

Březen 2025

Průběžná evaluační zpráva projektu Nezisk.Digital

Pavla Burgos _____pavla@govlab.cz

Matěj Malecha _____matej@cesko.digital

Manažerské shrnutí

Projekt Nezisk.Digital si klade za cíl **posílit digitální kompetence neziskových organizací v ČR tak, aby byly schopny lépe využívat technologie při řešení celospolečenských problémů**. Podstatou projektu je nejen samotný kurz, ale i důraz na provázení organizací v procesu digitální transformace. Průběžná evaluace od března 2024 do března 2025 ukazuje, že tento přístup přináší měřitelné i hlubší transformační efekty.

Na úrovni organizací došlo k posunu ve znalostech, dovednostech, postojích i chování – a to jak v oblasti technologií, tak v řízení změn. Zaznamenán byl také dlouhodobý dopad: většina organizací si i po 6 měsících od kurzu udržela schopnost pracovat s nově zavedenými nástroji, přičemž digitální transformace je nyní vnímána jako součást strategického rozvoje, nikoli jen ad hoc potřeba.

Z pohledu systémové změny se podařilo rozběhnout aktivní spolupráci s klíčovými aktéry ekosystému, vytvořit výzkumnou zprávu o stavu digitalizace českého nezisku a zahájit práci na metodickém modelu digitální vyspělosti. Tento model má potenciál stát se klíčovým nástrojem pro škálování podpory v rámci sektoru.

Projekt Nezisk.Digital v praxi ukazuje, že **kombinace cílené podpory, individuálního přístupu a systémového rámce** může mít výrazný dopad nejen na jednotlivé organizace, ale i na celý ekosystém nezisku v Česku.



Obsah

Manažerské shrnutí	1
Úvod	3
Shrnutí dosavadního průběhu evaluace	4
První evaluační otázka: Učení na úrovni účastnících se organizací	4
Časová osa aktivit	5
Dosavadní výsledky	10
Změny oproti evaluačnímu plánu a jejich zdůvodnění	16
Poučení do další fáze	16
Druhá evaluační otázka: Učení na úrovni klientů účastnících se organizací	18
Případová studie Blízký soused: Digitalizace jako cesta ke klientovi	18
Případová studie Česká hiporehabilitační společnost: Digitalizace jako impuls pro systematický rozvoj	20
Shrnutí dopadů	22
Třetí evaluační otázka: Učení na úrovni systému	23
Časová osa aktivit	23
Dosavadní výsledky	24
Změny oproti evaluačnímu plánu a jejich zdůvodnění	25
Poučení do další fáze	25
Závěry a doporučení	27



Úvod

Projektem Nezisk.Digital hledáme odpověď na otázku, jak pomoci neziskovým organizacím s efektivním využíváním technologií k řešení celospolečenských problémů. Na základě výzkumu z pilotního kurzu jsme **nadesignovali kurz**, kde s podporou průvodce*průvodkyně rozvíjíme **digitální kompetence organizací**. Cílem je, aby účastníci byli schopni získat a aplikovat digitální kompetence nejen během kurzu, ale i v budoucnu, a mohli tak svou organizaci trvale a udržitelně provázet digitální transformací. Zároveň projekt hledá i cesty, jak **podpořit systémovou změnu** a nastartovat **digitální transformaci** neziskových organizací udržitelně tak, aby se v její podpoře dalo pokračovat po skončení projektu.



Financováno
Evropskou unií

> cesko.digital

Shrnutí dosavadního průběhu evaluace

Navržený proces evaluace vytváří základní zpětnovazební učící se mechanismus **pro realizační tým projektu i pro jeho cílovou skupinu**. Cílem evaluačních aktivit je průběžně informovat **o procesech a efektech projektu**, tedy o tom, k čemu kurz vede a jak se stane, že se efektu dosáhne. Tímto evaluační aktivity podporují **rychlejší, vědomější a zacílenější rozvoj** jednotlivých kroků projektu i kurzu směrem k potřebám cílové skupiny už v jeho průběhu. Zároveň evaluační aktivity poskytují i cenné vhledy do toho, co není tolik užitečné, co se dá opustit. V poslední řadě podporují evaluační aktivity **sledování dopadu** až na úroveň cílových skupin organizací, které kurzem procházejí a celkově v rámci **systémové změny** popisuje, kdo jsou klíčoví hráči, jaké mají motivace a potřeby a jaké jsou možné taktiky v systému rozvoje digitálních kompetencí zástupců neziskových organizací.

V následujícím textu shrnujeme zjištění za období **od března 2024 do března 2025**. V tomto období proběhly 2 běhy kurzu Nezisk.Digital s trojúrovňovým sběrem dat od účastníků (před, v průběhu a po kurzu) a aktivní práce v rámci procesní evaluace s realizačním týmem projektu. Jeden z možných řezů projektem Nezisk.Digital pro sledování efektů je využít rozdělení na procesní evaluaci a **dopad na účastníky se organizace**, který sledujeme primárně, a druhotně pak **dopad na cílové skupiny účastníků se organizací a dopad na systém jako celek**. Přikláníme se k tomuto holistickému chápání, vnímáme, že existuje ambice, aby byly kromě samotných organizací dotčeny i jejich cílové skupiny a systém rozvoje digitálních kompetencí neziskových organizací jako celek. Na základě toho si klademe tři základní evaluační otázky a podotázky a dle nich dělíme i následující text.

První evaluační otázka: Učení na úrovni účastníků se organizací

Jak se proměňují v průběhu projektu dovednosti, znalosti, postoje a chování účastníků se organizací v oblasti užívání 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 účastníků se organizací?
- Jaké efekty a jakým způsobem se propisují do účastníků se organizace jako dlouhodobý dopad kurzu Nezisk.Digital? A jaká je jejich udržitelnost do budoucna?

Časová osa aktivit

Březen 2024



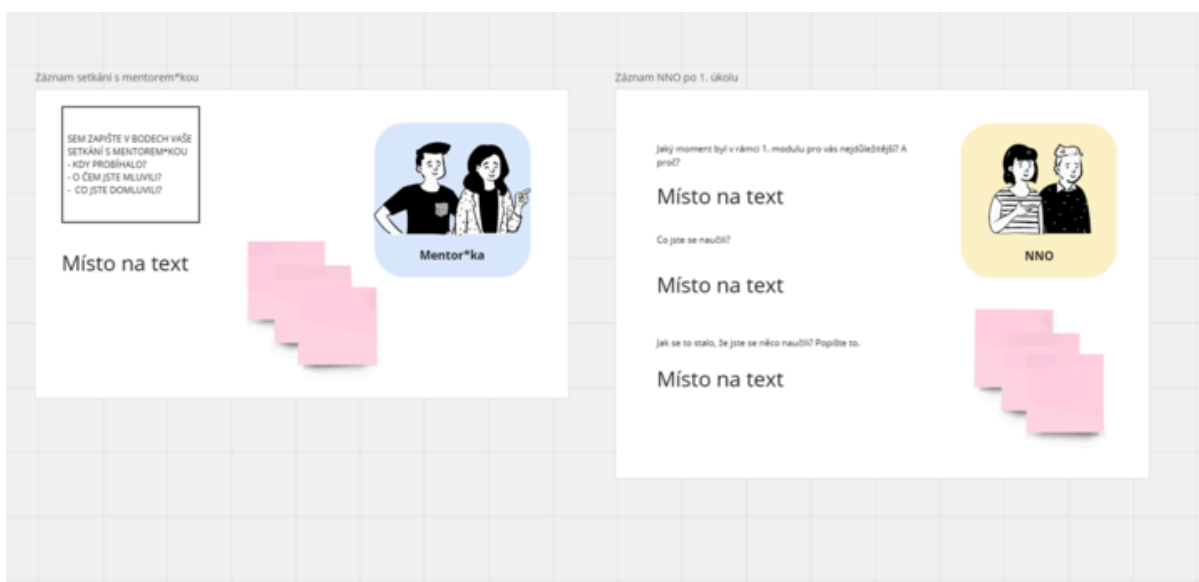
Financováno
Evropskou unií

česko.digital

- Začíná první běh kurzu Nezisk.Digital. Organizace samy vyplňují digitální index – dotazníkovou formou organizace hodnotí devět klíčových oblastí na škále 1-10 k určení úrovně své digitální vyspělosti. Sebehodnocení nám poskytuje vhled do toho, kde organizace je a umožňuje určité srovnání před a po absolvování kurzu.
- Evaluátorka sbírá data z hloubkových rozhovorů s 9 účastnicemi se organizacemi, které realizuje podle scénáře od evaluátorky průvodce*průvodkyně kurzem, se kterým byla organizace propojena.

Duben 2024

- Organizace samy vyplňují sebeevaluační deník (Záznam NNO po 1. úkolu) a [dotazník](#) po prvním modulu.



Obrázek 1: Sebeevaluační deník

- Evaluátorka je přítomna a sbírá data na společném online [retrospektivním setkání](#), kde organizace sdílí svou zpětnou vazbu na dosavadní průběh kurzu, spokojenost s průvodcem*průvodkyní a nástroji (*MIRO, Slack*).
- Probíhá diskuse s realizačním týmem nad tím, jak hodnotit dopad/roli průvodce*průvodkyně vs. kurzu (ve smyslu modulů). Tj. zkusit zhodnotit, co má jaký vliv na organizaci a její výsledky v digitální transformaci. Je potřeba nastavit, jak budeme sbírat data od průvodců*průvodkyň. Nabízí se možnost dotazníku, retrospektivního setkání či hloubkových rozhovorů.



Květen 2024

- Organizace samy vyplňují 2x sebeevaluační deník (Záznam NNO po 2. a 3. úkolu) a 2x [dotazník](#) po druhém a třetím modulu.
- Evaluátorka je přítomna a sbírá data na společném online [retrospektivním setkání](#), kde organizace sdílí svou zpětnou vazbu na dosavadní průběh kurzu, spokojenost s průvodcem*průvodkyní a technickým expertem i na veřejném online sdílení [Event Nezisk Digital 1](#), kde organizace sdílí svůj dosavadní progres v kurzu.
- Realizační tým vede setkání, kde mají možnost průvodci*průvodkyně a techničtí experti sdílet svou zkušenost s provázením NNO. Zároveň se otevírá i téma udržitelnosti digitální transformace u NNO po kurzu.
- Setkání realizačního týmu a diskuse nad podněty ke kurzu (sladění a zjednodušení používaných slovních výrazů v kurzu, zpřesnění instrukcí a doplnění nástrojů, specifikace role a kompetencí průvodce), dosavadní průběh spolupráce v týmu (sladění sběru dat, vyladění rolí a zodpovědností) a nástroje, které využíváme (airtable na zpracování dat nefunguje, jak jsme si představovali, nedaří se třídění dat tak, aby v nich každý z realizačního týmu mohl najít, co potřebuje).

Červen 2024

- Organizace samy vyplňují sebeevaluační deník (Záznam NNO po 4. úkolu) a [dotazník](#) po čtvrtém modulu.
- Evaluátorka vede poslední společné online [retrospektivním setkání](#), kde organizace sdílí svou zpětnou vazbu na celý průběh kurzu, spokojenost s průvodcem*průvodkyní a technickým expertem i výzvy, které potřebují překonat.
- Evaluátorka je přítomna a sbírá data na veřejném online sdílení [Event Nezisk Digital 2](#), kde organizace sdílí svůj příběh digitální transformace a svůj progres v kurzu.
- Evaluátorka je přítomna a sbírá data na společném offline setkání NNO, průvodců*průvodkyň a technických expertů – tématem je sdílení zkušeností s kurzem a odpověď na otázku, co si NNO odnáší, v čem by případně potřebovala podpořit.
- Organizace a průvodci*průvodkyně sami vyplňují [dotazník](#) po posledním pátém modulu a sebeevaluační deník (Záznam NNO po 5. úkolu).
- Organizace samy vyplňují shrnující [dotazník](#) po kurzu.
- Evaluátorka realizuje po ukončení kurzu hloubkové rozhovory s NNO za účelem získání zpětné vazby k průběhu a obsahu kurzu, zjištění spokojenosti s průvodcem*průvodkyní a technickým expertem i zmapování výzev, které NNO během kurzu musely řešit.



Červenec-srpen 2024

- Spolupráce na redesignu jednotlivých modulů kurzu dle zpětné vazby od účastníků*účastnic a průvodců*průvodkyň.
- Setkání realizačního týmu a diskuse nad podněty ke kurzu (časová náročnost kurzu), dosavadní průběh spolupráce v týmu (sladění požadavků na NNO a průvodce, abychom je tolik nezahlcovali) a sladění jednotlivých procesů (nábor NNO a průvodců do dalšího běhu, evaluace) – tvorba harmonogramu na následující 2 běhy kurzu (podzim 2024 a jaro 2025).
- Po diskuzi s realizačním týmem a vyhodnocení sběru dat upravujeme sběr dat tak, že zakomponujeme potřebné otázky ze vstupního dotazníku, dotazníku po každém modulu, sebeevaluačního deníku pro organizace do hloubkových rozhovorů a retrospektiv. Zavádíme postup sběru zpětné vazby v rámci celoskupinových setkání během retrospektiv a eventů (1. retro - 2. retro - 1. event - 3. retro - 2. event - 4. závěrečné retro).



Financováno
Evropskou unií

> cesko.digital

podzim
2024

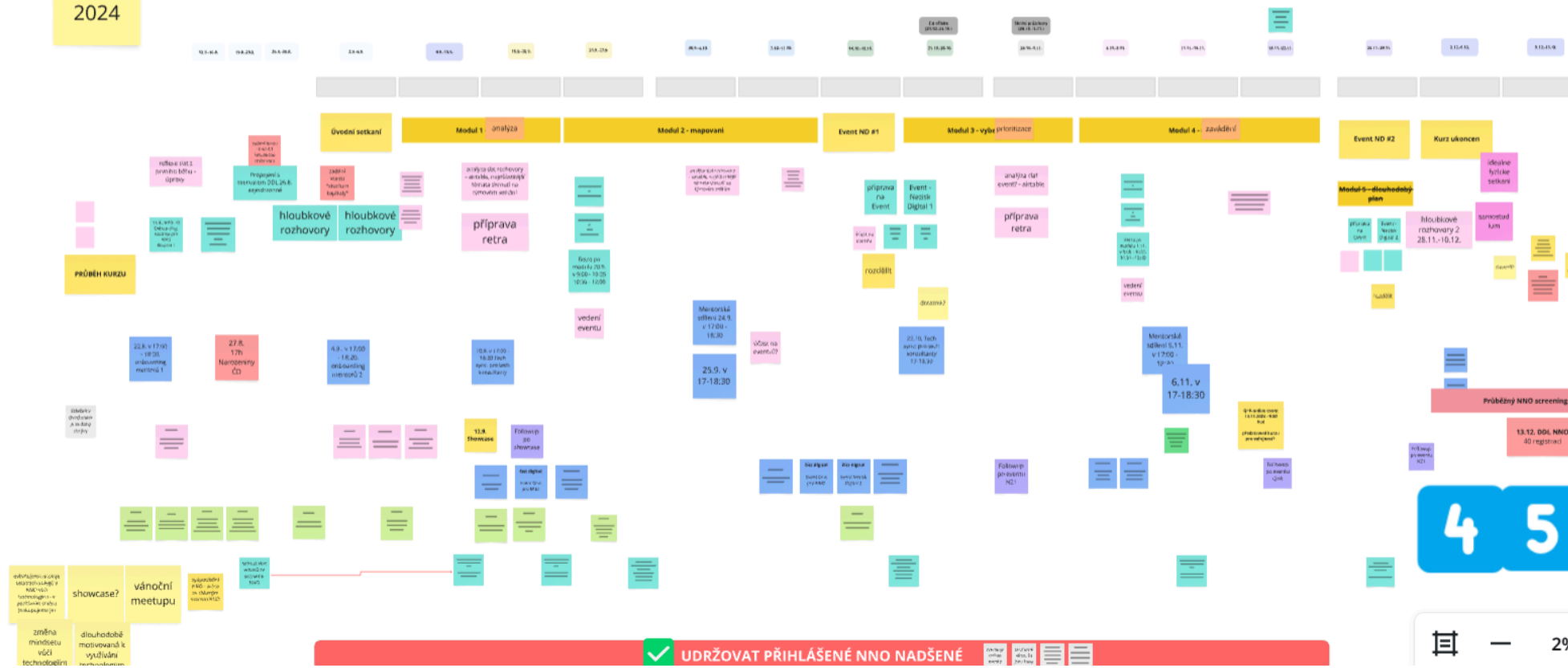
Srpen

Září

Říjen

Listopad

Prosinec



Financováno
Evropskou unií

česko.digital

Září 2024

- Zpracování dat z prvního běhu kurzu s cílem zjistit:
 - jak se organizace posunuly ve svých digitálních kompetencích,
 - jak hodnotí celkově dopad účasti v kurzu,
 - jaké bariéry i nadále brání v tom, aby mohly pokračovat v digitální transformaci.
- První veřejná prezentace výsledků projektu (showcase) a nabídka na sdílení dat.
 - Cílem bylo ukázat první výsledky kurzu a rozdmýchat diskusi kolem potřeby digitální transformace v nezisku.
- Realizace 20 hloubkových vstupních rozhovorů s NNO, které vstupují do podzimního běhu kurzu 2024.

Říjen-prosinec 2024

- Evaluace se zaměřuje více na vyhodnocování doposud shromážděných dat, vypilování procesů kolem předávání a sdílení dat od NNO a průvodců*průvodkyň v rámci týmu a vyladění procesů spojených s průběhem kurzu (nábor NNO, onboarding, absolvování kurzu a ukončení kurzu).
- Od září se díky nástupu nového kolegy do týmu, který má na starosti systémovou linku projektu, daří aktivně rozběhnout spolupráci a předat potřebná data.
- Realizace 20 hloubkových rozhovorů s NNO po ukončení podzimního běhu kurzu 2024.

Prosinec 2024-březen 2025

- Realizace 6 hloubkových rozhovorů s NNO po 6 měsících po ukončení jarního běhu kurzu 2024.
- Druhá veřejná prezentace výsledků projektu (showcase) a nabídka na sdílení dat.
- Cílem bylo ukázat první výsledky dlouhodobého dopadu kurzu a rozdmýchat diskusi kolem potřeby systémového uchopení digitální transformace v nezisku.



Dosavadní výsledky

Vyhodnocení procesních změn

I přes počáteční výzvy v podobě sladění rolí v týmu (evaluátorka, metodička/lektorka kurzu, kolegyně za marketingová sdělení – všechny jsme potřebovaly nějaká data od účastnících se NNO) a s tím souvisejících odpovědností za sběr, třídění, sdílení a interpretaci dat, se podařilo najít postupy a nástroje, které **podpořily zdravé a efektivní nastavení procesů kolem sběru dat** (pravidelně jednou týdně setkávání týmu nad prioritními úkoly, jednou za 2-3 měsíce setkání týmu offline nad strategickými úkoly, vyladění procesu přípravy na veřejné sdílení – showcase).

I přes změny v týmu (odchod metodičky/lektorky kurzu a marketingové specialistky a příchodu 2 nových kolegyň na tyto role, příchod kolegy na systémovou linku digitální transformace NNO) se podařilo stabilizovat role a zodpovědnosti, nastavit pružné a rychle procesy a průniky spolupráce a dobře zkoordinovat všechny vstupy a výstupy směrem k účastnícím se NNO a klíčovým stakeholderům.

Zároveň se podařilo držet jednotné úložiště pro hloubkové rozhovory a jejich analýzy, nástroj *Airtable* na sběr dotazníkového charakteru, *MIRO board* s harmonogramem aktivit pro jednotlivé členy týmu pro vyladění postupů během jednotlivého běhu kurzu (tedy kdo, jak a co sbírá a komunikuje směrem k NNO, abychom měli všechna data, která potřebujeme, ale zároveň nesbírali informace dvakrát, viz *Tabulka 1* níže).

Témata	Přihláška	Vstupní rozhovor	Vstupní dotazník	Hloubkový rozhovor s mentorem/evaluátorkou	1.modul
Role		X		X	X
Motivace osobní		X		X	
Motivace organizace	X			X	
Kapacity pro kurz		X			X
Organizační a týmová kultura		X	X	X	
Velikost organizace	X	X			
Oblast zaměření v kurzu/s čím teď bojujete	X	X	XX	XX	X
Cloudové služby	X				
Využití nástrojů		X	X	X (podle čeho a jak vybíráte)	
Bariéry ve využití nástrojů			X	X	X
Udržitelnost organizace	X				
Očekávání			X	X	X
Mise/vize			X	X	
Dopad			X	X	
Potřeby a slabiny			X	X	
Přehled o technologiích			X	X	
Plán implementace technologií			X	X	
Procesy			X	X	

Tabulka 1: Vyhodnocení sběru dat pro fázi kurzu od vstupu do konce 1. modulu



V současném běhu na jaře 2025 pilotujeme verzi sběru dat v takovémto rozsahu – **Přihláška NNO – Přijímací pohovor – Vstupní rozhovor s průvodcem s vyplněním digitálního indexu** (samostatné vyplňování se neosvědčilo, protože nebylo jasné jaký obsah si za jednotlivými tématy a hodnotami na škále 1-10 organizace představují, proto jsme přistoupili ke slovnímu i číselnému vyhodnocení během vstupního rozhovoru s průvodcem*průvodkyní) – **Retrospektiva po prvním modulu** (dotazník ani sebeevaluační deník se neosvědčily, nezískávali jsme z nich žádné detailnější ani nové/jiné informace než z retrospektivy a NNO měly tendenci je vyplňovat jen z povinnosti, subjektivně je hodnotily jako nepotřebné a zatěžující) – **Otevřené online setkání 1** (Showcase 1: účastníci se NNO sdílení své dosavadní zkušenosti s kurzem) – **Otevřené online setkání 2** (Showcase 2: účastníci se NNO sdílí výsledky své digitální transformace v průběhu kurzu) – **Retrospektiva** zpětná vazba po kurzu – **Hlubkový rozhovor** s NNO po 6 měsících po ukončení kurzu **s vyplněním digitálního indexu**.

Na základě vyhodnocení dat ze zpětné vazby od účastníků se NNO a průvodců*průvodkyň došlo k **redesignu jednotlivých modulů kurzu**. Jako zásadní se dle hodnocení zpětné vazby od účastníků jeví vložení **vstupního analytického workshopu** pro celou organizaci, který dle hodnocení účastníků umožnil **lepší participaci a vzájemné pochopení potřeb** ve vztahu k digitální transformaci uvnitř organizace jako celku a „nakoupení“ vedení pro aktivní účast v průběhu kurzu. Sjednocení a pochopení potřeb napříč organizací podporuje větší participaci všech zaměstnanců uvnitř organizace na hledání, pilotování a implementaci digitálního řešení. Všichni včetně vedení jsou pak více na jedné lodi a lépe dokážou vytěžit kurz a jednotlivé moduly, protože není potřeba extra energie od účastníků se zástupců organizace na přesvědčování ostatních o užitečnosti a potřebnosti digitální transformace vybraných procesů.

Na základě zpětné vazby vznikly vstupní manuály pro **účastníky** a pro **průvodkyně*průvodce** s doporučeními a informacemi pro hladší průchod kurzem.

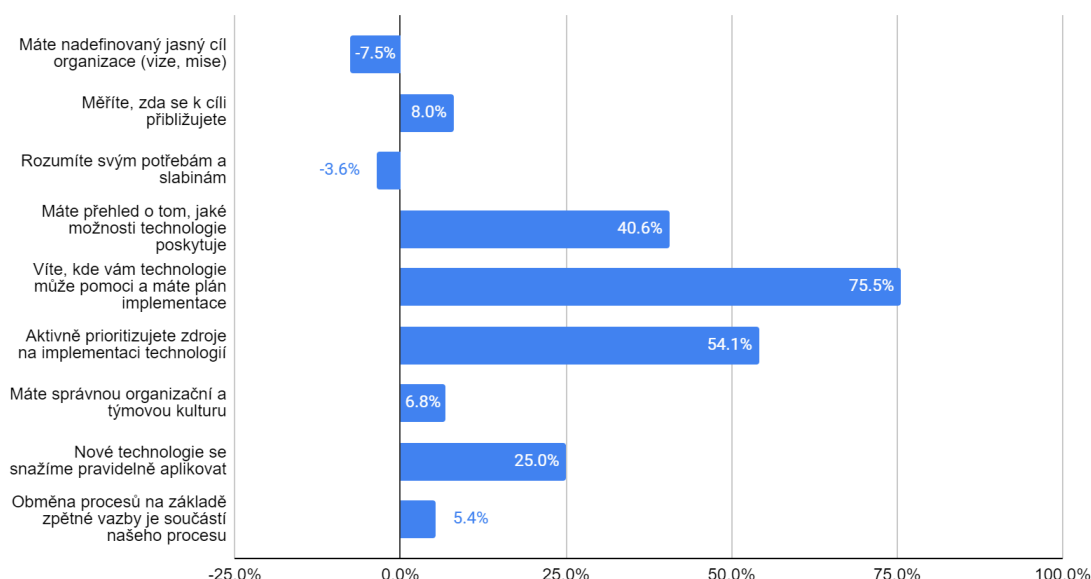
Vyhodnocení dopadu kurzu

V současné době prošlo kurzem celkem **32 organizací** – 5 se účastnilo pilotní verze, prvního běhu na jaře 2024 bylo součástí 8 organizací a podzimní běh jich ukončilo celkem 19. Kurzem procházelo celkem 35 organizací, 1 organizace kurz ukončila během prvního modulu z důvodu jiných priorit a příležitostí a další 2 organizace neukončily všechny moduly kurzu a rozhodly se využít jen určitou část, která naplnila jejich potřeby a dále už nechtěly v kurzu pokračovat. Průměrná spokojenost organizací s kurzem byla 90 %.

Jedna z metod, které využíváme pro vyhodnocování posunu digitální zralosti organizace, je **digitální index**. V digitálním indexu organizace subjektivně hodnotí svůj posun v 9 kategoriích. V *Grafu 1* se můžeme podívat na **procentuální růst nebo pokles** jeho průměru u 9 NNO v jarním kurzu 2024. Zde jde o rozdíl v rozmezí před vstupem a těsně po ukončení kurzu. Vidíme, že v oblasti technologií – ať už v poznání toho, co technologie poskytují, v jejich implementaci či prioritizaci zdrojů na jejich implementaci nebo jejich pravidelné aplikaci – je **nárůst od 25% výše** oproti hodnotám před vstupem do kurzu. Záporné hodnoty u porozumění

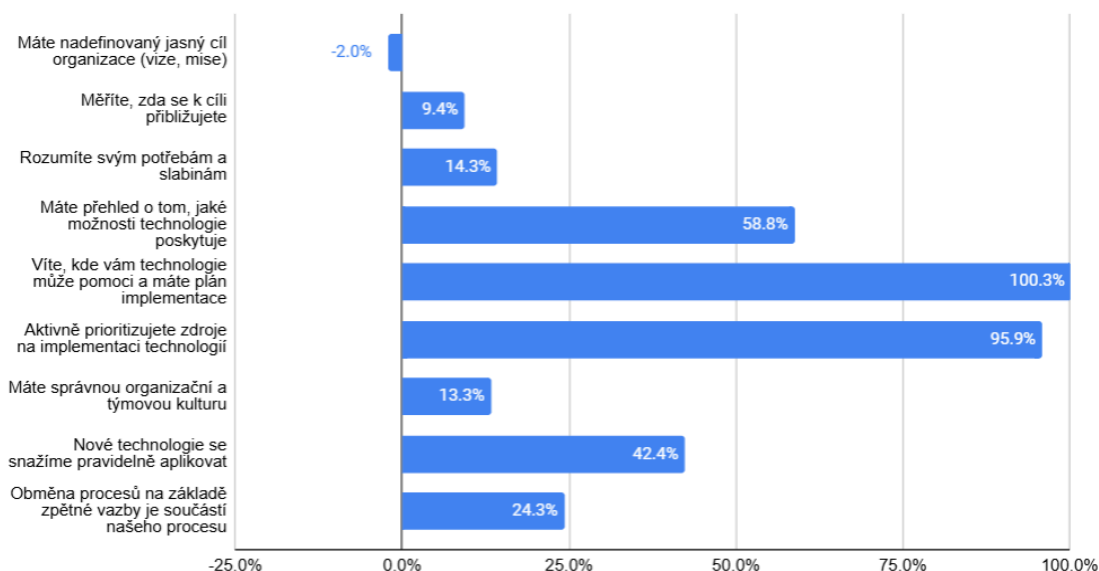


vlastním potřebám a slabinám si vysvětlujeme hypotézou, kterou budeme dále sledovat a to, že konfrontací s realitou si účastníci uvědomili, že výzvy v rámci organizace mají ještě trochu jinak, než jak si mysleli, a díky tomu už nyní ví, co všechno zatím ještě neví.



Graf 1: Jaro 2024: % růst (nebo pokles) průměru digitálního indexu

Graf 2 znázorňuje **rozdíl v jednotlivých kategoriích** u 6 z výše zmíněných 9 organizací při porovnání digitálního indexu před začátkem kurzu a 6 měsíců po jeho skončení. Tady můžeme jasně vidět, že organizace vnímají **největší posun v kategoriích, které se týkají digitálních technologií** – tedy znalost potřeb organizace v této oblasti, plánování a implementace digitálních nástrojů, prioritizace zdrojů na digitalizaci a pravidelnost v aplikaci nových technologií.



Graf 2: Jaro 2024: % změna průměrného digitálního indexu, N=6



Financováno
Evropskou unií

česko.digital

Vyhodnocení řešení jednotlivých bariér

Dále se zaměříme na výsledky, jak kurz splnil cíle řešení jednotlivých bariér organizací v oblasti zavádění technologií, tedy co a jak se proměnilo u účastníků se NNO v oblasti znalostí, dovedností, postojů a chování. Vycházíme především z dat od organizací z jarního běhu kurzu 2024, od kterých máme již úplná data včetně hloubkového rozhovoru po 6 měsících od účasti v kurzu. Bariéry jsme identifikovali ve výzkumu v pilotní fázi projektu a dle těchto bariér jsme pojmenovali **3 pilíře**, na kterých jsme vystavěli strukturu kurzu – aktivní učení, měkké dovednosti a třetím pilířem je průvodcování. **Prvním pilířem** je **aktivní učení** v oblasti zavádění technologií. Zde se vyjádřilo 7 z 8 organizací, že se jim podařilo **přesně identifikovat** aktuální digitální potřeby jejich organizace. Také 6 organizací hodnotí, že kurz a spolupráce s průvodcem či průvodkyní jim umožnil propojení stávajících problémů se zaváděním technologií do srozumitelných celků, dařilo se jim **lépe chápat souvislosti** a zároveň tak nastavit očekávání a **ošetřit rizika**, že si vyberou problematiku, která je příliš komplexní a komplikovaná a nepodaří se ji v kurzu efektivně řešit. Zde organizace i průvodci vnímali, že pomáhalo **cílování a rozdělení implementace do menších celků** a postupných kroků. S tím souvisí i problematika **časová a kapacitní**, kterou 6 organizací zmiňovalo jako bariéru v hladkém průchodu kurzem. Tento problém jsme následně v dalším běhu kurzu ošetřili tak, že jsme ve vstupním pohovoru pro nové organizace **zdůraznili reálnou časovou náročnost kurzu** a rozsah aktivit, kterou to jak kapacitně, tak i časově od organizace a účastníků vyžaduje.

Druhým pilířem kurzu jsou **měkké dovednosti**. V kurzu se kombinací individuálního přístupu zjišťování potřeb organizace a na to navázaných řešení na míru, která dobře fungují, daří zprostředkovat pozitivní zkušenost se zaváděním technologií. To pak **podporuje změnu postoje** a celkově mindsetu ve vztahu k zavádění digitálních nástrojů. Určité změny tak lze sledovat u všech z 8 organizací a zároveň 2 z účastnic přímo uvedly, že se změna postoje k technologiím propsala nejen do jejich pracovního, ale i soukromého života. Jedna z účastnic se rozloučila s papírovým diářem, kterého se dlouhá léta nechtěla vzdát a vyměnila ho za online kalendář, druhá vstoupila do světa sociálních sítí a propojila se tam se svými přáteli i rodinou. Polovina z 8 organizací také uvedla, že pro ně bylo **podporující a inspirující sdílení ostatních** a možnost vzájemně si naslouchat a podpořit se. Kde jsme zaznamenali možné **bariéry, byla oblast řízení změn** a konkrétně podpora, vyjasnění očekávání a rolí mezi účastníky a vedením organizace v případě, že se přímo neúčastnilo kurzu. Někdy nebylo jednoduché přenášet informace a doporučení z kurzu v potřebném rozsahu a zároveň vedení nezahltit přílišným detailem a procesy kolem jednotlivých modulů. Proto jsme se rozhodli tomuto tématu věnovat **větší prostor při onboardingu** nových organizací do kurzu, kde se snažíme vysvětlit, jak je sladění not s vedením, pokud se přímo neúčastní kurzu, velmi důležité pro další práci. Zároveň podporujeme organizace v efektivním přenášení informací z kurzu zpět do organizace i v rámci vstupního analytického workshopu pro celou organizaci.

Posledním, **třetím pilířem** je **průvodcování**, které reaguje napříč spektrem bariér a umožňuje naslouchající, inspirativní a zároveň **expertní podporu** pro organizace. Celkem 7 z 8



organizací bylo velmi spokojeno s vybraným průvodcem či průvodkyní. Oceňovaly možnost hledat řešení na míru s nezávislým expertem a zároveň mít v průběhu celého kurzu podporu při řešení jednotlivých modulů. **Velmi kladně** také všechny organizace hodnotily **konkrétní příklady z praxe**, které umožňovaly si lépe představit konkrétní podobu navrhovaného řešení. Pouze v jednom případě se nám nepodařilo sladit naše očekávání od role průvodce s konkrétním expertním dobrovolníkem, nepodařilo se nám přenést informaci o specifikách cílové skupiny jakou neziskové organizace jistě jsou. Proto jsme oproti jarnímu běhu tuto **roli** nyní přejmenovali z původního mentorování na provázení, chceme ve vztahu mezi organizací a průvodcem méně direktivy a více **proaktivního zapojení účastníků**. Vytvořili jsme **desatero pro průvodce**, které by mělo podpořit správné uchopení průvodcovské role a celkově se více věnujeme onboardingu expertních dobrovolníků a více komunikujeme naše očekávání směrem k této aktivitě. Zároveň nám jsou průvodkyně*průvodci cennými partnery při sběru zpětné vazby na obsah kurzu. Veškerá data jsme tak mohli využít po prvním běhu i k **redesignu a úpravám** jednotlivých modulů kurzu.

Dlouhodobý dopad

Pokud bychom se podívali na dlouhodobý dopad, který jsme schopni identifikovat po 6 měsících po ukončení kurzu z rozhovorů se 6 NNO z jarního běhu kurzu 2024, tak shodně všech 6 organizací potvrdilo, že po 6 měsících od kurzu vnímají, jak jim účast pomohla **rozhybat digitální transformaci v organizaci**. V každé ze 6 organizací dlouhodobě vnímali, že by jim nějaké digitální nástroje mohly pomoci, ale nebyli schopni buď vůbec začít nebo šli cestou pokusů a omylů. Půl roku po splnění kurzu má všech 6 organizací **zavedený konkrétní nástroj** na podporu určitého procesu, který byl problematický. Zároveň došlo ke změně mindsetu, **technologie jsou vnímány jako pomocník**, a ne jako nutné zlo, digitalizaci má na starosti někdo v týmu, většinou jeden z účastníků kurzu či IT expert a organizace vnímají, že se hodně posunula schopnost v případě nutnosti najít kapacity na řešení digitálních výzev a považovat tyto výzvy za prioritu. To znamená, že 6 organizací, které se zúčastnily jarního běhu kurzu minulý rok popisují, že i 6 měsíců po kurzu mají **kompetence potřebné k spravování digitální infrastruktury**, kterou v rámci kurzu začali budovat. Rozvoj digitální infrastruktury však všechny z nich vnímají stále jako výzvu.

Po 6 měsících organizace zaznamenaly i dopady v podobě **zefektivnění vybraných procesů, úspory času v rutinních úkonech nebo zpřehlednění komunikace**. Konkrétně popisují, že cítí větší schopnost chápat potřeby až na úroveň řadových zaměstnanců, popisují větší akceschopnost při řešení urgentních problémů, a celkově popisují menší frustraci při vykonávání rutinních činností, kterých ubylo díky implementaci vhodného nástroje. Jeden příklad za všechny s dopadem i na klienty neziskové organizace je zavedení sdíleného kalendáře a úložiště a také společného chatu. Tyto nástroje usnadňují párování zaměstnanců NNO, kteří mají spíše částečné úvazky a různou časovou vytíženost v rámci pracovní doby, s klienty, kteří potřebují rychlou a okamžitou podporu. Dříve to bylo dlouhé procházení individuálních rozvrhů ve Wordu, hledání kontaktů v excelových tabulkách, dnes je to na dvě kliknutí v kalendáři. Toto se pak projevuje i v ochetě všech s technologiemi pracovat, protože vidí, kde jim to šetří energii a čas. I když zde stále ještě nějaké bariéry přetrvávají, vnímají, že



jsou v tomto směru na dobré cestě. Také jsme se dozvěděli, jak zásadní roli v procesu digitalizace hraje **vedení organizací**. Všechny 6 organizací vnímalo, že způsob, jakým se vedení zapojilo nebo nezapojilo do kurzu zásadně ovlivnilo, jakým způsobem se digitalizace v organizaci daří. U organizací, kde bylo přímo v kurzu zapojeno i vedení vnímají souhru na prioritách a implementaci. Další možné plány v digitalizaci není třeba obhajovat, již kolem nich proběhla diskuse v rámci kurzu a i díky působení průvodce a technického experta vedení chápe do hloubky proč a jak je digitalizace směřována.

Ve 2 organizacích, kde vedení zapojeno nebylo, se zatím jeví jako problematický bod moment po implementaci vybraného nástroje. Účastníci z těchto organizací popisují, že se jim **nedaří vyargumentovat s vedením další priority** v digitalizaci a že jsou teď trochu na mrtvém bodě, protože vedení je takto spokojeno. Něco se sice pohlo, ale oni cítí, že by ještě bylo kam pokračovat, ale nemají kompetence k tomu to s vedením vykomunikovat. Další kroky se dle vedení nejeví jako dostatečně prioritní proto, aby se jimi bylo nyní potřeba zabývat.

A tím se dostáváme k tématu **přetrvávajících bariér** a podnětů pro systémovou změnu v oblasti digitální transformace. Problém, který popsaly v nějaké dimenzi všechny organizace je **vůle udržet rozběhlou digitalizaci** tak, aby se lidé zase nevraceli do zaběhlých kolejí. Zahrnout i ty méně zdatné. Vybavit všechny odpovídajícími nástroji, hardwarem a zkompetentnit. Pokud jsou to malé organizace, kde je možné se pověnovat každému zaměstnanci zvlášť, postupně se daří proces rozvíjet a pokračovat v něm. Tam, kde jde o větší organizace s různě digitálně vyspělými nebo hardwarově vybavenými týmy, je proces pomalejší a hodně se jeho efektivnost **odvíjí od vynaložených sil členů týmu, kteří se účastnili kurzu**. Oni jsou těmi, kteří drží tuto prioritu a snaží se ji živit, aby se nezastavila, hledají řešení, ale mají pochyby, zda je to takto udržitelné. S tím souvisí i fakt, který jsme popsali výše, že v momentě, kdy je nástroj zprovozněn a oni musí pečovat o jeho udržitelnost, už jim nezbývá síla na plánování dalších kroků a řešení dalších výzev v oblasti digitalizace. A v poslední řadě, pokud už najdou sílu na identifikaci dalšího bodu pro rozvoj, jen velmi těžko hledají odpovídající podporu pro specifikaci problému a v možnostech řešení na míru. Na trhu nenachází to, co by potřebovali a opět **naráží na úroveň svých kompetencí a finanční i lidské kapacity**.

Takto se dají shrnout zjištění, která vyplývají ze sledování 6 organizací, což zatím není nějak ohromující vzorek účastníků kurzu, ale i přesto se z dat z jarního (6 kompletně zmapovaných organizací) a podzimního běhu (20 organizací, u kterých ještě proběhne hloubkový rozhovor po 6 měsících) daří skládat určité hypotézy, které nám pomáhají v tom, jak dále nad celým kurzem a jeho udržitelností přemýšlet dál. Jedna z hypotéz nás vede k úvahám, že to, jakým způsobem se podaří digitální transformaci v neziskové organizaci nastartovat a udržitelně v ní pokračovat i po kurzu, je do značné míry ovlivněno **úrovní digitální vyspělosti organizace na začátku kurzu**. To nás vede k úvahám o tom, jak škálovat užitečnost kurzu dle digitální vyspělosti organizace při vstupu do kurzu a budeme se tak i nadále zaměřovat tímto směrem.



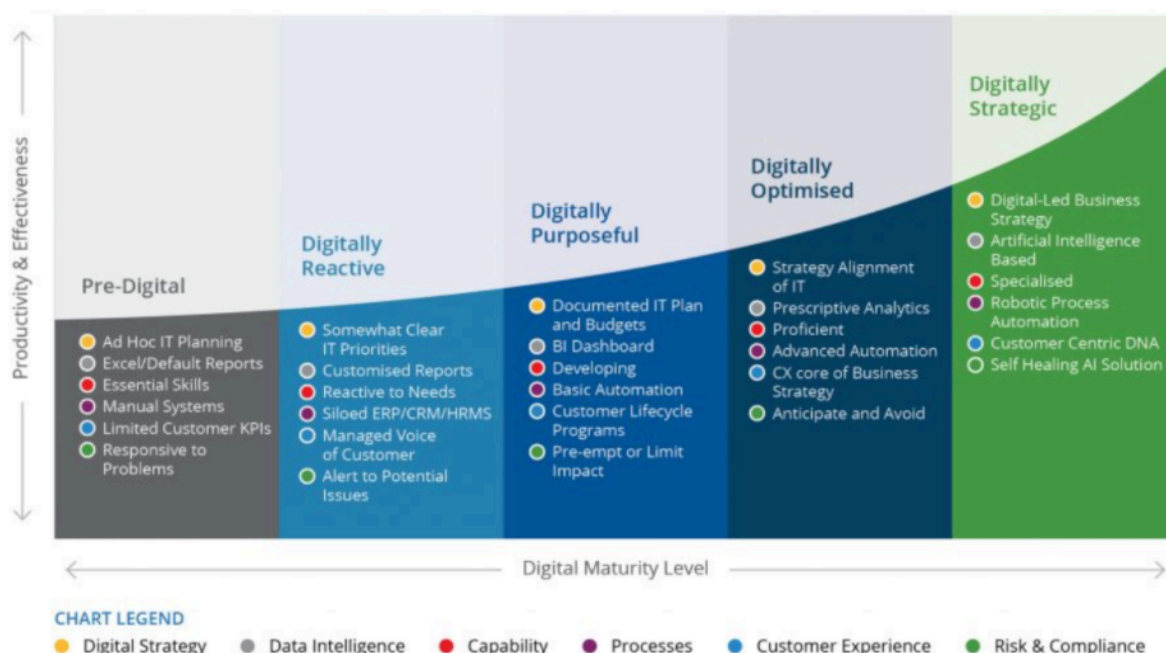
Změny oproti evaluačnímu plánu a jejich zdůvodnění

Jako nejdůležitější se ukázalo zefektivnit a stabilizovat sběr dat od účastníků kurzu (viz výše), zefektivnit a stabilizovat průchod účastníků kurzem a úprava obsahu kurzu dle zpětné vazby po prvním běhu (vše vysvětleno viz výše).

Poučení do další fáze

Ukázalo se, že méně znamená více. Ubrali jsme na množství sbíraných dat a jdeme více do hloubky v analýze a akčních krocích směrem ke škálování dle digitální vyspělosti organizace při vstupu do kurzu tak, abychom byli schopni i po ukončení projektu najít varianty podpory pro co nejširší paletu NNO. V budoucnu by mohl se zacílením aktivit výrazně pomoci **připravovaný model digitální vyspělosti**. Zatím pracujeme s tímto modelem pěti úrovní, který se jeví nejblíže naší dosavadní zkušenosti s účastníky se NNO.

Pět úrovní digitální vyspělosti



Obrázek 3: Digital Maturity Journey



Financováno
Evropskou unií

česko.digital

Aplikace modelu

Úroveň	Charakteristika	Typická potřeba	Doporučené formy podpory
1. Základní přežití	Ad hoc používání technologií, často pouze individuálně, chybí koordinace	Zvládnout e-mail, sdílené dokumenty, přístup k nástrojům	Individuální mentoring, technická pomoc, kurz Nezisk.Digital
2. Uspořádání a základní infrastruktura	Základní sjednocení nástrojů, vznikají první dohody o používání, existují 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 je umí používat a mají v nich důvěru	Zlepšování efektivity, sdílení odpovědnosti, školení nových lidí	Školení měkkých dovedností, interní facilitace, digitalizační konzultace, některé moduly kurzu Nezisk.Digital
4. Udržitelná integrace	Digitální nástroje jsou integrovány do procesů (docházky, sdílení, reporty), vznikají interní „digitální lídři“	Udržitelnost a přenositelnost znalostí, systémová stabilita	Interní systémy rozvoje, role „digitálního ambasadora“, přístup k pokročilejší podpoře
5. Strategické využití	Organizace propojuje technologie se strategií, aktivně testuje nové přístupy, analyzuje data pro rozhodování	Strategický rozvoj, data-driven řízení, pokročilá bezpečnost a správa dat	Expertní podpora, přístup ke grantům a pokročilým nástrojům, síťování s lídry v oboru

Výzvou nadále zůstává, **jak lépe sledovat dopady**, tedy co se daří měnit směrem ke klientovi účastnících se organizací. Zatím se nám nepodařilo najít žádnou uspokojivou přímou linku, která by nám umožnila naše aktivity přímo provázat s dopadem na klienty u většiny účastnících se NNO. Klíčové proto bude se na toto téma zaměřit při hloubkových rozhovorech po 6 měsících u 20 organizací z podzimního běhu 2024.



Financováno
Evropskou unií

česko.digital

Druhá evaluační otázka: Učení na úrovni klientů účastnících se organizací

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

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

Zde bychom rádi k zodpovězení evaluačních otázek využili případové studie organizace Blízký soused a České hiporehabilitační společnosti.

Případová studie Blízký soused: Digitalizace jako cesta ke klientovi

Medailonek organizace

Jsme nezisková organizace, která se věnuje volnočasovým výchovně-vzdělávacím aktivitám pro děti ze sociálně znevýhodněných rodin, zejména z romské komunity. Naším mottem je: „Pomáháme dětem být dětmi, aby z nich vyrostli lepší dospělí.“ V Plzni a okolí provozujeme klubové centrum kde se pravidelně setkáváme s dětmi v rámci doučování i volnočasových aktivit. Služby poskytujeme bezplatně a vycházíme z principů svobodného, rovného a individuálního přístupu, důvěry a aktivizace klienta.

Tým tvoří zhruba 15 zaměstnanců – směs majority i romské komunity, VŠ absolventi různých oborů (pedagogika, sociální práce, ekonomie...) i pouze zaměstnanci se základním vzděláním, všichni převážně využívající částečné úvazky. Pracujeme jak v klubovnách, tak v terénu – díky růstu týmu dokážeme pokrývat víc lokalit v Plzni i menších městech.

Jak se změnilly naše služby z pohledu klienta?

Digitalizace interních procesů přinesla větší dostupnost, spolehlivost a strukturu našich služeb. Děti a rodiny to vnímají například tím, že:

- **lépe plánujeme a držíme termíny aktivit**,
- **komunikace mezi pracovníky je hladší**, což snižuje výskyt zmatků, nejasností či rušení akcí,
- **dokumentace aktivit je efektivnější**, takže se můžeme více věnovat přímé práci s dětmi,
- díky sdílení fotek z aktivit se zlepšila **zpětná vazba pro rodiče a komunitu**, což posiluje důvěru,
- **více pracovníků je dostupných i ve vzdálenějších lokalitách** – tedy více přímé podpory pro rodiny i mimo Plzeň.



Financováno
Evropskou unií

>
cesko.digital

Digitalizace navíc podpořila i profesionalitu směrem ke klientům – pracovníci mají lepší přehled, méně improvizují, působí profesionálněji. A co je podstatné: díky úspoře času se více věnují dětem a rodinám samotným, nikoli administrativě.

Jaké konkrétní znalosti, dovednosti, postoje a chování umožnily změny směrem ke klientovi?

Digitalizační změna by nebyla možná bez výrazného posunu v kompetencích a nastavení pracovníků. Došlo k:

Získání nových znalostí a dovedností:

- zvládnutí práce s nástroji jako jsou Microsoft Teams, OneDrive, sdílený kalendář, plánování schůzek,
- schopnost plánovat zasílání zpráv a rozlišovat pracovní a osobní komunikaci,
- orientace ve struktuře sdílených složek a bezpečné nakládání s daty,
- vytvoření a správa digitální docházky a dokumentace aktivit.

Změna postojů:

- od počáteční nedůvěry a nejistoty se podařilo u komunitních zaměstnanců vybudovat pocit kompetentnosti a hrdosti na zvládnutí nových nástrojů,
- digitalizace už není vnímána jako „nutné zlo“, ale jako nástroj zjednodušení a podpory práce s klienty.

Změna chování:

- místo závislosti na jednom „digitálně zdatném“ kolegovi dokáže nyní většina pracovníků fungovat samostatně,
- rozšířila se praxe sdílení, plánování a zapisování činností bez potřeby asistence vedoucího,
- pravidelná komunikace a online porady se staly běžnou součástí chodu.

Kromě toho došlo i k přirozenému růstu leadershipu – někteří zaměstnanci, kteří se rychle zorientovali, pomáhají školit ostatní, čímž se posílil týmový duch a vzájemné učení.

Jaké konkrétní změny už může klient zažívat?

Díky digitalizaci se reálně zlepšilo několik věcí, které klient vnímá:

- **větší plynulost a spolehlivost služeb** – méně zmatků, lépe zorganizované akce,
- **dostupnost aktivit i v menších obcích** – pracovníci díky lepší logistice zvládnou více výjezdů,



Financováno
Evropskou unií

česko.digital

- **lepší zpětná vazba** – díky fotodokumentaci, přehlednější evidenci i lepší informovanosti,
- **větší klid a soustředění pracovníků na klienty** – méně se řeší interní provozní zmatky, více je prostoru na rozhovory, podporu, doučování.

Navíc i samotní pracovníci působí sebevědoměji a profesionálněji, což posiluje důvěru klientů v organizaci jako celek.

Závěrem:

Digitalizace v naší organizaci nebyla jen o technologiích. Byl to proces budování kompetencí, důvěry a schopnosti adaptace napříč velmi pestrým týmem. Ukázalo se, že s citlivým vedením, podporou a jasným smyslem je možné zavést systémové změny i ve velmi různorodých kolektivech – a to ve prospěch těch, na kterých nám nejvíc záleží: našich klientů dětí a rodin.

Zde je k dispozici pro doplnění i video medailonek [Blízký soused](#).

Případová studie Česká hiporehabilitační společnost: Digitalizace jako impuls pro systematický rozvoj

Medailonek organizace

Jsme Česká hiporehabilitační společnost – odborná nezisková platforma, která se už více než 30 let věnuje využívání koní v oblasti zdravotnictví, pedagogiky a sociálních služeb. Sdružujeme desítky středisek a stovky odborníků po celé České republice, poskytujeme jim odborné zázemí, vzdělávání, poradenství i podporu při prosazování kvalitních standardů hiporehabilitace a legislativních změn. Naším cílem je být garantem kvality hiporehabilitace a rozvíjet profesní komunitu.

Co nám přinesl kurz Nezisk.Digital?

Kurz Nezisk.Digital pro nás nebyl jen školením o nástrojích, ale impulsem k proměně způsobu, jakým jako organizace fungujeme – především v oblasti spolupráce a sdílení. Díky zavedení jednotné komunikační platformy (Google Chat) se nám podařilo propojit střediska a pracovní tým společnosti, které do té doby fungovaly poměrně izolovaně.

Z pohledu členských organizací to znamená lepší dostupnost informací, plynulejší navazování péče a větší svižnost v řešení konkrétních situací. Vnitřní efektivita se promítá do vnějšího dopadu – v budoucnu by více času a energie mohlo být věnováno přímé práci s klienty, ne administrativě.

Díky jasnějšímu toku informací mezi odborníky a středisky v terénu se zvyšuje kvalita i kontinuita poskytovaných služeb. Klienti tak v ideálním případě zažívají vyšší míru srozumitelnosti, předvídatelnosti a profesionality.

Jaké konkrétní změny znalostí, dovedností, postojů a chování nastaly?



**Financováno
Evropskou unií**

česko.digital

Účast v kurzu podpořila změny ve více rovinách:

Získání nových dovedností a návyků:

- Práce s cloudovými nástroji pro komunikaci, plánování a sdílení dokumentů
- Založení tematických skupin napříč organizací (např. ke grantům, vzdělávání, poradenské činnosti)
- Pilotní workshop pro interní uživatele (členy ČHS), díky kterým se snáze šíří nové postupy
- Využívání digitálních nástrojů pro efektivnější organizaci schůzek, úkolů a spolupráce

Změna postojů a mindsetu:

- Digitalizace už není vnímána jako izolované IT téma, ale jako klíčová součást strategického rozvoje
- Členové začínají aktivně přicházet s návrhy na zlepšení – digitalizace podpořila vnitřní iniciativu

Co nám to přineslo

„Dřív to byly digitální ostrůvky. Teď máme společný jazyk i nástroje, které zrychlují a zjednodušují spolupráci.“

„Sdílení mezi středisky je plynulejší. Ušetřený čas můžeme věnovat rozvoji služeb nebo klientům.“

„Digitalizace nám pomohla zamyslet se i nad fungováním celé organizace.“

Co bychom doporučili dalším

- Nebojte se začít s jedním nástrojem, který má jasný smysl pro všechny.
- Zapojte lidi už během výběru řešení – budují si k němu vztah.
- Průvodce, který pomůže udržet směr a reflektovat pokroky, je klíčový.
- Digitalizace není jen o technologiích, ale o změně kultury a přístupu.

Závěrem:

Digitalizace pro nás nebyla jen o zavedení nástroje nebo naučení se novým dovednostem. Byl to proces, který nám pomohl propojit jednotlivé části organizace, otevřít cestu k větší spolupráci a začít přemýšlet o fungování naší sítě systematictěji. Díky podpoře průvodce jsme dokázali udržet směr, tempo i motivaci – a z proměny, která původně začínala jako „technická“, se stala změna organizační kultury.

Cítíme, že jsme na dobré cestě, ale víme, že pro udržitelnost budeme potřebovat i nadále podporu – nejen technickou, ale i lidskou. Proto plánujeme budovat menší digitální tým, hledat partnery a posilovat kompetence i u nových kolegů.



**Financováno
Evropskou unií**

česko.digital

Digitalizace nám dává nástroj, ale klíčem zůstávají lidé. A jejich schopnost propojit se, sdílet a učit se společně.

Shrnutí dopadů

Oblast	Změna
Znalosti a dovednosti	Práce s cloudem, nástroje pro komunikaci, sdílení dokumentů
Postoje	Otevřenost ke změně, přijetí digitalizace jako strategického tématu
Chování	Aktivnější zapojení členů, častější zpětná vazba, vyšší spolupráce
Strategie	Nově definované cíle, důraz na efektivitu, plán rozvoje
Dopad na klienty	Efektivnější komunikace, více prostoru pro přímou podporu
Udržitelnost	Plán na vytvoření digitálního týmu, zájem o další školení



Financováno
Evropskou unií

česko.digital

Třetí evaluační otázka: Učení na úrovni systému

Jaké efekty projektu se propisují do systému rozvoje digitálních kompetencí zástupců neziskových organizací?

- 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?

Časová osa aktivit

Září 2024

- Rešerše dostupných materiálů na téma digitální transformace organizací (jak firem, tak neziskových organizací).
- Mapování aktérů, kteří se v ČR profesně zabývají rozvojem neziskových organizací a/nebo digitalizací.
- Oslovování aktérů a plánování hloubkových rozhovorů.

Říjen-listopad 2024

- Realizace a zpracování 15 hloubkových rozhovorů.
 - Cílem bylo získat přehled o tom, jak aktéři systému vnímají a jak vysvětlují současný stav digitalizace českých neziskových organizací.

Prosinec 2024

- Tvorba první verze výzkumné zprávy na základě informací získaných při hloubkových rozhovorech.
- Rozeslání první verze respondentům a respondentkám s žádostí o zpětnou vazbu.
 - Cílem bylo vytvořit mezi aktéry shodu nad popisem stávající situace a nad existujícími příležitostmi situaci měnit k lepšímu.
- První veřejná prezentace systémové linky na webináři (showcase) & získání prvních kontaktů na mailing list.
 - Cílem bylo získat první odběratele newsletteru, ve kterém budeme zhruba jednou za měsíc sdílet aktuální dění na projektu.



Financováno
Evropskou unií

> česko.digital

Leden 2025

- Tvorba finální verze výzkumné zprávy a promýšlení její distribuce.
- Příprava a plánování workshopů s aktéry systému.
- Rozeslání [prvního newsletteru](#) na mailing list.

Únor 2025

- **Zveřejnění výzkumné zprávy, mimo jiné skrze [newsletter](#).**
- Realizace 2 online workshopů s celkem 11 aktéry systému.
 - Cílem workshopů bylo přivést co nejvíce aktérů k jednomu stolu, představit jim vizi „ekosystému digitální transformace nezisku“ a zmapovat jejich zájem podílet se na rozvoji takového ekosystému.

Březen 2025

- [Druhá veřejná prezentace](#) systémové linky na webináři (showcase).
- Vytvoření seznamu 40 subjektů, které sdružují NNO.
 - Cílem bylo vytipovat subjekty, na které později půjde zacílit osvětová kampaň, která je bude motivovat k tomu, aby k digitální transformaci vyzvaly své členské základny.
- První online setkání pracovní skupiny.
 - Cílem bylo zahájit práci na modelu digitální vyspělosti, který budou moct využívat jako metodický podklad a standard jak neziskové organizace, tak další aktéři v rámci ekosystému digitální transformace nezisku.

Dosavadní výsledky

- Přes 30 lidí z řad neziskových organizací a dodavatelů profesionálních služeb pro neziskovky se nějakou formou aktivně zapojilo do realizace aktivit nebo s jejich realizací pomohlo.
- Přes 60 lidí odebírá newsletter o dění na projektu.
- Výzkumnou zprávu využila Rada vlády pro NNO jako podklad při formulování nového akčního plánu ke Strategii spolupráce s NNO.
- 1 respondentka z podzimních rozhovorů nasdílela výzkumnou zprávu na své profily na sociálních platformách.
- [Sdružení VIA](#) předběžně slíbilo na základě naší výzkumné zprávy doplnit do jejich pravidelného průzkumu digitalizace českého nezisku několik otázek.



Financováno
Evropskou unií

>
cesko.digital

- Na základě přečtení výzkumné zprávy se na nás obrátili dva dříve nezapojení lidé, aby doplnili své zkušenosti a postřehy k tématu.
- Byli jsme pozváni prezentovat obsah výzkumné zprávy na setkání pracovního týmu Rady hospodářské a sociální dohody s cílem podpořit snahu o navýšení podílu uznatelných nepřímých nákladů v rámci grantů a dotací.
- HUB Mladá Boleslav nás na základě druhé veřejné prezentace požádal o uspořádání workshopu o digitální transformaci pro místní neziskové organizace.
- Čtyři dodavatelé profesionálních služeb, kteří spolupracují s neziskovými organizacemi, projevíli zájem spolupracovat na vytvoření modelu digitální vyspělosti.
- 11 aktérů ekosystému projevíli zájem spolupracovat na osvětových aktivitách.
- Sdružení VIA nás oslovilo s nabídkou moderovat jejich akci Digitální den pro neziskovky 2025.

Změny oproti evaluačnímu plánu a jejich zdůvodnění

Původní evaluační plán počítal v lince systémové změny se zapojením organizace Ashoka, ke kterému nakonec nedošlo. Uvědomili jsme si, že abychom byli schopni na těchto aktivitách pracovat intenzivně a dlouhodobě – což chceme, protože to zapadá do naší celood organizační strategie – potřebujeme na to člověka přímo v týmu. Systémovou linku od září řeší nový člen projektového týmu, designér služeb Matěj Malecha.

S ohledem na tuto změnu došlo k některým úpravám plánu:

- Jako úvodní zdroj informací posloužily hloubkové rozhovory místo původně plánovaných fokusních skupin. Jednak jsme díky tomu získali mnohem detailnější vstupy, jednak jsme díky tomu snáze našli vhodný termín s respondenty a respondentkami.
- Setkání s aktéry systému měli a budou mít spíše charakter workshopu a skupinového brainstormingu než fokusních skupin, protože jejich cílem je především podpora spolupráce a společného přemýšlení, k čemuž se formát workshopů hodí více.

Poučení do další fáze

Ukázalo se, že první a třetí evaluační podotázka se v praxi ptají téměř na to samé.

- Dále proto budeme pracovat pouze s druhou a třetí podotázkou.

Okruh relevantních aktérů je širší, než původní plán předpokládal.



Financováno
Evropskou unií

česko.digital

- Nově zapojujeme také dodavatele různých profesionálních služeb, které souvisí se strategickým rozvojem organizací: digitalizační služby, účetnictví, poradenství, profesionalizace.

Výzvou nadále zůstává šíře a velikost neziskového sektoru. Zatím se nám nepodařilo najít žádnou uspokojivou segmentaci, která by nám umožnila naše aktivity více zacílit.

- Vodítka pro lepší zacílení by mohl přinést rozšířený průzkum digitalizace českého nezisku od Sdružení VIA.
- V budoucnu by se zacílením mohl výrazně pomoci připravovaný model digitální vyspělosti.

Jako funkční se ukazuje přístup, který **digitalizaci chápe jako prostředek, nikoli cíl**. Umožňuje totiž chápat proces zavádění digitálních nástrojů do organizace v širších souvislostech, a tedy lépe předvídat možné překážky; zároveň umožňuje mluvit o tématu, které je neziskovým organizacím bližší a srozumitelnější.

- Pro aktivity v rámci projektu to znamená věnovat větší pozornost *change managementu*, tedy (manažerským / řídicím) dovednostem potřebným pro úspěšné zavádění změn v organizaci – které lidé v neziskovkách často nemají.
- Takovéto rámování staví do popředí schopnost cíleně zlepšovat fungování organizace a usnadňovat lidem práci a digitální nástroje zmiňuje „pouze“ jako neefektivnější způsob, jak takovou ambici naplnit.

Jako funkční se ukazuje spolupráce designéra a evaluátorky, kdy data a zjištění získaná v rámci dalších dvou hlavních evaluačních otázek jsou užitečná také pro linku systémové změny.

- Podrobnější vhled do procesu zavádění digitálních nástrojů v rámci organizace pomáhá s pochopením praktických překážek a s precizací teorie změny.
- Data a zjištění také pomáhají s promýšlením budoucí podoby kurzu, respektive s určením toho, jakou roli by měl v budoucnu sehrávat v rámci ekosystému digitální transformace nezisku tak, aby skutečně nabízel to, co neziskovky potřebují, ale jiní aktéři nenabízí.



Závěry a doporučení

Kurz má prokazatelný dopad – většina účastníků zaznamenala výrazné zlepšení v oblasti plánování i zavádění digitálních nástrojů. Efekty v oblasti kompetencí přetrvávají i po skončení kurzu.

Kvalita průvodcovské role je klíčová – provázení napomáhá efektivnímu učení, správnému zacílení a dlouhodobému udržení změn. Investice do rozvoje a podpory průvodců je strategicky zásadní.

Leadership organizace je rozhodující – míra zapojení vedení zásadně ovlivňuje míru, hloubku i udržitelnost digitální transformace. Doporučuje se aktivně zapojovat vedení od samého začátku.

Model digitální vyspělosti má potenciál pro škálování – rozlišení organizací dle jejich digitální vyspělosti umožňuje cílit podporu efektivněji a připravit nabídku různě náročných forem pomoci (např. mentoring vs. strategické konzultace).

Sběr dat zjednodušený, ale hlubší – méně dotazníků, více retrospektiv a hloubkových rozhovorů přináší kvalitnější zpětnou vazbu a eliminuje přetěžování účastníků.

Dopad na klienty účastnících se NNO je v některých případech patrný, ale obtížně prokazatelný napříč celou účastnickou základnou – kvalitativní data ukazují na zlepšení dostupnosti, organizovanosti a profesionality služeb. Sledování dopadu na klienta napříč celou účastnickou základnou zůstává výzvou.

Ekosystémová změna se rozbíhá – první kroky k propojení aktérů, sběru dat a vzniku sdílených standardů byly úspěšně zahájeny. Klíčové bude jejich udržení a rozvoj i po skončení projektu.

