifikují, nejen deklarují. Jedna z organizací jarního běhu 2025 ji vyčíslila na přibližně třicet hodin měsíčně po dobu půl roku, tedy dva dny v týdnu po několik měsíců; jiné mluví o vlastním IT pracovníkovi, o zaměstnanecké pozici místo dohody o provedení práce nebo o někom „dostupném na drátě“. Tři organizace jarního běhu 2025 si po skončení kurzu placenou podporu skutečně zajistily. To je pro vyhodnocení systémové linie podstatné: poptávka po roli koordinátora digitalizace se u části organizací převádí do ochoty za ni zaplatit.

2.8 Ilustrace případovými studiemi

Jak zjištění vypadají v praxi, ukazuje deset případových studií; v plném znění jsou v příloze. Studie jsou záměrně psané hlasem organizací: evaluátorka je sepsala syntézou dat z hloubkových rozhovorů, retrospektiv a digitálního indexu a každá organizace text upravila a schválila, jde tedy o participativně validovaný výstup. Analytické hodnocení evaluátorky nese u každé studie samostatný rámeček „Pohled evaluátorky“ v příloze. Sedm případových studií zachycuje ucelenější trajektorii změny, tři novější (ze sociálních služeb a péče o duševní zdraví) jsou v ranější fázi a tvoří můstek k navazujícímu projektu.

Blízký soused (volnočasové aktivity dětí ze sociálně znevýhodněných rodin, Plzeňsko) zavedl Microsoft 365, sdílený kalendář a jednotnou docházku. Klíčové je, že se zlepšila dostupnost služeb i v menších obcích a zůstává víc prostoru na **klienty**; **ambasadoři** změny vznikly přirozeně zdola.

Česká hiporehabilitační společnost (hiporehabilitace, celá ČR) propojila dříve izolovaná střediska přes jednotnou komunikační platformu. Digitalizace se stala strategickým tématem a směřuje ke zřízení regionálních koordinátorů.

Locika (pomoc dětem ohroženým násilím, Praha a Středočeský kraj) zavedla Freel, finanční řešení v Excelu, CRM a nástroje s AI. Počet pravidelných dárců vzrostl o 200 %, software se ukotvil jako rozpočtová položka a uvolnil se čas na přímou práci s klienty.

MAS Brdy-Vltava (regionální rozvoj, Středočeský kraj) nasadila sdílený kalendář, nástroje s AI, Canvu a interní finanční kontrolu. Ředitelka se díky tomu přesunula od operativy ke strategickému řízení, vizi a financování.

MS PAKT (trh práce, Moravskoslezský kraj) vytvořil vzdělávací SharePoint a vstupní dotazník IT gramotnosti. Vznikl replikovatelný systém interního IT vzdělávání, který organizace zvládá bez externí podpory.

UNIPA (profesní organizace porodních asistentek, celá ČR) nasadila CRM (HubSpot) a newslettery. Zrychlila a zkvalitnila komunikaci s cílovou skupinou (perinatální ztráta) a přistupuje k nástrojům s vizí dalšího škálování.

Žebřík (křesťanská sociální práce, Prostějov a Olomouc, podpora rodin z Ukrajiny) zavedl Freel a Miro při otvírání nové pobočky. Vznikla soběstačná olomoucká pobočka; důležitější než nástroj byl proces. Vedení v Prostějově zůstalo spíše pasivní — kontrast, který ukazuje roli postoje vedení.

Sociální agentura (podpora lidí se zdravotním postižením, Ústecký kraj) postavila digitalizaci na Microsoft Teams (Planner, sdílené kalendáře). Předávání informací se přesouvá z osobního kontaktu do online prostředí; adopce probíhá přes měsíční miniškolení a je podmíněná licencemi.

Středisko sociální prevence Olomouc (podpora oběti domácího násilí, Olomoucký kraj) pojmenovalo průřezovou prioritu (administrativa a schvalování) a propojilo pobočky. Kurz posílil hlas zaměstnanců, další postup ale brzdí oslabená podpora vedení.

VOR Jihlava (sociální rehabilitace a chráněné bydlení pro lidi s duševním onemocněním, Vysočina) se rozhodl řídit službu podle dat: zavádí novou klientskou databázi (eQuip) a digitalizaci financí (WFLOW) s ostrým nasazením od ledna 2026. Změnu vede přímo ředitelka.

3 Vyhodnocení na úrovni klientů účastnících se organizací (2. evaluační otázka)

Jak se v průběhu projektu proměňuje organizace ve vztahu ke svému klientovi?

- Jak se změnila vaše služby z pohledu klienta?
- Jaké konkrétní znalosti, dovednosti, postoje a chování umožnily změny směrem ke klientovi?
- Jaké konkrétní změny už může klient zažívat?

Odpovědi na podotázky uvádíme rovnou a v plném rozsahu, protože jde o metodologicky nejnáročnější část evaluace a část odpovědí je negativní.

Jak se v průběhu projektu proměňuje organizace ve vztahu ke svému klientovi? Doložitelně u tří z deseti organizací s případovou studií (Blízký soused, Locika, UNIPA) a u dvou zprostředkovaně (Česká hiporehabilitační společnost, MAS Brdy-Vltava). Změna má u všech pěti stejný mechanismus: digitalizace uvolní kapacitu nebo zpřehlední informace a organizace tuto kapacitu obrátí ke klientovi. Napříč celou účastnickou základnou se tato změna doložit nedá, a to z důvodů uvedených v kapitole 3.1.

Jak se změnila služby z pohledu klienta? U Blízkého souseda dostupností aktivit i v menších obcích a větším prostorem pracovníků pro přímou práci s dětmi, u Lociky uvolněnou kapacitou pro přímou práci omezením ruční administrativy, u UNIPY rychlejší a přehlednější komunikací s cílovou skupinou v oblasti perinatální ztráty. Jde o změny pozorovatelné a popsané organizacemi, nikoli o data získaná od klientů samotných.

Jaké konkrétní znalosti, dovednosti, postoje a chování umožnily změny směrem ke klientovi? Ve všech pěti případech je společným jmenovatelem to, že si organizace vybrala téma ležící na cestě klienta službou, nikoli téma vnitřní administrativy, a že změnu drželo zapojené vedení. Dovednostně jde o práci se sdílenými nástroji (kalendář, evidence docházky, CRM) a o schopnost popsat a upravit vlastní proces; postojově o přijetí digitalizace jako prostředku ke zlepšení služby, ne jako technického úkolu.

Jaké konkrétní změny už může klient zažívat? Dostupnost služby v místě, kde dříve nebyla; plynulejší navazování péče; více času pracovníka v přímém kontaktu; srozumitelnější a rychlejší komunikaci ze strany organizace. U VOR Jihlava se k tomu řadí přehlednější vyúčtování včetně QR kódu pro platbu, tedy změna, kterou klient zaznamená bezprostředně, ale až po ostrém nasazení systému od ledna 2026. U dvanácti ze čtrnácti organizací jarního běhu 2025 nepřinesl rozhovor šest měsíců po kurzu žádný signál o změně směrem ke klientovi; u dvou šlo o signál nepřímý, totiž větší kapacitu pro práci s klienty díky evidenci a

dostupnost dokumentace v terénu. Přímý dopad na klienta nedoložila v tomto běhu žádná organizace.

3.1 Jak ke klientskému dopadu přistupujeme

Aby měla změna v organizaci smysl, měla by se promítnout i do služeb poskytovaných koncovým uživatelům. Některé oblasti kurzu jsou však od klienta vzdálenější (například spolupráce uvnitř týmu) než jiné a dopad se navíc projevuje s časovým odstupem. Tato obtíž má hlubší, strukturální příčinu. Organizace zpravidla systematicky nesbírají zpětnou vazbu od klientů a zpravidla nemají popsany ani proces z pohledu klienta, tedy zmapovanou jeho cestu službou. Systematicky jsme to nezjišťovali u celé báze: v jednom případě jsme mapování klientské cesty provedli a ukázalo se, že popsaná není, a napříč rozhovory jarního běhu 2025 si žádná ze čtrnácti organizací nevybrala jako téma kurzu proces ležící na klientské cestě. Chybí tak konkrétní rámec, na který by šlo dopad napojit: bez popsané klientské cesty a bez průběžně sbíraných klientských dat není k čemu přiřadit otázku, co se pro klienta konkrétně zlepšilo. Zlepšení uvnitř organizace, jako rychlejší koordinace nebo méně administrativy, je proto dobře doložitelné, kdežto jeho promítnutí ke konkrétnímu klientovi se opírá o strukturovaný úsudek pracovníků v přímé péči. U intervence tohoto typu je takový úsudek legitimním a často jediným dostupným typem evidence; jeho limity uvádíme v kapitole 5.2. Doložitelnost přímého dopadu na klienta proto zůstává metodologicky nejnáročnější částí evaluace, což otevřeně přiznala už průběžná zpráva.

K tomu se přidává druhá příčina, kterou pojmenováváme až na základě dat z pozdějších běhů: organizace si v kurzu vybírají převážně témata vnitřní administrativy. Ze čtrnácti organizací jarního běhu 2025 řešily sdílení dokumentů a úložiště, projektové řízení, finance, personalistiku, schvalovací procesy a interní portály; žádná si nevybrala téma ležící na cestě klienta službou. Dopad na klienta pak nelze doložit ne proto, že se neměří, ale proto, že intervence míří jinam. Volba tématu je tedy pákovým bodem dříve než měření, a právě tam směřuje navazující projekt (kapitola 3.3).

Zjištění proto třídíme do tří kategorií podle síly evidence: dopad přímý a pozorovatelný, dopad zprostředkovaný a dopad zatím neprokazatelný napříč celou účastnickou základnou.

3.2 Doložený dopad přes případové studie

Nejsilnější evidenci nesou případové studie, protože u nich máme popsany výchozí stav, zvolené řešení i stav po jeho zavedení. K přímému a pozorovatelnému dopadu řadíme tři organizace.

Blízký soused pracuje s dětmi ze sociálně znevýhodněných rodin v Plzni a okolí a do kurzu vstupoval z nejnižší úrovně digitální vyspělosti: část týmu, včetně starších členů romské komunity, pracovala jen z mobilu a bez pracovního e-mailu. Organizace zavedla Microsoft 365, sdílený kalendář, sdílené úložiště a jednotný systém evidence docházky. Dopad na klienta je dvojitý a organizace ho popisuje konkrétně: lepší logistika umožnila pracovníkům zvládnout více výjezdů, takže aktivity jsou dostupné i v menších obcích, a méně provozních zmatků uvnitř týmu uvolnilo pracovníkům pozornost pro rozhovory, podporu a doučování. Ambasadoři digitální změny přitom vznikli zdola, tedy z lidí, kteří na začátku kurzu neměli ani e-mail.

Locika pomáhá dětem ohroženým násilím v Praze a Středočeském kraji a do kurzu vstupovala s jasně formulovaným cílem: snížit manuální práci a uvolnit kapacitu pro přímou práci s klienty. Zavedla Freeloo pro řízení projektů a termínů, finanční řešení v Excelu s kontingenčními tabulkami, CRM a databázi dárců. Dopad na klienta jde přes uvolněnou kapacitu, jak to popisují sami pracovníci: nástroje „opravdu ušetří strašně moc času, který můžeme využít k další naší práci“. Pro udržitelnost služby je podstatný i doprovodný výsledek, tedy organizací deklarovaný nárůst počtu pravidelných dárců o 200 % a ukotvení softwaru jako rozpočtové položky, které zajišťuje, že se zavedené nástroje udrží i po skončení kurzu.

UNIPA je profesní organizace porodních asistentek a kurzu se za ni účastnil osmičlenný tým věnující se perinatální ztrátě. Dříve se kontakty z akcí zapisovaly různě do excelových tabulek a časem se ztrácely. Po zavedení CRM (HubSpot) se lidé přihlašují přes formulář na webu, systém rozpozná opakované přihlášení klienta a organizace posílá pravidelný newsletter. Dopad na cílovou skupinu je přímý a organizace ho zaznamenala v odezvě: komunikace v citlivé oblasti perinatální ztráty je rychlejší a přehlednější a pozitivní reakci na její zpracování a funkčnost si všimly samotné cílové skupiny.

Ke zprostředkovanému dopadu řadíme Českou hiporehabilitační společnost, u níž propojení dříve izolovaných středisek přes jednotnou komunikační platformu zvyšuje kontinuitu a dosažitelnost péče, byť převážně v rovině očekávaného budoucího přínosu v podobě zřízení regionálních koordinátorů (v červnu 2026 již funkčně zavedeni ve 4 regionech), a MAS Brdy-Vltava, kde se efektivnější řízení promítá do regionálního dosahu aktivit.

Tři novější studie ze sociálních služeb a péče o duševní zdraví jsou zatím v ranější fázi. Sociální agentura a Středisko sociální prevence Olomouc se soustředily na vnitřní spolupráci a předávání informací, takže dopad zatím míří dovnitř organizace; u Střediska navíc postup brzdí oslabená podpora vedení. Nejblíže přímému dopadu na klienta je organizace VOR Jihlava, která zavádí novou klientskou databázi (eQuip) a řídí službu podle dat; přímý přínos pro klienty se ale projeví až po ostrém nasazení od ledna 2026, tedy po období sledovaném touto zprávou.

Cíl evaluačního plánu, tedy nejméně tři případové studie s doloženým přímým dopadem na klienta, je tak naplněn: Blízký soused, Locika a UNIPA.

3.3 Shrnutí a limity prokazatelnosti

Kvalitativní data ukazují zlepšení dostupnosti, organizovanosti a profesionality služeb a v několika případech i přímý dopad na koncové uživatele. Napříč celou účastnickou základnou však zůstává přímá vazba mezi aktivitami kurzu a dopadem na klienta obtížně prokazatelná. Příčiny jsou tři: část digitalizovaných agend je od klienta vzdálená, dopad se projevuje až s odstupem a organizace zpravidla samy systematicky nesbírají klientskou zpětnou vazbu. Z toho plyne doporučení do dalších projektů zapojit koncové uživatele jako aktivní zdroj dat, nikoli jen jako pasivní příjemce služby, a spolu s organizacemi popsat cestu klienta — teprve ta vytvoří vztažný rámec, na který lze dopad navázat. Nabízí se přitom volit témata digitalizace tam, kde se nejvíce dotýkají práce s klientem, typicky přes úsporu času pracovníků v přímé péči; taková témata jsou zároveň dobře měřitelná a ke klientovi nejblíže. Právě tímto směrem jde navazující projekt Více času na klienty, který cílí na administrativní zátěž pracovníků v přímé péči a dosažené časové úspory přímo měří.

4 Vyhodnocení na úrovni systému a metoda šíření (3. evaluační otázka)

Jaké efekty projektu se propisují do systému rozvoje digitálních kompetencí zástupců neziskových organizací a celkově do změn v digitální vyspělosti neziskových organizací?

Průběžná zpráva konstatovala, že se první a třetí podotázka v praxi ptají téměř na totéž, a navrhla pracovat dále s druhou a třetí. Zde se vracíme ke všem třem podotázkám evaluačního plánu: první z nich, tedy pákové body a taktiky, jsme v průběhu projektu na systémové linii zodpověděli, a proto ji do zprávy vracíme.

- Jaké jsou největší pákové body a taktiky v systému rozvoje digitálních kompetencí zástupců neziskových organizací?
- Jaká systémová opatření v oblasti neziskových organizací podporují efektivní využívání potenciálu technologií k řešení celospolečenských problémů a zlepšování života lidí v ČR?

Jaké bariéry brání neziskovým organizacím v efektivním využívání potenciálu technologií k řešení celospolečenských problémů a zlepšování života lidí v ČR?

Odpovědi na hlavní otázku i na podotázky uvádíme rovnou; jednotlivé výstupy, na které se odvolávají, popisují kapitoly 4.3 až 4.5.

Jaké efekty se propisují do systému. Propsaly se tři typy efektu. Prvním je společný jazyk a rámec: model pěti úrovní digitální vyspělosti a sken aplikovaný na 164 organizací daly aktérům poprvé srovnatelný popis stavu sektoru, na jehož rozvoji se dohodli spolupracovat čtyři dodavatelé profesionálních služeb. Druhým je vstup tématu do rozhodovacích procesů: výzkumnou zprávu využila Rada vlády pro NNO jako podklad pro akční plán ke Strategii spolupráce s NNO a byla prezentována pracovnímu týmu Rady hospodářské a sociální dohody. Třetím je vznik nové role a nové služby: publikace Více času na poslání definuje roli sdíleného koordinátora digitalizace a roli manažera digitalizace a doplňkovou službu konzultací jsme v pilotním provozu od ledna do března 2026 poskytli na 34 poptávek (spárováno s dobrovolníky a probíhá již u 30 z nich). Do celkové změny digitální vyspělosti neziskového sektoru se projekt měřitelně nepropsal a ani nemohl: 63 podpořených organizací je z 6 525 profesionálních veřejně prospěšných organizací necelé procento a sken z června 2025 popisuje výchozí stav, nikoli posun.

Jaké jsou největší pákové body a taktiky. Nejsilnějším pákovým bodem, který data ukazují, je vedení organizace, a na systémové úrovni tedy ti, kdo na vedení dosáhnou. Zřetelně to formulovala pracovnice příspěvkové organizace, jejíž návrh řešení vedení nechalo bez rozhodnutí: „Potřebujeme ten tlak jakoby z vrchu. Kdyby to ta paní ředitelka naše slyšela od svých nadřízených, a ne od svých podřízených, bude to slyšet úplně jinak.“ U příspěvkových organizací a u poskytovatelů registrovaných sociálních služeb je proto neúčinnější taktikou působit na zřizovatele a zadavatele služeb, ne na pracovníky. Druhým pákovým bodem jsou střešní organizace, protože zprostředkovávají přístup k členské základně bez nutnosti oslovovat organizace jednotlivě; publikace na tomto předpokladu staví práh přibližně 1 600 organizací z 6 525. Třetím je nastavení pravidel financování: napříč běhy se opakuje, že

digitalizace se dělá „nad rámec“ a bez schválení donory, a jedna organizace popisuje vykazování napříč několika zdroji financování jako samostatnou překážku rozvoje.

Jaká systémová opatření podporují efektivní využívání technologií. Podle dat tři opatření. Dostupná placená odborná kapacita, kterou si organizace nedokážou zajistit samy a po níž poptávku samy specifikují (kapitola 2.7). Uznatelnost nepřímých a rozvojových nákladů v dotacích a grantech, bez níž digitalizace zůstává mimo rozpočet organizace. A šíření skrze existující struktury, tedy střešní organizace a odborné sítě, místo náboru jednotlivých organizací.

Jaké bariéry brání organizacím v efektivním využívání technologií. Bariéry identifikované ve výzkumné zprávě na patnácti rozhovorech s aktéry potvrzuje i účastnická základna kurzu a lze je uspořádat do čtyř okruhů popsaných v kapitole 2.7: chybějící odborná kapacita a poradenství, náročnost automatizace a propojení systémů, chybějící podpora vedení a strategického řízení, a bezpečnost spolu s rozvojem dovedností. Sken digitální vyspělosti k nim doplňuje kvantitativní rozměr: úrovně umožňující smysluplnou automatizaci dosahuje jen 13 % organizací, 58 % nemá stanovený rozpočet na hardware a software a 56 % spravuje své digitální zázemí provizorně.

4.1 Vývoj systémové linie a změna oproti plánu

Evaluační plán původně počítal se zapojením organizace Ashoka jako externího experta na systémovou změnu. K tomu nakonec nedošlo. Ukázalo se, že pro intenzivní a dlouhodobou práci na systémové linii je potřeba člověk přímo v týmu, což zapadá do celoorganizační strategie Česko.Digital. Systémovou linii proto od září 2024 vede designér služeb Matěj Malecha. S touto změnou souvisí i posun v metodách: jako úvodní zdroj informací posloužily místo fokusních skupin hloubkové rozhovory, které přinesly detailnější vstupy a snáze se domlouvaly, a setkání s aktéry, tedy s komunitou aktérů, s níž počítal evaluační plán, získala podobu workshopů a skupinového brainstormingu, jež lépe odpovídá cíli podpořit spolupráci.

4.2 Spolupráce evaluátorky a designéra

Spolupráce evaluátorky a designéra se ukázala jako funkční a vzájemně se posilující. Data a zjištění z prvních dvou evaluačních otázek se staly užitečným vstupem pro systémovou linii: podrobný vhled do procesu zavádění nástrojů v organizacích pomohl pochopit praktické překážky a precizovat teorii změny a zároveň pomáhal promýšlet budoucí roli kurzu v rámci ekosystému. Jako nosné se ukázalo rámování, které digitalizaci chápe jako prostředek, nikoli cíl; umožňuje vidět zavádění nástrojů v širších souvislostech, lépe předvídat překážky a mluvit o tématu jazykem, který je veřejně prospěšným organizacím bližší. S tím souvisí důraz na change management, tedy řídicí dovednosti potřebné pro úspěšné zavádění změn, které lidem ve veřejně prospěšných organizacích často chybějí.

4.3 Systémové výstupy

Na systémové linii vznikla řada přenositelných výstupů. [Výzkumná zpráva](#) založená na patnácti hloubkových rozhovorech s aktéry systému popsala, jak aktéři vysvětlují současný stav digitalizace českých neziskových organizací, a odpovídá tak na podotázku o bariérách: jako hlavní překážky pojmenovala chybějící uznatelnost rozvojových a nepřímých nákladů v dotacích a grantech, absenci sdíleného rámce, podle něhož by šlo vyspělost organizací

posuzovat a podporu cílit, a šíří a nesegmentovanost sektoru, která znemožňuje podporu zacílit. Zpráva zároveň vytvořila mezi aktéry shodu na popisu stavu, protože její první verzi jsme rozeslali respondentům k zpětné vazbě. Posloužila mimo jiné Radě vlády pro NNO jako podklad pro akční plán ke Strategii spolupráce s NNO a byla prezentována pracovnímu týmu Rady hospodářské a sociální dohody s cílem podpořit navýšení podílu uznatelných nepřímých nákladů v grantech a dotacích. Zpráva je veřejně dostupná: [doplnit odkaz].

Model digitální vyspělosti se opírá o sken 164 veřejně prospěšných organizací z června 2025. Sken ukázal, že úrovně umožňující smysluplnou automatizaci dosahuje jen 13 % organizací, že 58 % nemá stanovený rozpočet na hardware a software a 56 % spravuje své digitální zázemí provizorně (publikace [Více času na poslání](#), s. 10).

Publikace Více času na poslání (květen 2026) shrnuje teorii změny projektu. Na úrovni organizací se opírá o model COM-B (chtít, moci, dokázat), na úrovni systému o teorii společenských bodů zlomu, podle níž k překlopení systému stačí získat zhruba čtvrtinu aktérů. V případě 6 525 profesionálních veřejně prospěšných organizací jde přibližně o 1 600 organizací (s. 6, 22). Publikace také vyčísluje příležitost: úspora pěti hodin týdně na organizaci by na úrovni sektoru ročně uvolnila 1,5 milionu hodin v hodnotě 340 milionů korun (s. 8), a definuje role sdíleného koordinátora digitalizace a manažera digitalizace.

Doplňkovou podpůrnou službou jsou Konzultace s expertem na digitalizaci; v pilotním provozu jsme od ledna do března 2026 zpracovali 34 poptávek na konzultace.

4.4 Vyhodnocení metody šíření

Šíření přístupu probíhalo ve více navazujících kanálech: kurz Nezisk.Digital jako jádro, otevřená online setkání a projektový showcase pro osvětu včetně [případových studií](#) a sdílení dat k dobré praxi, výzkumná zpráva a publikace pro ukotvení tématu u rozhodujících aktérů, metodika přístupu pro přenositelnost know-how a konzultace jako nízkoprahová podpůrná služba. Jako funkční se ukázala kombinace osvěty, vzdělávání a podpůrných služeb opřená o konkrétní příběhy organizací a o data. S příběhy organizací se ale pojí zjištění, které jsme nečekali: příliš dobré příběhy odrazují. První zveřejněné případové studie a showcasy ukazovaly převážně úspěchy, a na část organizací zvažujících přihlášení do dalšího běhu působily jako laťka, na kterou nedosáhnou. Namísto motivace přinesly obavu, že „tohle my nezvládneme“, a některé organizace od přihlášení upustily. Obrat nastal ve chvíli, kdy jsme začali veřejně sdílet i příběhy bariér, slepých uliček a nedotažených implementací. Váha jícím organizacím dodaly důvěru, že cesta je schůdná i s chybami, a celému procesu učení uvěřitelnost, protože zkušenost organizací říká, že učení bez chyb neexistuje. Pro metodu šíření z toho plyne konkrétní pravidlo: úspěšné a neúspěšné příběhy patří vedle sebe, protože selektivní prezentace úspěchů snižuje nábor i důvěryhodnost. Stejnou logiku proto držíme i v této zprávě — rozložení výsledků včetně zastavených implementací uvádíme otevřeně (kapitola 2.5) a případové studie doplňuje kritický pohled evaluátorky (příloha).

Metodika přístupu, samostatný výstup projektu, převádí čtyřmodulový postup do podoby, kterou organizace zvládnou používat svépomocí, a obsahuje příklady z praxe i typické chyby. Tento směr dále rozvíjí navazující projekt, který staví na šíření skrze střešní organizace a na roli sdíleného koordinátora digitalizace.

4.5 Systémové výsledky

K dosavadním systémovým výsledkům patří aktivní zapojení více než třiceti lidí z veřejně prospěšných organizací a dodavatelů služeb do realizace aktivit a sto odběratelů a odběratelek newsletteru o dění na projektu. Téma digitalizace jsme dostali do ankety ohledně potřeb občanského sektoru, co byla na podzim v týdeníku [Respekt](#). Výzkumnou zprávu využila Rada vlády pro NNO; Sdružení Via (Digivia) přislíbilo doplnit otázky do svého pravidelného průzkumu digitalizace občanského sektoru a oslovilo projekt s nabídkou moderovat akci Digitální den pro neziskovky, která proběhla na jaře 2025. V HUB Mladá Boleslav proběhl workshop o digitální transformaci pro místní organizace, čtyři dodavatelé profesionálních služeb začali spolupracovat na modelu digitální vyspělosti a jedenáct aktérů ekosystému má zájem o osvětové aktivity. Vznikl také seznam čtyřiceti subjektů sdružujících veřejně prospěšné organizace jako cílů pro budoucí osvětovou kampaň.

Udržení a rozvoj přístupu po skončení projektu zajišťuje navazující projekt Více času na klienty. Přenáší roli provázení z dobrovolnické do placené podoby: zavádí sdíleného koordinátora digitalizace, kterého si jedna organizace nemusí platit celého a který je dostupný opakovaně, nejen po dobu kurzu. To je přímá reakce na zjištění, že nejslabším místem dosavadního modelu je dostupnost dobrovolného technického experta (kapitola 2.4). Šíření staví na střešních organizacích, v první fázi v oblasti duševního zdraví, místo náboru jednotlivých organizací. Tematicky projekt cílí na administrativní zátěž pracovníků v přímé péči a dosaženou časovou úsporu přímo měří, čímž reaguje na hlavní metodické zjištění této evaluace, tedy že dopad na klienta vzniká podle toho, jaké téma si organizace k digitalizaci vybere (kapitola 3.1).

5 Vyhodnocení průběhu a designu evaluace

Následující část kriticky posuzuje zvolený design, úskalí sběru dat, validitu zjištění a doporučení do budoucna.

5.1 Co fungovalo a co se neosvědčilo

Hlubkové rozhovory tvořily páteř kvalitativní evidence a osvědčily se u všech tří evaluačních otázek, byť u každé s jinými respondenty: u prvních dvou s účastníky se organizacemi, u třetí s aktéry systému, kde patnáct rozhovorů nahradilo původně plánované fokusní skupiny a stalo se základem výzkumné zprávy. Retrospektivy po modulech fungovaly dobře jako prostor pro skupinovou zpětnou vazbu. Naopak dotazníky po jednotlivých modulech a sebeevaluační deník se neosvědčily: organizace je vyplňovaly spíše z povinnosti, vnímaly je jako zatěžující a doplněný obsah nepřinášel informace nad rámec retrospektiv, proto jsme je z designu vypustili. Digitální index se neosvědčil ve formě samostatného vyplňování, protože nebylo jasné, co si organizace pod jednotlivými škálami představují; přešli jsme proto ke slovnímu i číselnému vyhodnocení během vstupního rozhovoru s průvodcem či průvodkyní. Otevřená online setkání plnila dvojí roli, osvětovou, kdy organizace referovaly veřejně vlastními slovy o svých posunech kurzem i sběrnou, kdy umožňovaly ještě v průběhu kurzu podpořit potřebné procesy na základě sdílených dat během setkání. Showcase projektového týmu sloužil k veřejnému sdílení zjištění a postřehů z realizace celého projektu pro zájemce z řad systémových hráčů. Na systémové linii pak nahradily většinu fokusních skupin hlubkové rozhovory

a workshopy. Fokusní skupiny jsme na systémové linii použili jen tam, kde bylo cílem porovnat pohledy více aktérů naráz; jediná takto vedená skupina mapovala spolupráci s nadacemi a potvrzovala zjištění z individuálních rozhovorů. Případové studie se ukázaly jako nejnosnější nástroj pro doložení dopadu na úrovni organizace i klienta.

Přehled evaluačních aktivit, dat a nástrojů, který dřívější verze zprávy odkazovala do samostatné přílohy, je nyní součástí textu: dostupnost dat po jednotlivých bězích uvádí tabulka v kapitole 2.1, použité nástroje a jejich vyhodnocení tato kapitola a časovou osu aktivit za období březen 2024 až březen 2025 průběžná zpráva.

Tento vývoj lze shrnout do principu, který prostupuje celým projektem: méně dat a více hloubky. Zúžení sběru na nástroje, které skutečně přinášejí vhled, zvýšilo kvalitu zpětné vazby a zároveň odlehčilo účastníkům.

5.2 Úskalí sběru dat a validita

S designem se pojí několik limitů, které je třeba mít při čtení zjištění na paměti. Vzorek pro vyhodnocení dlouhodobého dopadu je malý a postupně dorůstá, takže řadu zjištění formulujeme jako hypotézy podložené daty, nikoli jako definitivní závěry. Digitální index je založen na sebehodnocení, a je tedy subjektivní; jeho hodnota spočívá spíše v možnosti srovnání před a po a v otevření rozhovoru než v přesném měření. Hrozí výběrové zkreslení, protože do kurzu vstupují organizace, které jsou pro digitalizaci už nějak motivované. A jak bylo popsáno u druhé evaluační otázky, dopad na koncové klienty je převážně zprostředkovaný a obtížně oddělitelný od dalších vlivů. Digitální index má navíc tři konkrétní omezení, která je při čtení kapitoly 2.2 třeba mít na paměti: jde o sebehodnocení, takže posun vyjadřuje změnu vnímání, ne objektivně měřenou vyspělost; u organizací, které v mezidobí prošly personální obměnou, mohl index v obou časech vyplňovat jiný člověk, což do srovnání vnáší šum; a nemáme kontrolní skupinu, takže posun nelze očistit od vlivů, které s kurzem nesouvisejí. Párové měření od 40 ze 47 organizací a rozhovory s 38 z nich nicméně znamenají, že zjištění nestojí na několika jednotlivých případech.

5.3 Doporučení k designu

Pro navazující evaluační práci z toho plynou dvě doporučení. Zaprvé stavět evaluaci klientského dopadu na konkrétním rámci — se zapojenými organizacemi popsat cestu klienta a vybírat témata digitalizace tam, kde jsou ke klientovi měřitelně nejbliž, typicky přes úsporu času pracovníků v přímé péči. Tam, kde to charakter služby a cílové skupiny umožňuje, lze doplnit i hlas samotných klientů, spíš než na něm evaluaci stavět natvrdo. Zadruhé držet princip méně dat, více hloubky, tedy raději menší počet dobře zvolených nástrojů než plošný a zatěžující sběr.

6 Závěry a doporučení

- Kurz má na úrovni organizací doložitelný dopad a nabyté kompetence po jeho skončení přetrvávají. Párové sebehodnocení digitálním indexem u 40 organizací ukazuje posun celkového průměru z 5,7 na 7,3 bodu na škále 1 až 10 a u podzimního běhu 2024, kde máme tři měřicí body, se zisk mezi koncem kurzu a odstupem šesti měsíců nerozpadá. Míra a typ přínosu se ale liší podle vstupní digitální vyspělosti:

nejvíc těží organizace na nižších a středních úrovních, zatímco vyspělejšími sedí spíše cílená konzultace než celý kurz, a proto dává smysl podporu odstupňovat.

- Kvalita provázení je klíčová a investice do výběru, onboardingu a podpory průvodců se vyplácí. Model dvojice se ale osvědčil nerovnoměrně: role průvodce funguje, role dobrovolného technického experta naráží na limity dostupnosti a je nejslabším místem dosavadního nastavení. Doporučujeme technickou roli honorovat, nebo ji zajišťovat jako kapacitu sdílenou mezi více organizacemi.
- Zapojení vedení organizace rozhoduje o hloubce i udržitelnosti transformace; doporučujeme zapojovat vedení od začátku.
- Vstupní digitální vyspělost je nejsilnější prediktor pro výběr vhodnosti způsobu podpory organizace; model pěti úrovní umožňuje cílit podporu a připravit různě náročné formy pomoci.
- Dopad na koncové klienty je v některých případech patrný, plošně však obtížně prokazatelný; klíčové je napříště zapojit klienty jako aktivní zdroj dat a lépe sledovat, k čemu organizace využijí časovou úsporu a zefektivnění procesů. U jarního běhu 2025 nepřinesl rozhovor po šesti měsících žádný signál o změně směrem ke klientovi u dvanácti ze čtrnácti organizací, což potvrzuje, že rozhodující je volba tématu digitalizace, nikoli intenzita měření.

Rozhodujícím faktorem pro dopad na klienta je volba tématu digitalizace. Organizace si spontánně vybírají témata vnitřní administrativy; má-li být dopad na klienta doložitelný, je potřeba volbu tématu aktivně nasměrovat na procesy ležící na cestě klienta službou.

- Systémová změna se rozbíhá; vznikly přenositelné výstupy a navázaly se vztahy s aktéry. Udržení a rozvoj zajišťuje navazující projekt Více času na klienty, který přenáší roli provázení do placené role koordinátora digitalizace a šíří přístup skrze střešní organizace.
- Při šíření přístupu sdílet úspěchy i neúspěchy společně. Zveřejňování výhradně úspěšných příběhů prokazatelně odrazovalo zájemce o vstup do kurzu jak 2 sdíleli již během kurzu v retrospektivě; teprve sdílení bariér a slepých uliček dodalo váhajícím organizacím důvěru a procesu učení uvěřitelnost. Doporučujeme to držet jako záměrný princip komunikace navazujícího projektu.

Přílohy

Metodika přístupu a publikace Více času na poslání jsou samostatnými výstupy projektu, nikoli přílohami evaluační zprávy; v textu na ně odkazujeme a doporučujeme je přiložit k závěrečné zprávě o realizaci projektu.

Příloha – Případové studie účastníků se organizací (plné znění; přehled níže).

Organizace	Oblast	Hlavní nástroje	Klíčové zjištění
Blízký soused	Volnočasové aktivity ohrožených dětí	MS 365, sdílený kalendář, docházka	Dostupnost služeb i v menších obcích, víc

Organizace	Oblast	Hlavní nástroje	Klíčové zjištění
			prostoru na děti; ambasadoři zdola
Česká hiporehabilitační spol.	Hiporehabilitace	Google Chat, tematické skupiny	Propojení dříve izolovaných středisek; plán regionálních koordinátorů
Locika	Pomoc dětem ohroženým násilím	Freelo, Excel/reporting, CRM, AI	Nárůst pravidelných dárců o 200 %; software jako rozpočtová položka; víc času na klienty
MAS Brdy-Vltava	Regionální rozvoj	Sdílený kalendář, AI, Canva, cloud, finanční kontrola	Přesun ředitelky od operativy ke strategickému řízení
MS PAKT	Trh práce	Vzdělávací SharePoint, vstupní IT dotazník	Replikovatelný systém IT vzdělávání bez externí podpory
UNIPA	Profesní org. porodních asistentek	HubSpot CRM, newslettery	Zrychlená a kvalitnější komunikace s cílovou skupinou
Žebřík	Křesťanská sociální práce	Freelo, Miro, blueprint	Proces důležitější než nástroj; podpora vzniku nové pobočky
Sociální agentura	Lidé se zdravotním postižením	MS Teams (Planner, Loop)	Přesun předávání informací do online; adopce podmíněná licencemi
Středisko sociální prevence Olomouc	Sociální prevence	PermWeb, SharePoint (návrh)	Propojení poboček a hlas zaměstnanců; bariérou oslabená podpora vedení
VOR Jihlava	Duševní zdraví, chráněné bydlení	eEquip (klientská databáze), WFLOW	Řízení služby podle dat; ostré nasazení od ledna 2026