

Európske kompetenčné centrum pre sociálne inovácie:
Komunita praxe ESF+ pre sociálnu inováciu
a pracovná skupina národných kompetenčných centier

Súbor nástrojov pre mobilizáciu portfóliových zdrojov

August 2025

Vypracovali: Gorka Espiau, Eglé Butkevičienė, John Healy v spolupráci s Armelle Ledan a tímom Komunity praxe pre sociálnu inováciu.

Tento dokument bol vypracovaný pre Európsku komisiu. Odráža však iba názory autorov a Európska komisia nezodpovedá za žiadne dôsledky vyplývajúce z ďalšieho použitia tejto publikácie. Viac informácií o Európskej únii je k dispozícii na internete (<http://www.europa.eu>).

Tento dokument je prekladom pôvodnej anglickej verzie „Toolkit for Portfolio Resource Mobilisation“ a neprešiel jazykovou úpravou.

Tento dokument bol preložený v rámci aktivít Národného kompetenčného centra pre sociálne inovácie (NKC SI).

Úvod

Táto príručka podporuje národné kompetenčné centrá (NKC) pri vývoji stratégie mobilizácie zdrojov z portfóliového hľadiska. Na rozdiel od tradičných stratégií financovania, ktoré sa zameriavajú na izolované iniciatívy sociálnych inovácií, sa tento prístup zameriava na súbor vzájomne prepojených iniciatív.

Tradičné prístupy majú značné obmedzenia, pretože iniciatívy sú navrhnuté a financované ako jednobodové riešenia. Hlavné sociálne výzvy Európy, ako je vytváranie kvalitných pracovných miest, prepracovanie systému starostlivosti, boj proti nerovnosti a reakcia na migráciu, sú však zložité a nemožno ich riešiť izolovanými riešeniami. Zároveň väčšina problémov pri riešení týchto spoločenských výziev vzniká vo fáze implementácie. To si vyžaduje odhalenie a riešenie zložitých, často sporných otázok a spoločnú diskusiu o tom, ako ich najlepšie vyriešiť. Prijatie portfóliového hľadiska transformuje úlohu NKČ z jednoduchých distribútorov fondov alebo poradcov pre izolované iniciatívy na strategických aktérov schopných riadiť vzájomne prepojené riešenia. Tento prístup umožňuje NKČ maximalizovať systémový vplyv zosúladením viacerých zdrojov financovania, so súčasnou podporou rôznorodých iniciatív a vytváraním podmienok pre udržateľný rozvoj sociálnych inovácií vo veľkom rozsahu. V konečnom dôsledku posilňuje ich pozíciu katalyzátorov zmien v rámci ich národných ekosystémov sociálnych inovácií.

Na efektívne zavedenie tohto prístupu potrebujú NKČ kombináciu strategických a prevádzkových kompetencií. Ide o schopnosť systematicky mapovať a analyzovať zdroje financovania, poskytovať poradenstvo iniciatívam v oblasti možností financovania a portfóliových stratégií, prepájať rôzne zainteresované strany naprieč sektormi a typmi financovania, podporovať implementáciu komplexných štruktúr financovania a hodnotiť individuálne aj kolektívne výsledky. Zručnosti v mapovaní ekosystémov, analýze a stanovovaní priorít komplexných sociálnych výziev v spolupráci s tvorcami politik, ako aj sprostredkovanie, systémové myslenie, budovanie partnerstiev a rozvojové hodnotenie, sú nevyhnutné pre plnenie ich úlohy poradcov, spojovacích prvkov a aktérov umožňujúcich systémové sociálne zmeny.

Hoci sa táto príručka riadi podľa postupného plánu, jej komponenty sú navrhnuté tak, aby boli modulárne a prispôsobivé, čo umožňuje iteratívne použitie a flexibilnú zmenu poradia na základe špecifických potrieb.

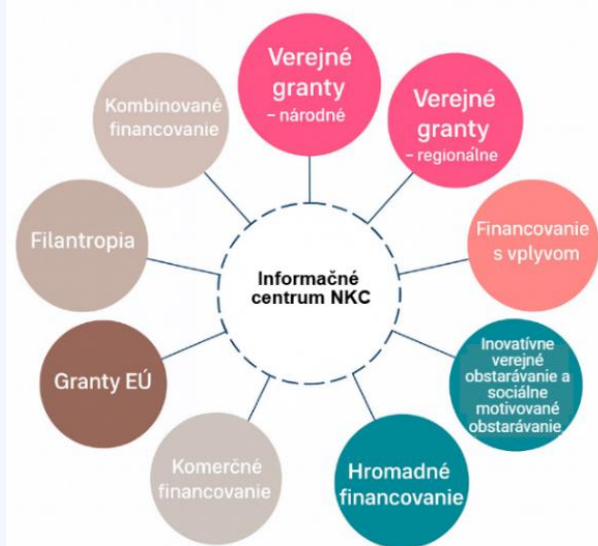
Navrhovaný plán

1	Mapovanie dostupných možností a skúseností
2	Poskytovanie poradenstva ohľadom rôznych zdrojov
3	Prepájanie rôznych zdrojov v rôznych fázach
4	Testovanie. Portfóliový prístup
5	Hodnotenie, prispôbovanie a prenos znalostí

1. krok Mapovanie

Prvým krokom pri mobilizácii zdrojov z hľadiska portfólia je identifikácia všetkých existujúcich zdrojov financovania pre konkrétny komplexný sociálny problém v každom členskom štáte, ako aj na medzinárodnej úrovni (pozri obrázok 1).

Príklad: Identifikácia všetkých možností financovania iniciatív, ktorých cieľom je znížiť počet bezdomovcov v Írsku.



Obrázok 1 Príklad vizualizácie možných zdrojov financovania

Kľúčové myšlienky:

- Identifikovať všetky potenciálne zdroje možností financovania súvisiace s konkrétnou komplexnou výzvou.
- Začať s najdostupnejšími a najznámejšími zdrojmi (verejné granty, výzvy EÚ, filantropia).
- Preskúmať rôzne typy nástrojov financovania (granty, pôžičky atď.).
- Zahnúť národné a medzinárodné možnosti.
- Využiť znalosti partnerov o zdrojoch financovania a známych poskytovateľoch finančných prostriedkov na dokončenie mapovania (združenie informácií a znalostí).

Navrhované usmernenie pre 1. krok

NKC by malo zmapovať nasledujúce kategórie:

- **Európske fondy:** Finančné nástroje poskytované Európskou úniou na podporu projektov a politík, ktoré podporujú hospodársku, sociálnu a územnú súdržnosť medzi členskými štátmi.
- **Štátne fondy:** Financovanie prideľované národnými vládami na podporu verejných služieb, programov a strategických iniciatív v rámci ich krajín.
- **Regionálne a miestne fondy:** Finančné zdroje poskytované regionálnymi a/alebo miestnymi orgánmi na podporu rozvojových projektov a služieb v rámci ich konkrétnych území.
- **Filantropia:** Dobrovoľné príspevky od jednotlivcov, nadácií alebo spoločností na podporu charitatívnych účelov alebo verejnoprospešných iniciatív bez očakávania finančnej návratnosti.
- **Financovanie s vplyvom:** Investície uskutočnené s cieľom vytvoriť merateľný sociálny alebo environmentálny vplyv spolu s finančnou návratnosťou.
- **Sociálne motivované obstarávanie (SOC):** Mechanizmy financovania, v rámci ktorých sa platby uskutočňujú na základe dosiahnutia vopred stanovených sociálnych výsledkov, ako sú napríklad dlhopisy so sociálnym

vplyvom (SIB).

- **Komerčné financovanie:** Finančné zdroje poskytované bankami alebo súkromnými investormi, ktorí hľadajú trhovú výnosy prostredníctvom pôžičiek, úverov alebo kapitálových investícií.
- **Hromadné financovanie:** Proces získavania malých súm peňazí od veľkého počtu ľudí, zvyčajne prostredníctvom online platforiem, na financovanie projektu alebo iniciatívy.
- **Iné:** Akékoľvek ďalšie zdroje financovania, ktoré nie sú uvedené vyššie, ako napríklad nepeňažné príspevky, dobrovoľnícky čas alebo zdroje založené na barterových transakciách.

2. krok Analýza a poskytovanie poradenstva

Druhým krokom je posúdenie silných stránok a obmedzení každého identifikovaného zdroja financovania. Výsledkom môže byť tabuľka sumarizujúca tieto prvky, ktorá pomôže určiť najvhodnejší typ financovania pre každú iniciatívu, pričom sa zohľadní, že všetky sú potrebné v rámci celkového portfólia.

Tento proces zabraňuje nadmernej špecializácii na jeden typ financovania (napr. SOC) a umožňuje NKC pôsobiť ako poradný a spojovací orgán v rámci ekosystému sociálnych inovácií každého členského štátu. V tejto úlohe môže NKC usmerňovať každú iniciatívu k najvhodnejším možnostiam financovania v rôznych fázach jej životného cyklu.

Príklad: Posúdenie, ktoré zdroje financovania sú najvhodnejšie na podporu programov zamestnanosti mladých ľudí v Portugalsku a analýza ich silných stránok (napr. stabilné štátne financovanie) a obmedzení (napr. pomalé procesy vyplácania a finančných prostriedkov).

Kľúčové myšlienky:

- Analyzovať silné a slabé stránky (obmedzenia) identifikovaných zdrojov financovania.
- Poradiť sa o rôznych zdrojoch a nástrojoch financovania (finančné subjekty, príjemcovia a regulačné orgány).
- Analyzovať závislosť od zložitosti finančného riadenia. Kombinovanie rôznych zdrojov financovania je dobré, ale pre malé štruktúry je ťažké ho riadiť (je náročné na zručnosti a zdroje).

	Verejné granty – národné	Verejné granty – regionálne	Financo- vanie s vplyvom	SOC	SIB	Komerčné financovanie	Granty EÚ	Filantro- pia
V akom kontexte								
Výhody								
Nevýhody								

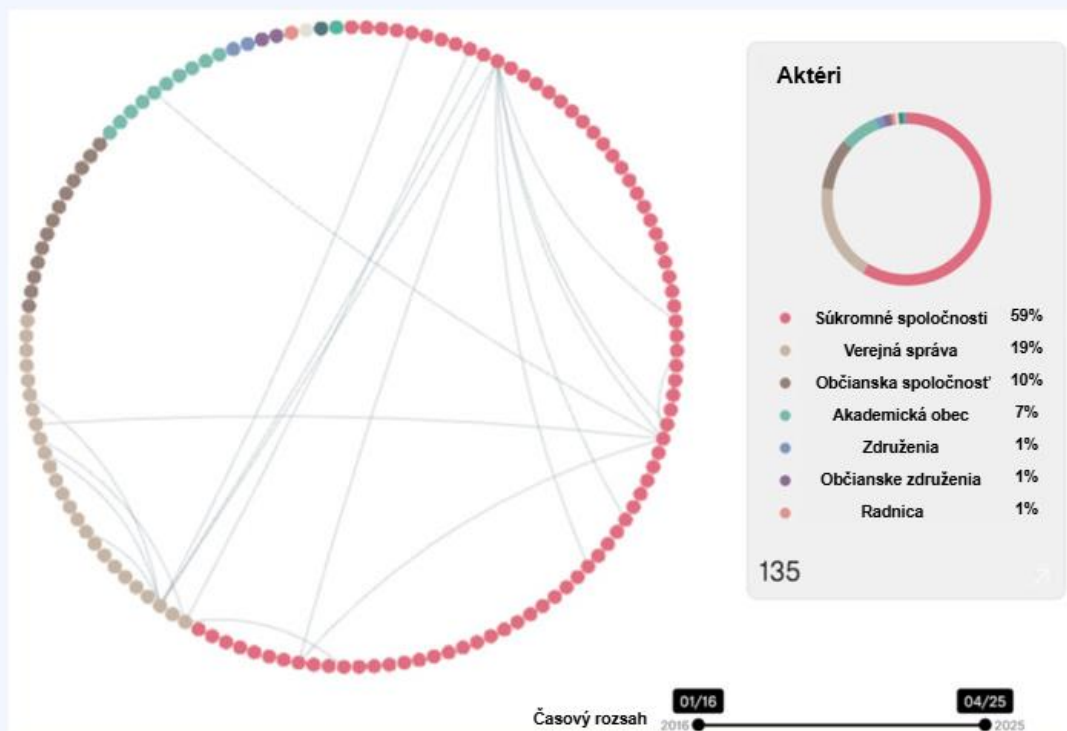
Obrázok 2 Navrhovaný nástroj na analýzu zdrojov financovania a poskytovanie poradenstva

3. krok Prepájanie

Po dokončení mapovania a analýzy silných stránok a obmedzení by NKC malo navrhnúť nové prepojenia medzi existujúcimi zdrojmi financovania a subjektmi sociálnych inovácií, ako aj potenciálne prepojenia medzi samotnými subjektmi.

V tejto fáze prichádza do úvahy perspektíva integrovaného portfólia. Ako počiatočný krok sa odporúča navrhnúť 10 možných prepojení medzi zdrojmi financovania a subjektmi spolu s prepojeniami medzi subjektmi (pozri obrázok 3).

Príklad: Navrhovanie prepojení medzi regionálnym fondom, ktorý podporuje projekty zelenej energie, a miestnym družstvom vo Francúzsku, ktoré pracuje na inštalácii solárnych panelov, a zároveň ich prepojenie s programom EÚ pre klimatické inovácie.



Obrázok 3 Príklad vizualizácie prepojení

Kľúčové myšlienky:

- Prepojiť poskytovateľov finančných prostriedkov a iniciatívy sociálnych inovácií.
- Zorganizovať rôzne typy možného financovania v každej fáze.
- V prípade potreby uplatniť prístup spoločnej tvorby.

Príklady prepojení:

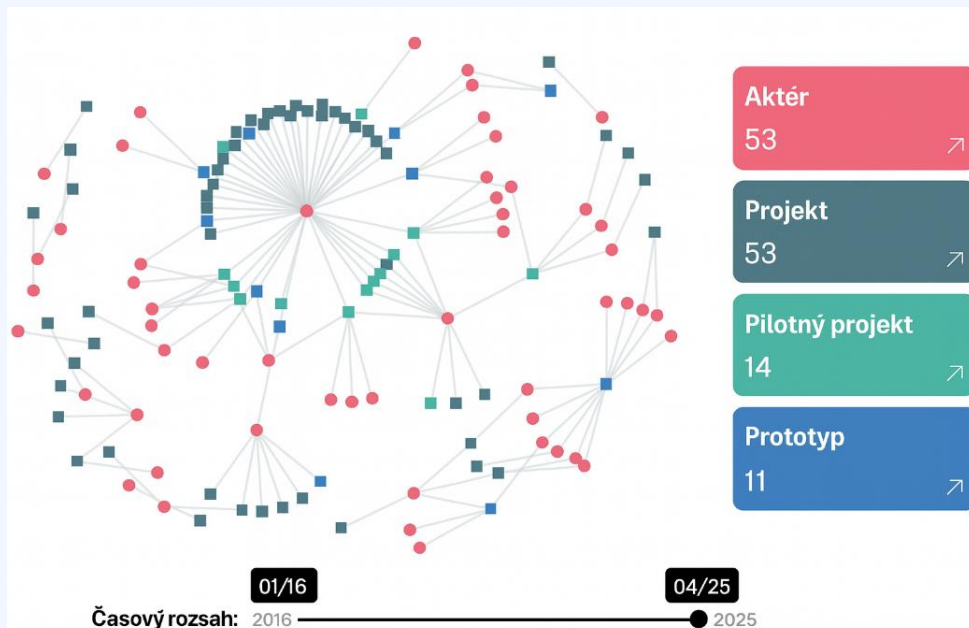
- **Vzťahové prepojenia:** Prepojenia založené na existujúcich vzťahoch, sieťach alebo dôvere medzi poskytovateľmi finančných prostriedkov a subjektmi sociálnych inovácií.
- **Spoločná spolupráca alebo projekty:** Prepojenia, v rámci ktorých subjekty pracujú na podobných projektoch, zdieľajú ciele alebo spoločne realizujú iniciatívy.
- **Geografické prepojenia:** Prepojenia medzi zdrojmi financovania a subjektmi pôsobiacimi v rovnakom regióne, meste alebo miestnej oblasti.

4. krok Testovanie

NKC nielenže navrhne možnosti financovania, ale bude aj sprevádzať spoločnú tvorbu a implementáciu iniciatív.

Toto usmernenie a podpora uľahčia zistenie, či je financovanie dobre štruktúrované a či je potrebné vykonať úpravy v procesoch riadenia a hodnotenia, ako aj začleniť nové nástroje identifikované v krokoch 1 a 2 (pozri obrázok 4).

Príklad: Testovanie účinnosti štruktúry kombinovaného financovania iniciatív integrácie migrantov v Španielsku (kombinácia filantropie a SOC) a prípadne úprava procesov riadenia alebo hodnotenia.



Obrázok 4 Príklad testovacej vizualizácie prepojenia medzi rôznymi typmi iniciatív

Kľúčové myšlienky:

- Vizualizovať celú investíciu.
- Ponúknuť stratégiu identifikácie a riadenia rizík.
- Rozlišovať medzi úrovňami rizika a navrhnúť opatrenia na zmiernenie rizika.
- Akupunktúrny prístup.

Obrázok 5 predstavuje navrhovaný nástroj pre 4. krok.

Iniciatíva	Zdroj(e) financovania (1. krok Mapovanie)	Silné stránky a obmedzenia (2. krok Analýza)	Navrhované prepojenia (2. krok)	Je financovanie dobre štruktúrované? (Áno/Nie)	Sú potrebné úpravy riadenia?	Sú potrebné úpravy hodnotenia?	Začlenenie nových nástrojov alebo možností financovania (1. a 2. krok)	Identifikované riziká	Poznámky/ďalšie kroky

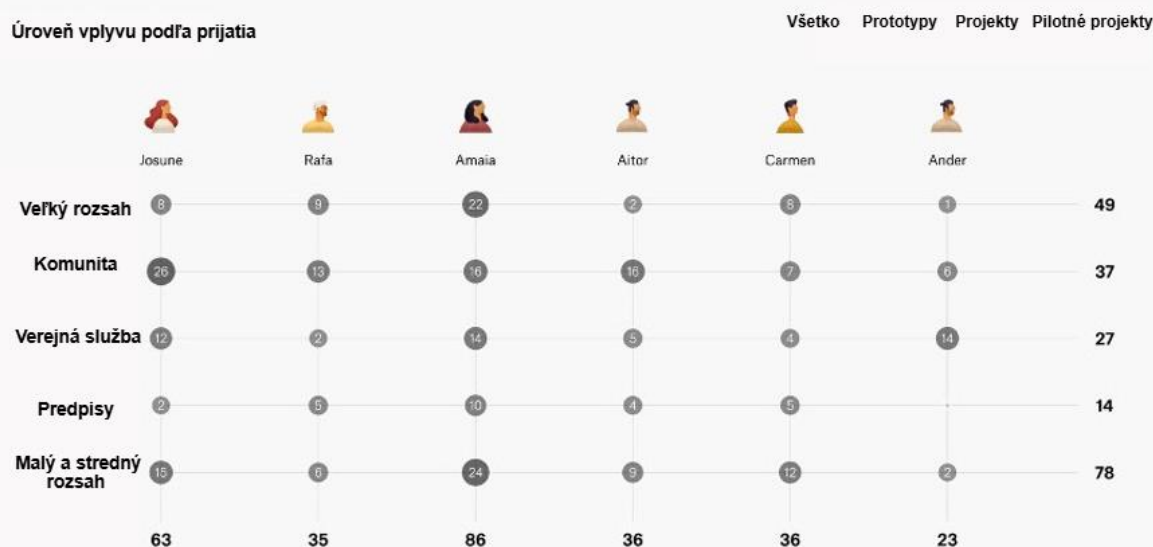
Obrázok 5 Navrhovaný nástroj pre testovanie

5. krok Hodnotenie, prispôsobenie a prenos znalostí

NKC môže spojiť všetkých relevantných aktérov, aby vyhodnotili vplyv portfólia. Namiesto posudzovania každej iniciatívy samostatne musia hodnotiace ukazovatele zahŕňať individuálne opatrenia (pre každú iniciatívu) aj kolektívne opatrenia (pre celé portfólio). Kombinácia týchto dvoch typov ukazovateľov je kľúčová pre pochopenie celkového vplyvu. Niektoré iniciatívy môžu mať individuálne obmedzený vplyv, ale sú nevyhnutné pre úspech portfólia ako celku (pozri obrázok 6).

Príklad: Projekty odbornej prípravy alebo budovania komunity nemusia priniesť okamžité výsledky a môžu dokonca spočiatku fungovať so stratou, ale sú nevyhnutné na zabezpečenie udržateľnosti a účinnosti ostatných iniciatív v rámci portfólia.

Úroveň vplyvu podľa prijatia



Obrázok 6 Príklad vizualizácie hodnotenia vplyvu portfólia, kde všetky zainteresované strany vidia, koľko iniciatív (a akého typu) reaguje na rôzne vnímanie tej istej výzvy.

Kľúčové myšlienky:

- Zahŕnúť podporu kolaboratívneho riadenia.
- Využívať vizualizáciu v reálnom čase.
- Zahŕnúť nové finančné stimuly.
- Začleniť rozvojovú komunikáciu.
- Stanoviť nové kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI) a ukazovatele.
- Identifikovať nové stimuly.
- Vykonať rozvojové hodnotenie.

Medzi príklady kolektívnych ukazovateľov portfólia, ktoré možno použiť, patria:

- počet nových prepojení vytvorených medzi iniciatívami;
- kvalita týchto prepojení podľa hodnotenia zainteresovaných strán;
- počet zainteresovaných strán zapojených do procesov spoločnej tvorby;
- percento iniciatív využívajúcich špecifické finančné modely;
- diverzita mobilizovaných zdrojov financovania;
- celková suma mobilizovaných finančných prostriedkov;
- počet ovplyvnených systémových zmien, ako sú nové politiky alebo inštitucionálne postupy;
- počet vznikajúcich výsledkov identifikovaných prostredníctvom rozvojového hodnotenia;
- zvýšenie odolnosti komunity;
- dôkazy o dosiahnutej naratívnej zmene;
- počet iniciatív replikovaných alebo rozšírených v iných regiónoch;
- percento iniciatív so zavedenými adaptívnymi systémami hodnotenia.

Zoznam pojmov

- **Akupunktúrny prístup:** Stratégia, ktorá sa zameriava na kľúčové body vplyvu na vytvorenie systémovej zmeny s obmedzenými zdrojmi.
- **Kombinované financovanie:** Kombinácia viacerých typov financovania (verejného, súkromného a filantropického) na financovanie iniciatívy.
- **Spoluvorba:** Proces spolupráce, ktorý zahŕňa viacero zainteresovaných strán pri navrhovaní a implementácii riešení a zabezpečuje spoločné vlastníctvo a relevantnosť.
- **Prepájanie fondov:** Proces prepojenia zdrojov financovania s iniciatívami a sprostredkovania vzťahov medzi nimi s cieľom maximalizovať vplyv.
- **Rozvojové hodnotenie:** Hodnotiaci prístup, ktorý podporuje učenie sa a adaptáciu v reálnom čase v zložitých systémoch.
- **ESF+:** Európsky sociálny fond plus, ktorý podporuje zamestnanosť, sociálne začlenenie a rozvoj zručností v celej EÚ.
- **Financovanie s vplyvom:** Investície, ktorých cieľom je merateľný sociálny alebo environmentálny vplyv spolu s finančnou návratnosťou.
- **Mapovanie:** Systematický proces identifikácie a organizácie existujúcich zdrojov, aktérov alebo zdrojov financovania súvisiacich s konkrétnym sociálnym problémom.
- **NKC (Národné kompetenčné centrum):** Orgán na národnej úrovni, ktorý podporuje rozvoj a škálovanie sociálnych inovácií.
- **Portfóliové hľadisko:** Prístup zameraný na súbor prepojených iniciatív, a nie na izolované projekty.
- **Chránené experimentovanie:** Bezpečné priestory alebo rámce, ktoré umožňujú testovanie nových riešení s riadenými rizikami.
- **Sociálna inovácia:** Nové riešenia, ktoré riešia sociálne potreby efektívnejšie ako existujúce prístupy.
- **Sociálne motivované obstarávanie:** Model financovania, v ktorom sú platby viazané na dosiahnutie vopred stanovených sociálnych výsledkov.

Ďalšie zdroje

- **Programy financovania EÚ:**
 1. Európska komisia – [Portál financovania a verejných súťaží](#)
 2. [Social Innovation MATCH](#)
- **Portfóliové prístupy v sociálnych inováciách:**
[Nesta. Sprievodca financovaním inovácií](#)
- **Rámce financovania s vplyvom:**
[OECD \(2019\). Investovanie so sociálnym vplyvom 2019](#)
- **Rozvojové hodnotenie:**
 1. [Rozvojové hodnotenie: Uplatňovanie konceptov komplexnosti na zlepšenie inovácií a využitia](#)
 2. [Sprievodca rozvojovým hodnotením pre odborníkov z praxe](#)
 3. [Príručka rozvojového hodnotenia](#)
- **Praktické príklady sociálne motivovaného obstarávania:**
Government Outcomes Lab, University of Oxford – [GO Lab Resources](#)
- **Príklady a nástroje kombinovaného financovania:**
Convergence – [Príručka kombinovaného financovania](#)

