



Spolufinancováno
Evropskou unií

> cesko.digital

Digitální transformace českého neziskového sektoru

Průběžná výzkumná zpráva pro rok 2025



Úvod

Neziskovky svou činností zásadně přispívají ke zvyšování kvality života v Česku – ale **dlouhodobě čelí nedostatku financí a lidí**. Častým výsledkem jsou nízké mzdy, náročné pracovní podmínky, přepracovanost a to, že jsou při naplňování svého poslání méně úspěšné, než by mohly.

Ideálním řešením stávajícího stavu by bylo dostat do neziskového sektoru více peněz a více lidí. **Druhou nejlepší možností je efektivněji nakládat s penězi a lidmi, kteří už dnes v nezisku jsou**: odbourat co nejvíce rutinní práce, aby byl prostor na práci s dopadem – nebo odpočinek. A přesně s tím dokáží výrazně pomoci digitální nástroje, zvláště pokud neziskovky začnou využívat možnosti jejich automatizace a integrace.

Bohužel, efektivnímu využívání digitálních nástrojů dnes brání mnoho (často strukturálních) překážek, se kterými si většina neziskovek neporadí sama. **Pokud mají neziskovky ve větší míře těžit z možností digitálních nástrojů, potřebují s tím pomoci.**

Tato zpráva nese příznak „průběžná“, protože **nemá ambici být ve všech ohledech přesným a všeobjímajícím popisem reality**. Hlavním cílem totiž není stávající podobu světa dokonale popsat, ale změnit k lepšímu.

Zpráva chce **ukázat na příležitosti, jak skrze konkrétní aktivity podpořit lidi v českých neziskovkách**, aby využívali digitální technologie – a mohli tak zlepšovat kvalitu života v Česku efektivně a za důstojných podmínek.

V budoucnu bude zpráva upravována a doplňována, tak jak budou snahy o realizaci nastíněných aktivit přinášet nové poznatky. Proto pokud nesouhlasíte s něčím, co zpráva tvrdí, ozvěte se na matej.malecha@cesko.digital. Rádi vás vyslechneme!

O výzkumné zprávě

Podnětem pro vznik této zprávy byla série 15 rozhovorů uskutečněných v říjnu a listopadu 2024 s lidmi, kteří se profesně zabývají rozvojem a fungováním neziskových organizací a/nebo zaváděním digitálních nástrojů do organizací (řazeno abecedně):

- » Adam Bárta (DigiApp)
- » Radka Bystřická (Sdružení VIA)
- » Lenka Vonka Černá (Národní asociace dobrovolnictví)
- » Ondřej Hanigovský (DigiTask)
- » Zdenka Havlíková (Aviteum)
- » Jakob Hurrle (radní Prahy 7 pro sociální politiku)
- » Martina Ježek (ÚčetnictvíProNeziskovky.cz)
- » Petra Joklová (CRM pro neziskovky)
- » Stanislav Kutáček (Frank Bold)
- » Petra Lafková (Vedoucí odboru sociálních věcí Krajského úřadu Ústeckého kraje)
- » Aleš Mrázek (Asociace veřejně prospěšných organizací)
- » Jakub Pejcal (Centrum pro výzkum neziskového sektoru)
- » Daniela Syrovátková (Svět neziskovek)
- » Marek Šedivý (Asociace veřejně prospěšných organizací)
- » Kateřina Švidrnochová (KISK Masarykova univerzita)

Na vypracování zprávy se připomínkováním pracovních verzí dokumentu podíleli:

- | | |
|--------------------------------|-------------------------|
| » Lenka Vonka Černá | » Daniela Syrovátková |
| » Martin Ježek | » Marek Šedivý |
| » Ludmila Sušek (Sdružení VIA) | » Kateřina Švidrnochová |

Autor zprávy všem zapojeným děkuje za čas a ochotu sdílet své zkušenosti!

Zpráva vznikla v rámci projektu Nezisk.Digital, který realizuje Česko.Digital díky grantu z programu Zaměstnanost plus (financováno Evropskou unií) vyhlášenému odborem realizace ESF programů pod Ministerstvem práce a sociálních věcí – Oddělení sociálních inovací.

Obsah

Manažerské shrnutí 5

Vizuální shrnutí řešeného problému 6

Digitální transformace jako cesta k finanční a personální stabilitě neziskového sektoru 8

Co vlastně znamená „neziskový sektor“ 9

Cíl digitální transformace: Méně práce s informacemi, více práce s dopadem. 12

K digitální infrastruktuře je třeba se proinvestovat 13

Posouzení připravenosti neziskovky na digitální transformaci 14

Co dnes brání digitální transformaci českého neziskového sektoru. 18

S motivací problém není 18

Dovednosti a příležitosti ke změně 18

Digitalizaci nezisku brání také nedigitálnost státní správ. 23

Strategie digitální transformace nezisku 24

První krok ke změně: Rozvoj ekosystému digitální transformace nezisku 26

Manažerské shrnutí

Očekávané přínosy digitální transformace

- » Úspora času díky automatizaci rutinních činností
- » Více prostoru pro aktivity přímo naplňující poslání organizace
- » Zefektivnění práce s informacemi napříč organizací
- » Větší finanční a personální stabilita

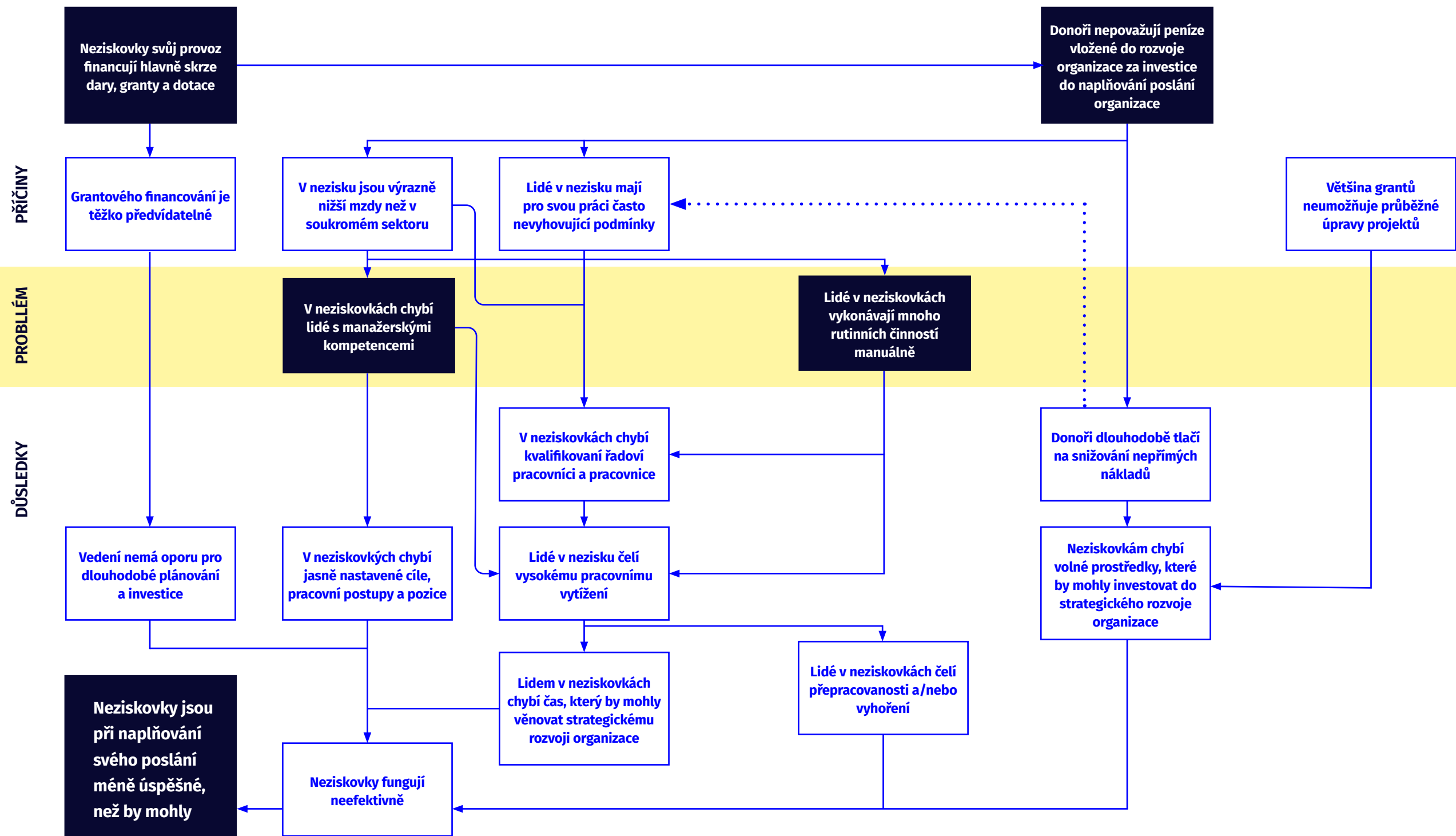
Klíčové výzvy digitální transformace

- » **Nedostatek interních kapacit:**
 - » Chybí kompetence pro svépomocné budování digitální infrastruktury
 - » Není prostor pro strategický rozvoj nad rámec běžného provozu
 - » Organizace nemají prostředky na vytvoření specializovaných pozic
- » **Finanční bariéry:**
 - » Grantové financování neumožňuje dlouhodobé strategické plánování
 - » Donoři preferují přímé náklady před investicemi do rozvoje organizace
 - » Chybí specializované dotace na digitální transformaci

Systémové překážky digitální transformace

- » Nepřehledná nabídka služeb v oblasti digitalizace
- » Státní správa často vyžaduje papírovou evidenci
- » Uzavřenost systémů veřejné správy nutí k duplicitnímu vykazování

Vizuální shrnutí řešeného problému



Digitální transformace jako cesta k finanční a personální stabilitě neziskového sektoru

Větší zapojení digitálních nástrojů do každodenního provozu českých neziskovek může zásadním způsobem **příspěť ke zvládnutí finančních a personálních výzev**, kterým řada organizací dlouhodobě čelí.

Českým neziskovkám dnes ale většinou chybí:

- » **kompetence** potřebné k tomu, aby svou **digitální infrastrukturu** budovaly, spravovaly a rozvíjely svépomocí;
- » **kapacita a prostředky**, které by mohly investovat do **vybudování těchto kompetencí**;
- » **prostředky**, které by mohly **investovat do nákupu** chybějící kapacity a/nebo kompetencí na trhu.

O něco lépe jsou na tom organizace sídlící v Praze a Brně. Naopak hůře se s výzvami spojenými s digitální transformací vyrovnávají organizace v regionech.

Věděli jste, že...

pouze 4 % organizací má sepsanou digitální strategii?

Zdroj: Průzkum stavu digitalizace českého neziskového sektoru 2023

Stávající situace má strukturální příčiny: v neziskovkách chybí kapacity, kompetence a prostředky potřebné pro **strategický rozvoj organizace**, které jsou předpokladem nejen digitální, ale jakékoli organizační transformace.

Cílem strategického rozvoje je **kvalitativní změna ve vnitřním fungování organizace**, která má nějaký kvantitativní efekt. Může jít například o změny v organizačních prioritách, každodenních pracovních postupech či odpovědnostech a povinnostech spojených s konkrétními pracovními pozicemi, díky kterým dochází ke zvyšování efektivity práce a/nebo stabilizaci financování. **Úspěšná digitální transformace se bez tohoto typu změn neobejde**, ale dnes je často nemá kdo promyslet a provést.

Hlavním nástrojem strategického rozvoje jsou **investice do získání kompetencí a zdrojů** potřebných pro to, aby organizace dokázala v budoucnosti – v rámci svého běžného provozu – využít očekávané příležitosti a ustát očekávané hrozby.

České neziskovky dnes nejsou zvyklé takto přemýšlet a fungovat, protože to po nich (téměř) nikdo nechce. Přitom minimálně **správní rady, donoři a instituce veřejné správy by strategický rozvoj po neziskovkách měly chtít** – a měly podporovat –, pokud chtějí, aby fungovaly profesionálně a efektivně.

Co vlastně znamená „neziskový sektor“

Český neziskový sektor je velmi široký a pestrý: přes 120 000 různých organizací se aktivně věnuje spoustě různých témat¹ a funguje v různých režimech².

V zásadě neexistují dvě stejné neziskovky. Liší se nejen oblasti či témata, kterým se organizace věnují, ale také způsoby, jakými fungují a jak svůj provoz financují: chod některých zajišťují primárně lidé s plnými či částečnými úvazky, jiné spoléhají na dobrovolníky a dobrovolnice; některé poskytují přímé služby, jiné se soustředí na osvětu či advokacii; část jich působí hlavně lokálně, jiné mají regionální nebo celorepublikovou působnost. A tím výčet možných specifík určitě nekončí.

Vhodnější by tedy bylo pracovat s označením organizovaná občanská společnost. V rámci studie bude nicméně nadále řeč o neziskovém sektoru a neziskovkách, protože se zatím jedná o nejrozšířenější, a tedy nejsrozumitelnější označení

Všem rozdílům a odlišnostem navzdory, všechny organizace v neziskovém sektoru mají nicméně jedno společné: **svou činností zvyšují kvalitu života v Česku**, a to zpravidla v oblastech, které jsou pro veřejný sektor příliš náročné na kapacity a pro komerční sektor málo lukrativní.

¹ Podle projektu Interaktivní mapa neziskového sektoru to jsou nejčastěji: zájmová činnost, sport, vzdělávání, kultura, myslivost a rybářství, environmentální záležitosti, bydlení, sociální služby.

² V České republice splňují definici neziskových institucí následující právní formy: Nadace, církevní organizace, nadační fondy, evidované církevní právnické osoby, obecně prospěšné společnosti, pobočné spolky, ústavy, stavovská organizace (profesní komory), veřejné vysoké školy, komory (kromě profesních komor), školské právnické osoby, zájmová sdružení právnických osob, zvláštní organizace pro zastoupení českých zájmů v mezinárodních nevládních organizacích, honební společenstva, spolky, mezinárodní odborové organizace, odborové organizace, mezinárodní nevládní organizace, organizace zaměstnavatelů, organizační jednotky mezinárodních nevládních organizací, politické strany a politická hnutí, zahraniční pobočné spolky. Zdaleka nejvíce je aktivních spolků (72 000) a pobočných spolků (22 000).

Zdroj: Satelitní účet neziskových institucí

Segmentace českého nezisku v kontextu digitální transformace

Různorodost neziskových organizací je v mnoha ohledech přínosná, ale v kontextu digitální transformace představuje především výzvu, protože **různé organizace potřebují různou formu podpory**, která dokáže reagovat na jejich specifika, situaci a možnosti.

Je proto na místě usilovat o vytvoření rámce, který bude respektovat důležitá specifika, ale přesto umožní **seskupovat organizace do dílčích segmentů** na základě sdílených charakteristik a potřeb, tak aby bylo možné hledat efektivní cesty podpory.

Pro kontext digitální transformace se jeví jako důležité tyto charakteristiky:

1. typ činnosti,
2. počet a role dlouhodobě spolupracujících lidí,
3. intenzita zapojení spolupracujících lidí.

1. Typ činnosti

Na nejobecnější úrovni neziskovky naplňují své poslání skrze **4 typy činností**. Většina neziskových organizací vykonává všechny čtyři typy činností, liší se pouze **intenzita a rozsah aktivit** v rámci každého typu.

Abychom předešli nedorozuměním...

pojem služba používaný v následujícím textu označuje jakoukoli činnost organizace, která se děje opakovaně a s cílem naplnit něčí potřebu.

Poskytnutí služby má obvykle **charakter zprostředkování nějakého výsledku** – poskytovatel služby udělá něco, co příjemce nechce nebo nemůže udělat sám. Příjemcem služby může být **jednotlivec i organizace**.

Pokud příjemce nepřísluší k organizaci, která službu poskytuje, jedná se o **službu poskytovanou navenek**; v opačném případě se jedná o službu **poskytovanou dovnitř**.

» Poskytování služeb navenek

- » Příjemcem služeb poskytovaných navenek může být kdokoli, kdo nepřísluší k organizaci, která službu poskytuje.
- » Patří sem veškerá činnost, která reaguje na poptávku zvenčí. Typickým příkladem jsou sociální služby, vzdělávací aktivity, konzultace, poradenství, zprostředkování atd.

» Poskytování služeb dovnitř

- » Příjemcem služeb poskytovaných dovnitř může být kdokoli, kdo přísluší k organizaci, která službu poskytuje.
- » Typickým příkladem organizací poskytujících služby dovnitř jsou asociace, které sdružují organizace v určité oblasti, ale také tradiční zájmové spolky, které svým členům a členkám poskytují zázemí pro seberealizaci.
- » Patří sem například informování o dění v určité oblasti, zprostředkování vzdělávání, poradenství spojené s provozem organizace, pronájem či zapůjčování prostor a vybavení, evidence či certifikace.

» Advokační a osvětová činnost, lobování (nepřímé služby)

- » Cílem této činnosti je hájení a prosazování něčích zájmů.
- » Může jít o zájmy jednotlivců či organizací sdružených v organizaci (typicky pacientské organizace a střešní organizace), ale také skupin lidí či organizací, které nejsou formálně součástí členské základny (typicky osvětové a kampaňové organizace).

» Vnitřní koordinace, údržba a rozvoj

- » Cílem této činnosti je vytvářet, udržovat a zlepšovat zázemí a podmínky potřebné pro předchozí tři typy činností.
- » Na nejobecnější úrovni se jedná o veškerou interní komunikaci a evidenci, finanční řízení, fundraising a investice, vzdělávání a budování vztahů se stávajícími a/nebo potenciálními podporovateli všeho druhu.

V kontextu digitální transformace je klíčové, že **každý typ činnosti zpravidla předpokládá jinou dynamiku práce**, jiné role a kompetence, jiné pracovní postupy – a tedy i jiné digitální nástroje (nebo jejich jiné využití).

2. Počet a role dlouhodobě spolupracujících lidí

Čím více lidí se pravidelně podílí na chodu nějaké organizace, tím spíše jsou odpovědnosti a povinnosti členěny do menších celků – různých úrovní řízení, týmů a/nebo rolí.

V kontextu digitální transformace jsou klíčové dva body:

1. Celá řada běžně používaných digitálních nástrojů je dnes **zpoplatněna podle počtu aktivních uživatelů**. Správné vyhodnocení, kdo má mít k jakému nástroji přístup, je tedy zásadní pro optimalizaci nákladů.
2. Čím členitější organizační struktura, tím spíše je žádoucí u jednotlivých digitálních nástrojů **nastavovat různým rolím různá oprávnění** – co kdo může prohlížet, upravovat či sdílet. Čím více různých nástrojů organizace používá, o to náročnější je vše správně nastavit a udržovat.

3. Intenzita zapojení spolupracujících lidí

Intenzita zapojení odráží jednak celkové množství odpracovaného času za určité období, jednak frekvenci zapojení. Lidé na plný úvazek zpravidla pracují 8 hodin každý všední den, zatímco dobrovolníci a dobrovolnice se mohou zapojovat například na 2 hodiny týdně.

V kontextu digitální transformace je klíčové ptát se, jestli **cena nástroje přepočtená na uživatele odpovídá očekávané míře jeho využití**.

Cíl digitální transformace: Méně práce s informacemi, více práce s dopadem

Cílem digitální transformace je pomocí digitálních nástrojů **zefektivnit práci s informacemi v rámci organizace**, a zvýšit tak její schopnost naplňovat své poslání.

Digitální nástroje dnes dokáží **usnadnit práci a ušetřit čas téměř ve všech oblastech fungování organizace**: interní komunikace, propagace, plánování a evidence práce, účetnictví a výkaznictví, fundraising nebo pořádání akcí.

Smyslem digitální transformace ale není „pouze“ používat digitální nástroje v každodenní práci, ale hlavně **maximálně zužitkovat možnosti jejich integrace a automatizace**, které umožňují přenášet data z jednoho nástroje do dalšího bez zásahu člověka (a tedy bez rizika chyb či překlepů), tak aby pracovníci a pracovnice mohli věnovat ušetřený čas aktivitám, které svou podstatou příměji naplňují poslání organizace.

Věděli jste, že...

78 % neziskových organizací aktivně nevyužívá žádné digitální nástroje pro automatizaci procesů?

Zdroj: Průzkum stavu digitalizace českého neziskového sektoru 2023

K digitální infrastruktuře je třeba se proinvestovat

Digitální transformace je dlouhodobý proces, který nelze celý naplánovat od začátku do konce, protože **nelze digitalizovat celou organizaci naráz**. Vždy je třeba začít využitím jednoho nástroje v jednom procesu a další procesy a nástroje přidávat postupně. Je proto žádoucí **přednostně zapojovat digitální nástroje do procesů, jejichž zefektivnění nejvíce zvětší dostupnou kapacitu na strategický rozvoj**.

V praxi to znamená zapojovat digitální nástroje tam, kde přinesou **největší úsporu času a volných finančních prostředků**, tak aby bylo možné uvolněné člověkohodiny a peníze použít pro další rozvoj organizace, například pro zavedení dalšího nástroje.

Kromě samotné výše očekávaných úspor je důležité přihlížet také k tomu, **jak rychle se investované prostředky skrze úspory vrátí**. Čím menší výchozí kapacitu pro strategický rozvoj neziskovka má, o to rychlejší návratnost investice zpravidla potřebuje – a naopak. (Ne)poměr mezi výchozí kapacitou a návratností je tedy ukazatelem rizikovosti: čím větší

Samotná investice do nákupu digitálních nástrojů nicméně nemusí mít očekávaný přínos, pokud před jejich nasazením nepanuje **shoda nad pracovními postupy, pravomocemi a odpovědnostmi** různých lidí v organizaci.

Pokud stávající organizační struktura a **kultura brání toku informací** a efektivní spolupráci, zavedení digitálního nástroje může situaci spíše zhoršit, protože naruší **neformální postupy a zvyklosti**, které do té doby udržovaly organizaci v chodu.

Přestože výsledné úspory téměř vždy stojí za počáteční investici času a peněz, budování digitální infrastruktury je **náročný proces**. Každé větší investici do nákupu nějakého digitálního nástroje by proto měla předcházet rozvaha, zda je neziskovka připravená zvládnout všechny kroky, které jsou pro jeho úspěšné zprovoznění třeba.

Posouzení připravenosti neziskovky na digitální transformaci

Neziskovka je připravená na proces budování své digitální infrastruktury ve chvíli, kdy si kladně odpoví na těchto 5 otázek:

1. Čelíme tlaku na efektivitu a profesionalizaci provozu?
2. Máme v organizaci jasně nastavené cíle, pracovní postupy a pozice?
3. Máme v organizaci lidi s manažerskými kompetencemi?
4. Máme kapacitu na strategický rozvoj?
5. Umíme vyčíslit očekávaný přínos digitálních nástrojů?

Jakákoli záporná nebo váhavá odpověď na kteroukoli z těchto otázek je **znamením, že pro zdárné zprovoznění nového nástroje bude třeba udělat víc**, než ho jen koupit a zaškolit lidi, kteří s ním mají pracovat. Naopak, čím jistější „ano“ u každé otázky zazní, tím spíš půjde nasazování nového nástroje hladce.

1. Tlak na efektivitu a profesionalizaci provozu

Profesionalizace fungování neziskovky je způsob, jak ustát tlak na efektivitu provozu, který je zpravidla spojený s potřebou stability financování – která **roste s objemem financí a počtem lidí** potřebných pro každodenní chod organizace.

Největšímu tlaku na objem a stabilitu financování čelí **organizace, které usilují o nějakou změnu stávajícího stavu**, ať už na lokální, regionální nebo celorepublikové úrovni. Naopak nejmenšímu tlaku čelí organizace, jejichž činnost má pro členy a členky charakter volnočasového koníčku.

2. Jasně nastavené cíle, pracovní postupy a pozice

Při budování digitální infrastruktury je třeba myslet na **širší kontext fungování organizace**. Výběru konkrétních nástrojů by mělo vždy předcházet ujasnění cílů, pracovních postupů a dotčených pozic v organizaci. Jedině tak lze určit, **jaké činnosti mají nové nástroje lidem usnadnit**, jak tyto činnosti pomáhají při plnění cílů organizace a kdo všechno se do nich zapojuje.

S nedostatkem dobře nastavených interních procesů se nejčastěji potýkají organizace, které jsou postavené na dobrovolnících, typicky patientské organizace nebo volnočasové spolky.

Dynamika spolupráce se v dobrovolnických organizacích často odvíjí od nerovnoměrného zapojení různých lidí: zpravidla existuje intenzivněji zapojené jádro, které se snaží udržovat organizaci v chodu koordinací širší komunity méně zapojených dobrovolníků a dobrovolnic.

Koordinace je náročná a může způsobovat frustraci jádra, pokud se nedaří. Digitální nástroje mají potenciál koordinaci usnadnit a případnou frustraci snížit či odstranit.

3. Manažerské kompetence

Pro úspěšné zavedení digitálního nástroje je třeba, aby v neziskovce byly zastoupeny minimálně **tři oblasti manažerských kompetencí**:

» **finanční řízení**, tedy schopnost naplánovat investice do digitální transformace jako takové, případně do vybudování potřebných kapacit, a sehnat odpovídající finanční prostředky;

» **projektové řízení**, tedy schopnost naplánovat proces nasazování nového nástroje, koordinovat práci zapojených lidí a upravovat plán podle aktuální situace;

» **řízení vzdělávání**, tedy schopnost naplánovat a zajistit rozvoj potřebných kompetencí u všech členů a členek organizace, na které mají změny dopad.

Ne všichni lidé v manažerských pozicích musí mít všechny tyto kompetence rozvinuté stejně dobře, ale **všichni by měli umět v rámci své oblasti předvídat budoucí příležitosti a hrozby** – a tvořit plány ve snaze příležitosti využít a hrozby ustát nebo eliminovat.

4. Kapacita na strategický rozvoj

Zavedení nového digitálního nástroje se většinou neobejde bez změn v pracovních postupech a dalších vnitřních procesech. Aktivita spojené s promýšlením změn a jejich uváděním do každodenního provozu vyžadují **časovou kapacitu nad rámec běžné pracovní náplně**, protože pokud mají lidé v organizaci změnit to, jak pracují, musejí mít čas na to, aby o změně přemýšleli a učili se novým věcem.

Část kapacity je třeba vytvořit na:

- » promýšlení, jak stávající podobu procesů upravit,
- » prodiskutování návrhu s lidmi, kteří mají ve stávající nebo budoucí podobě procesů nějakou roli,
- » koordinaci zavádění nové podoby procesů do každodenního provozu.

Další kapacitu je potřeba vytvořit pro všechny lidi v organizaci, kterých se změna procesů dotkne, aby měli čas:

- » dávat zpětnou vazbu na návrh nové podoby procesů,
- » učit se pracovat s novými nástroji.

Běžnou součástí jakéhokoli procesu učení je **dočasný pokles efektivity činnosti kvůli nižšímu tempu a častějším chybám**. Kapacita plánovaná pro učení se

s novými nástroji proto musí vedle času na proškolení a instruktáž obsahovat také časovou rezervu, která umožní chod organizace i při dočasném poklesu efektivity práce.

5. Vyčíslení očekávaného přínosu digitálních nástrojů

Klíčovým příslibem digitálních nástrojů je úspora času a zjednodušení práce. S rozšiřováním digitální infrastruktury by proto měl ubývat čas věnovaný rutinní práci a přibývat čas věnovaný práci s dopadem – nebo třeba odpočinku. Součástí zavádění nového nástroje by proto měla být snaha dopředu určit, kolik času by jeho zprovoznění mohlo ušetřit, a na to navazující měření s cílem ověřit, kolik času skutečně ušetřil.

Stejně důležité je ale vést v rámci organizace diskuzi o tom, jak s ušetřeným časem naložit – jestli jej investovat do zkvalitnění stávajících pracovních postupů, do vzdělávání nebo jiných rozvojových aktivit organizace.

Co dnes brání digitální transformaci českého neziskového sektoru

Podstatou digitální transformace je změna chování, protože zavádění digitálních nástrojů do fungování neziskovek nevyhnutelně vede ke změnám v pracovních postupech jako takových, tedy ke změnám v tom, jak lidé vykonávají svou každodenní práci.

Předpokladem jakékoli změny chování je, že se aktér chce a může chovat jinak, tedy že **má ke změně chování motivaci, dovednosti a příležitosti**. Aktérem přitom mohou být jednotliví lidé, ale také organizace jako celek. Podle typu aktéra se pak liší potřebná změna chování – a cesty, kterými ji lze dosáhnout.

S motivací problém není

Lidé ve vedení neziskovek jsou často odborníky a odbornicemi na téma své organizace, například na sociální práci, lékařství, vzdělávání, ekologii či právo, ale digitálním technologiím nerozumí. Zpravidla tak sice **ví, že technologie jsou nezbytné pro profesionalizaci a řízení**, ale cítí se v tom osamocen, protože jim chybí systémová podpora, kapacity a mentoring, který by je problematikou provedl. Někdy mohou také narážet na neochotu ke změně na straně zaměstnanců a zaměstnankyň.

Dovednosti a příležitosti ke změně

Největší překážkou jsou **chybějící dovednosti a příležitosti ke změně**. Neziskovky často nemají:

- » kompetence potřebné pro svépomocné budování, spravování a rozvíjení digitální infrastruktury;
- » kapacitu a prostředky, které by mohly (dlouhodobě) investovat do vybudování těchto kompetencí;
- » prostředky, které by mohly (jednorázově) investovat do nákupu chybějící kapacity a/nebo kompetencí na trhu.

Svou roli sehrává také stávající přístup k digitalizaci na straně státu, viz dále.

Kompetence potřebné pro budování, správu a rozvoj digitální infrastruktury

Neziskovkám někdy **chybí analytické, organizační a agilní kompetence**, které jsou pro budování, správu a rozvoj digitální infrastruktury nezbytné. Konkrétní sada dovedností spojených s jednotlivými oblastmi kompetencí se liší podle úrovně řízení, ale obecné charakteristiky platí napříč organizací.

Analytické kompetence

Podstatou analytických kompetencí je schopnost **shromáždit a vyhodnotit data** o stávající situaci, identifikovat potenciální příležitosti a hrozby a **formulovat strategii**, jak příležitosti využít a hrozby eliminovat nebo ustát.

Organizační kompetence

Podstatou organizačních kompetencí je schopnost **na základě strategie sestavit realizační tým, připravit akční plán**, rozdělit dílčí úkoly jednotlivým členům a členkám a průběžně evidovat a koordinovat jejich činnost.

Agilní kompetence

Nejen digitální infrastruktura, ale celá neziskovka je živoucí organismus, který se neustále proměňuje v reakci na změny uvnitř i vně organizace. Respektive, měla by se proměňovat, pokud chce **úspěšně čelit hrozbám a efektivně těžit z příležitostí**.

Jak hrozby, tak příležitosti mohou mít různou podobu (nové technologie, změna ve financování, proměna týmu, nová legislativa), ale jedno mají společné: **jdou jen těžko předvídat**. A tak je třeba umět na ně reagovat pružně, tedy agilně.

Do nějaké míry lze agilitu podpořit skrze **týmové rituály a organizační kulturu**, ale stejně důležitá je i práce s osobnostními rysy jednotlivců. V jádru agilního řízení je totiž důraz na **neustálý proces zkoušení nových přístupů**, vědomé reflexe a **učení se skrze praxi**.

České neziskovky, na rozdíl například od německých, mají častěji tendenci nezahrnovat evaluaci v rámci realizačního týmu do svých projektů. Dlouhodobě tak **chybí prostor a návyk pro zhodnocení aktivit**.

Výzvou nicméně může být skloubení agilního fungování s grantovým financováním, které obvykle příliš pružné není.

Kapacita a prostředky pro budování kompetencí

České neziskovky jsou nejčastěji financovány především z dotací a grantů, které mají zpravidla **jasně daný účel a dobu čerpání**. To má v kontextu digitální transformace čtyři důležité důsledky:

- » Z čeho bude financován provoz neziskovky po skončení významného grantu je vždy nejisté, přičemž většina grantů trvá nízké jednotky let, a tak se velmi **špatně plánují jakékoli větší investice** s delší návratností.
- » Dlouhodobě existuje tlak ze strany donorů, správních rad a institucí veřejné správy na to, **aby co nejvíce peněz směřovalo na přímé náklady**, protože financování režijních nákladů a zázemí samotných organizací nevnímají jako investici do naplňování poslání neziskovky.
- » Vzhledem k tomu, že priority neziskovek často kopírují priority donorů, **neziskovky dnes jen málo investují do svého strategického rozvoje** a do budování potřebných kapacit a kompetencí, protože to pro nikoho není prioritou.
- » Zároveň téměř **chybí specializované dotace a granty** přímo na strategický rozvoj organizace a/nebo digitální transformaci.

Kromě postoje donorů je nicméně třeba měnit také **postoje lidí v nezisku**, kteří někdy neformální prostředí a absenci manažerského způsobu řízení založeného na definici jasných cílů, odpovědností a postupů vnímají jako výhodu, nikoli jako nedostatek – přestože v některých případech to může být pouze **odrazem malého povědomí o tom, jaké různé podoby manažerského způsobu řízení existují**, nebo projevem určitého vyhoření z mechaničnosti byrokratických postupů při grantových řízeních.

Prostředky pro nákup kapacity a/nebo kompetencí na trhu

Chybějící interní kapacity a kompetence může neziskovka kompenzovat buď spoluprací s **externím dodavatelem**, nebo vytvořením nové **interní pozice**. Ani jedna z možností není v dnešních podmínkách snadno proveditelná.

Spolupráce s externím dodavatelem

Nabídka služeb v oblasti zavádění digitálních nástrojů do organizací je velmi nepřehledná, protože **většina dodavatelů cílí zejména na firmy**, a tak používá pro neziskový kontext nesrozumitelný jazyk a nerelevantní argumenty. Neporozumění tématu na straně ředitelů a ředitelek stěžuje i jakoukoli další **kommunikaci s potenciálními dodavateli**. Expertů a expertek, kteří by pravidelně spolupracovali s neziskovkami, používali srozumitelný jazyk a chápali specifika neziskového provozu, jsou dnes na trhu jednotky.

Další překážkou je častý **nedostatek volných finančních prostředků** a z toho plynoucí závislost organizace na grantovém financování. Když už se objeví grantová výzva, kterou lze využít na investice do digitálních nástrojů, neziskovka často neví, co do žádosti napsat, protože **neví, jaký nástroj a k čemu potřebuje** – a málokterý dodavatel je ochotný investovat čas do přípravy žádosti, protože výsledek je nejistý, na rozhodnutí o (ne)přidělení grantu se většinou čeká několik měsíců, a i v případě úspěchu je výsledná částka obvykle menší než u komerčních zakázek.

Velkou překážkou je obvyklá **cenová hladina nabízených služeb**, která je nicméně z části psychologická. Částky a hodinové sazby, o které si dodavatelé říkají, často působí v kontextu neziskových rozpočtů a obvyklých mezd neúměrně, zvláště když dodavatel ani vedení neziskovky neumí vyčíslit návratnost investice.

Někdy je překážkou také **neschopnost dodavatele vyjít vstříc potřebám neziskovky**. Typicky se jedná o nabídky vytvoření strategie bez pomoci s implementací; vnucování sofistikovaných a drahých nástrojů tam, kde by stejně dobře nebo lépe posloužily méně sofistikované a/nebo levnější alternativy; nebo chybějící dlouhodobá (technická) podpora po nasazení nástroje.

Vytvoření nové interní pozice

Kompenzovat chybějící kapacitu a kompetence vytvořením nové interní pozice si dnes naprostá většina organizací nemůže dovolit, protože **kvalifikovaní lidé s potřebnými kompetencemi a zkušenostmi zpravidla pracují v komerčním sektoru** za mzdy, které dnes naprostá většina neziskovek nedokáže nabídnout.

Ve velmi podobné situaci je dnes také veřejný sektor, který tak na trhu práce konkuruje tomu neziskovému, a dále tak prohlubuje problém s nedostatkem kvalifikovaných lidí.

Problém se netýká pouze IT pozic, ale **všech kompetencí potřebných pro strategický rozvoj organizace** jako je finanční, personální, projektové a procesní řízení, řízení vzdělávání nebo interní komunikace.

Digitalizaci nezisku brání také nedigitálnost státní správy

Velkou bariérou ke změně je také stávající **přístup k digitálním technologiím na straně státních, krajských a dalších veřejných institucí**, zejména v oblasti financování neziskovek skrze granty a dotace. Při kontrolách totiž často vyžadují papírovou evidenci (faktury s přišitými košílkami, ručně podepsané výkazy práce, listinné originály), v některých případech dokonce navzdory platné legislativě, která digitální evidenci výslovně umožňuje.

Problém bývá také s **kompatibilitou souborů**, kdy instituce nejsou schopny zpracovávat běžně používané otevřené formáty a vyžadují proprietární formáty typu Microsoft Office a podobně.

V oblasti sociálních služeb je pak velkou překážkou stávající systém používaný pro vykazování, který neumožňuje integraci s žádným jiným nástrojem a je třeba do něj vše zadávat ručně. Data z něj navíc nelze sdílet například s kraji, které proto provozují své vlastní evidenční systémy. Sociální služby tak musejí jednu službu vykazovat minimálně do dvou systémů, někdy i více, pokud ji poskytují v několika krajích.

Strategie digitální transformace nezisku

Pro dosažení cíle digitální transformace neziskového sektoru jako celku bude třeba **celá řada dílčích iniciativ a intervencí mířených na jednotlivé neziskovky a další aktéry**.

Intervence se dají rozdělit do **3 kategorií**, které se liší náročností na provedení a rychlostí, s jakou se dostaví výsledky:

- » **Podpora připravených.** *Nízká náročnost, rychlé výsledky.*
- » **Příprava nepřípravených.** *Střední náročnost, pomalejší výsledky.*
- » **Stabilizace „nového normálu“.** *Vysoká náročnost, pomalé výsledky.*

Každá oblast je stejně důležitá a na všech je třeba začít pracovat nyní, protože výsledky intervencí v jednotlivých oblastech dohromady utvářejí „nový normál“, kdy neziskovky umí a mohou používat prointegrované digitální nástroje pro automatizaci rutinních činností, a mají tak více času a peněz na naplňování svého poslání.

Podpora připravených

Pro nastartování digitální transformace je třeba **zaměřit se na neziskovky, které jsou už dnes připravené budovat svou digitální infrastrukturu**. Vzniknou díky tomu příklady dobré praxe, které lze použít pro osvětu mezi dalšími organizacemi, a zvýší se poptávka organizací po expertních službách, čímž se tento segment trhu stane atraktivním pro širší

Věděli jste, že...

43 % organizací nemá prostředky na nákup hardware?

Zdroj: Průzkum stavu digitalizace českého neziskového sektoru 2023

Náměty na iniciativy a intervence:

- » Uvolnění dotačních/grantových pravidel, aby bylo možné využívat peníze v reakci na měnící se situaci
- » Dotace/granty na nákup expertních služeb: analýza výchozí situace, návrh strategie, implementace, dlouhodobá podpora
- » Dotace/granty na vzdělávání: uživatelské a správcovské kompetence potřebné pro práci s digitálními nástroji v různých oblastech fungování organizace

- » Dotace/granty na nákup hardware/software
- » Osvěta cílená na dodavatele: potřeby a specifika neziskových organizací
- » Podpora neziskovek při promýšlení investic do digitálních nástrojů: plánování investic a počítání návratnosti

Příprava nepřípravených

Pouze podpora připravených nestačí, protože vzhledem k dlouhodobému nedostatku volných finančních prostředků a kvalifikovaných lidí v českém neziskovém sektoru je na místě předpoklad, že většina neziskovek připravená není.

Pokud má digitální transformací projít významná většina dnes fungujících organizací, je třeba **zaměřit se na neziskovky, které zatím na budování své digitální infrastruktury připravené nejsou, a připravit je**. Bez této podpory se může stát, že ani příklady dobré praxe, ani větší nabídka ze strany dodavatelů nebude k aktivizaci dalších neziskovek stačit.

- » Osvěta cílená na ředitele a ředitelky neziskovek: příklady dobré praxe
- » Osvěta cílená na správní rady a donory: potřeba strategického rozvoje
- » Dotace/granty na vzdělávání: strategický rozvoj, fundraising od soukromých donorů
- » Proměna dotační a grantové logiky od důrazu na výstupy k důrazu na výsledky
- » Dotovaná pracovní místa pro odborníky a odbornice

Stabilizace „nového normálu“

Nastartování a pokračování digitální transformace je závislé především na investicích a rozvoji kompetencí dnešních pracovníků a pracovníc. Pokud se tyto investice mají vrátit a digitální transformace splnit svůj cíl, bude třeba **zajistit dlouhodobý přísun kvalifikovaných lidí a financí na režijní a provozní náklady**, aby si neziskovky dokázaly zajistit základní správu a rozvoj digitální infrastruktury svépomocí.

- » Zvýšení podílu nepřímých nákladů a/nebo rozšíření uznatelných nepřímých nákladů tak, aby bylo snazší financovat provoz HW/SW
- » Zvyšování konkurenceschopnosti mezd, aby neziskovky dokázaly přilákat kvalifikované lidi
- » Rozvoj vlastní výdělečné činnosti, aby neziskovky disponovaly větším množstvím volných finančních prostředků

První krok ke změně: Rozvoj ekosystému digitální transformace nezisku

Jak předchozí stránky do detailu ukazují, podpora potřebná pro úspěšné zvládnutí digitální transformace nezisku je tak rozsáhlá a různorodá, že ji nemůže zprostředkovat žádný jeden subjekt. Je k tomu třeba „**ekosystém digitální transformace nezisku**“ tvořený expertními neziskovkami, firmami, nadacemi a dalšími organizacemi, které neziskovkám nabízejí **různé formy pomoci v různých situacích**.

Ekosystém si lze představit jako **síť spolupracujících organizací, které dohromady tvoří jakýsi rozprostřený „trychtýř“ (funnel)**:

- » na jehož začátku je neziskovka, která nevyužívá digitální nástroje a nemá ani kompetence, ani prostředky na to, aby s tím mohla začít;
- » a na jehož konci je neziskovka, která běžně používá a spravuje prointegrované nástroje pro automatizaci rutinních činností.

S tím, že každá neziskovka může svou cestu trychtýřem začít v jiném bodě, podle aktuálního stupně zralosti své digitální infrastruktury.

Ekosystém chce být **otevřenou sítí**, do které se může zapojit každá organizace, která nabízí **relevantní pomoc**. Pokud chcete sebe nebo svou organizaci do ekosystému zapojit, ozvěte se prosím na matej.malecha@cesko.digital.

Pokud má takový ekosystém fungovat, je třeba, aby se zástupci zapojených organizací shodli na několika klíčových věcech:

- » Popis problému – co je na stávajícím stavu nevyhovující a proč.
- » Teorie změny – jaké aktivity pomáhají problém řešit a proč.
- » Předpoklady vzájemné kompatibility – co si má neziskovka odnést z jaké formy pomoci, aby se na to dobře navazovalo dalším organizacím v síti.

Tato zpráva má sloužit jako základ pro vytvoření shody nad popisem problému.

Na její zveřejnění navážou během roku 2025 (online) workshopy se zástupci a zástupkyněmi organizací, které sehraávají nebo by měly sehrávat nějakou roli v ekosystému digitální transformace nezisku.

Cílem workshopů bude:

- » **shodnout se nad popisem problému**, teorií změny a předpoklady vzájemné kompatibility;
- » identifikovat **příležitosti ke spolupráci** v rámci ekosystému;
- » koordinovat se při **realizaci dílčích aktivit** potřebných pro vznik a provoz ekosystému.

O termínech workshopů, jejich výsledcích a dalších aktivitách podporujících rozvoj ekosystému digitální transformace nezisku budeme průběžně, zhruba jednou za měsíc, informovat prostřednictvím e-mailového **newsletteru**.

Odběr newsletteru si můžete přihlásit na tomto odkazu:

<https://bit.ly/digitálnítransformacenezisku>

S jakýmkoli otázkami nebo náměty se můžete obracet na Matěje Malechu (matej.malecha@cesko.digital).



Bezplatný online kurz Nezisk.Digital aneb omotejte si efektivitu kolem prstu!

Neziskovky, získejte více času na své poslání, projekty či klienty! V našem oceňovaném online kurzu se s podporou vlastního průvodce*průvodkyně aktivně naučíte, jak s pomocí digitálních nástrojů zefektivnit a zautomatizovat činnosti, kde nyní pálíte zbytečnou energii a čas svých lidí.

27

NNO úspěšně dokončilo kurz
Nezisk.Digital

92 bodů ze 100

hodnotí NNO zkušenost s kurzem

9,9/10

je nejtypičtější odpověď zúčastněných
NNO na otázku: jak moc byste
doporučili kurz ostatním organizacím?

9,2/10

je nejtypičtější odpověď expertního
dobrovolnictva na otázku: Jak moc byste
doporučili kurz dalšímu dobrovolnictvu?

27 neziskových organizací dosáhlo díky úspěšnému absolvování kurzu Nezisk.Digital významného pokroku ve třech oblastech: vědí, kde jim digitální technologie mohou pomoci, aktivně prioritizují zdroje na jejich implementaci a snaží se je pravidelně aplikovat.



Pomáháme klientům sociálních služeb zorientovat se v digitálním světě.

Příručka Pomáháme.Digital je pravou rukou zaměstnanců sociálních služeb, aby mohli efektivně pomoci svým klientům s používáním digitálních nástrojů. Od bezpečnosti na sociálních sítích po vyřízení dávek online.

Praktické návody
pro sociální práci

Snazší pomoc
lidem v nouzi

Sdílení zkušeností
v diskuzích



Registrujte se zdarma

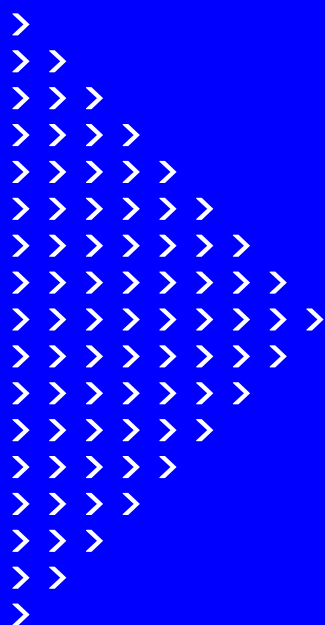


pomahame.digital



Příručka vznikla v rámci projektu Digitální inkluze od Česko.Digital a v soutěži EDSA byla Evropskou komisí v roce 2024 oceněna prvním místem v kategorii Digital Upskilling.

www.cesko.digital



ahoj@cesko.digital