

A társadalmi innováció folyamatának mérési módszertana és a Társadalmi Innováció Irányítási Rendszer jellemzői

A társadalmi innováció folyamatának mérése olyan komplex feladat, amely egy többszintű mérési modell bevezetését követeli meg. Olyan módszertan kidolgozása szükséges, amely lehetővé teszi a mikro-, mezo- és makroszintű méréseket, és amely indikátorainak segítségével az egyes szinteken mérhető társadalmi innovációs folyamat eredményei összehasonlíthatóvá válnak. A szakirodalmi áttekintés után megállapítható, hogy a társadalmi innovációs folyamat mérési módszertana, a mutatók alkalmazása nem egységesen elfogadott. Kiindulópontként a makroszintű mérések jelentek meg (térsgégi összefüggések vizsgálatával), amelyet folyamatosan követett a mezo- és mikroszintű mérési módszertanok bevezetése. Mikroszinten az egyes vizsgált esetek, társadalmi kezdeményezések esettanulmányi szintű elemzése segíti a mérést, mezoszinten pedig a regionális megoldások, társadalmi törekvések vizsgálata vezethet mérési eredményekhez. Az innováció mérési módszertanára vonatkozó kérdések és iránymutatások¹ alapján a mérési módszertan meghatározása igen eltérő módon alakult a természettudományi, műszaki innovációk és a társadalmi innovációk terén. A technikai innovációk mérését szolgáló módszertanok kínálta lehetőségek és korlátok vizsgálata alapvető feladat a társadalmi innováció mérésének jellemzéséhez. A technikai innovációs folyamatot mérő mutatók segíthetnek a társadalmi innovációs folyamat mérésére szolgáló mutatók meghatározásában, de körültekintő vizsgálat szükséges az adaptáció során. A szakirodalommal² egyetértve megállapítható, hogy az egyik jelentős bemeneti mutató a K+F-tevékenység a műszaki, természettudományi innovációs folyamatban. A K+F-tevékenység nem figyelhető meg minden szektorban, noha a társadalmi innovációs törekvések mindenhol jelen vannak vagy lehetnek. A kimeneti mutatók közül hangsúlyos szerepe van a szabadalmaknak a technikai innovációk megvalósítása során, de szabadalmak ritkábban születnek a társadalmi innovációs törekvésekben. A társadalmi innovációs folyamat mérési keretfeltételeinek meghatározásakor kiindulási alapot jelentenek azon tényezők, amelyek a társadalmi innováció konceptualizálásában vesznek részt: a társadalmi igény azonosítása,

¹ OECD: *Javaulat a kutatás és kísérleti fejlesztés felméréseinek egységes gyakorlatára*. Frascati kézikönyv. 1963; European Commission: *Innovation in the national strategic reference frameworks. Working document of the Directorate General for Regional Policy*. 2006; European Commission: *Strengthening social innovation in Europe. Journey to effective assessment and metrics*. 2012; Björn Schmitz – Gorgi Krlev – Georg Mildenberger: *Paving the way to measurement – A blueprint for social innovation metrics. A short guide to the research for policy makers. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe”*. (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme. 2013; Eva Bund et al.: *A methodological framework for measuring social innovation. Historical Social Research*, 40. (2015), 3. 48–78.; Economist Intelligence Unit: *Old problems, new solutions: Measuring the capacity for social innovation across the world*. Nippon Foundation, 2016.

² Schmitz et al. (2013) i. m.; Gorgi Krlev – Eva Bund – Georg Mildenberger: *Measuring what matters – Indicators of social innovativeness on the national level. Information Systems Management*, 31. (2014), 3. 200–224.; Bund et al. (2015) i. m.

a megoldási javaslat újdonsági foka, a társadalom fejlesztésére tett kísérlet, a szektorsemlegesség, a megjelenés szintje. A társadalmi innováció folyamata ötvözi a makroszintű intézkedéseket és az önkéntes részvételen alapuló szervezeti szintű kezdeményezéseket. A törekvések folyamatát, eredményét és hatását mérő modell meghatározása megköveteli a felülről vezérelt (gyakran elméleti) és az alulról szerveződő (civiliek bevonásán alapuló gyakorlati) stratégiák együttes vizsgálatát. Reeder és szerzőtársai³ szerint a társadalmi innováció mérése iteratív folyamat, amely megköveteli a korábbi adatok felhasználását, az eddig ismertté vált módszertan alkalmazását mikro- és makroszinten egyaránt. Zapf⁴ abban látja a technikai és társadalmi innovációk mérését segítő módszerekben a különbséget, hogy míg a technikai innovációk termelékenysége a fizikális energiák és anyagok függvénye, addig a társadalmi kezdeményezések termelékenysége az emberi kreativitástól és erőforrásoktól függ. A társadalom változik, új termékek, szolgáltatások vagy programok jönnek létre, amelyek párhuzamosan kielégítik a társadalmi igényeket, és új megoldásokat, kapcsolatokat eredményeznek. A szakirodalmi áttekintés alapján kijelenthető, hogy a mérés során hangsúlyos szerepet kap az innovációs folyamatok rendszerszerűsége. A társadalmi innováció mérése során – a technikai innovációknál azonosított rendszerszerűségnek megfelelően – kiindulópont az indikátorok meghatározása, és bemeneti, kimeneti, illetve hatásmutatóként való azonosításuk, ami alapján a társadalmi innovációs potenciál számszerűsíthető.

A társadalmi innovációs potenciál meghatározásának modellje

A modell meghatározásához – az általunk kialakított definíciót szem előtt tartva, amely szerint a közösség problémáinak megoldására kívánunk új vagy újszerű választ adni a jólét javítása érdekében – szükséges a társadalmi innovációs potenciál meghatározása, hiszen ez azon képességek összessége, amelyek lehetőséget teremtenek a társadalmi innovációk létrehozására.⁵ A társadalmi innovációs potenciál vizsgálata az 1. ábrán szemléltetett logikai folyamat alkalmazásával hajtható végre. A potenciális indikátorok meghatározásához először három faktort nevesítettünk: input-, output- és hatásfaktorokat, amelyek között a kapcsolatot a 2. ábra mutatja be. Ez a tagolás egyértelművé teszi, hogy a társadalmi innováció létrehozása és működtetése során a folyamat több pontján kell értelmezni indikátorokat a holisztikus megközelítés érdekében. Az indikátorok között meghatároztunk mennyiségi és minőségi mutatószámokat, ezzel is növelve a mérés komplexitását. A mutatószámok értelmezésénél törekedtünk a következő követelmények teljesítésére: az indikátorok a valóságos helyzetet jellemezzék, kellően fókuszáltak legyenek, relevánsak legyenek a vizsgált probléma szempontjából, biztosítsák a következetes alkalmazhatóságot, hozzáférhetőségük ne okozzon ellehetetlenülést, egyértelműek legyenek minden szituációban, az időszerűség megvalósulhasson, a társadalmi innovációs potenciál meghatározásának költsége kezelhető nagyságrendű legyen, valamint a kijátszhatóság kockázatát csökkentsük. A nem egy irányba mutató indikátorok

³ European Commission (2012) i. m.

⁴ Wolfgang Zapf: Über soziale innovationen. *Soziale Welt*, 40. (1989), 1–2. 170–183.

⁵ Benedek József et al.: Regionális társadalmi innováció generálása szakértői rendszer segítségével. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 12. (2015), 2. 4–22.

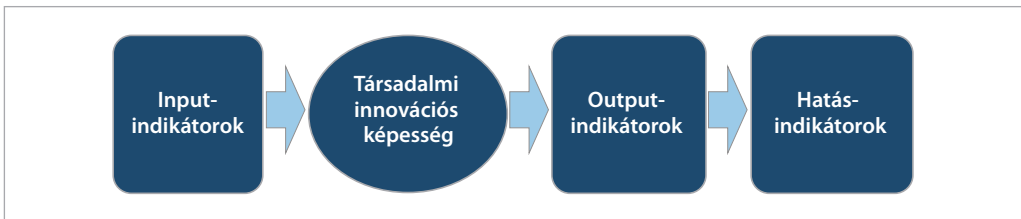
esetében a mutatók reciprokával számolunk. A folyamat egyes lépéseinél felhasználható források: szakirodalom, empirikus kutatások eredményei, EU-dokumentumok, KSH-, Eurostat-, NAV-, ORFK-, TEIR-adatbázisok, önkormányzatok és cégek nyilvántartásai. Biztosítani szükséges továbbá az indikátorok mérhetőségén túl az összemérhetőségüket, ezért minden indikátorcsoportban szükséges a mutatók normalizálása annak érdekében, hogy az eltérő skálájú adatok egymással összemérhetővé váljanak.

Mindhárom indikátorcsoportban a normalizált adatok átlagát szükséges kiszámítani, majd a három indikátorcsoport átlagából meghatározható a társadalmi innovációs potenciált mérő komplex mutató. A társadalmi innovációt mérő komplex indikátor, illetve annak összetevői vonatkozásában a mutatók területi különbségei Gini-index segítségével vizsgálhatók, a területi egyenlőtlenségek mérésére pedig a Hoover-index alkalmas.⁶



1. ábra: A társadalmi innovációs potenciál meghatározásának logikai fázisai

Forrás: Kocziszky György – Veresné Somosi Mariann – Balaton Károly: A társadalmi innováció vizsgálatának tapasztalatai és fejlesztési lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 48. (2017), 6–7. 15–19. alapján a szerzők szerkesztése



2. ábra: A társadalmi innovációs potenciál meghatározásának logikai modellje

Forrás: Kocziszky – Veresné Somosi – Balaton (2017) i. m. alapján a szerzők szerkesztése

⁶ Major Klára – Nemes Nagy József: Területi jövedelemegyenlőtlenségek a kilencvenes években. *Statistikai Szemle*, 77. (1999), 6. 397–421.

Az indikátorstruktúra kialakítása után nevesítettük az indikátorokat, ami lehetőséget teremt arra, hogy regionális – vagy akár országos – szinten vizsgálhatóvá váljanak az innovációs potenciálhoz kapcsolódó jellemzők. Az egyes indikátorcsoportok lehetséges struktúráját mutatja be az 1., 2. és 3. táblázat.

Az inputindikátorok nevesítéséhez négy faktort határoztunk meg: az intézményrendszert, a telephelyi tényezőket, a humán feltételeket és az aktivitást. Ezek segítségével komplex kép adható az inputoldali indikátorok számszerűsítésével arról, hogy a társadalmi innováció létrehozása milyen pozícióból indítható úgy, hogy a már korábban említett emberi kreativitás és erőforrás kiemelt szerepe megfelelő súllyal van jelen (1. táblázat).

1. táblázat: Inputindikátorok

Sz.	Faktorok	Indikátorok	Források
1.	Intézményrendszer (I)	– együttműködő partnerek száma (I_1) – civil szervezetek száma 10 000 lakosra (I_2)	KSH Önkormányzat
2.	Telephelyi tényezők (T)	– működő vállalkozások száma 1000 lakosra (T_1) – nonprofit vállalkozások száma 1000 lakosra (T_2) – vállalkozási megszűnési ráta (T_3)	KSH KSH KSH
3.	Humán feltételek (H)	– gyermeknépesség aránya a lakónépességből (H_1) – 100 gyermekkorúra jutó időskorú (H_2) – korfa (H_3) – aktivitási ráta (H_4) – eltartottsági ráta (H_5) – átlagosan elvégzett osztályszám (H_6)	KSH KSH KSH KSH KSH KSH
4.	Aktivitás (A)	– pályázati aktivitás (A_1) – szociális aktivitás (A_2)	TEIR Önkormányzat

Forrás: Kocziszky – Veresné Somosi – Balaton (2017) i. m. alapján a szerzők szerkesztése

Az outputindikátorok segítségével átfogó kép rajzolható arról, hogy a társadalmi innovációk létrehozása milyen módon és mértékben fejlesztette az adott szervezet/település/járás/megye ezirányú innovációs potenciálját, s hogyan fejlődtek a társadalmi innovációs képességei (2. táblázat). A társadalmi innováció fenntarthatóságát biztosító eredmények az oktatás, az egészségügy, a foglalkoztatás, a lakhatás, a társadalmi tőke és hálózatok, a kulturális és társadalmi környezet területén mérhetők és azonosíthatók be, amelyek a társadalom megújítását és hosszú távú eredményességét biztosíthatják.

A hatásindikátorok már arról adnak számot, hogy a realizált társadalmi innováció(k) kiterjesztése hogyan hat(ott) a vizsgált szinten a szociális feltételek változására, a családi viszonyok alakulására, a lakosság biztonságérzetére, a társadalmi infrastruktúra állapotára, valamint a megélhetési és környezeti feltételekre (3. táblázat).

2. táblázat: Outputindikátorok

Sz.	Faktorok	Indikátorok	Források
1.	Gazdasági (G)	– elnyert pályázatok száma (G_1) – lehívott forrás nagysága (G_2) – helyi termékek száma (G_3) – szociális szövetkezetek száma (G_4) – közfoglalkoztatottak aránya a 15–64 éves népességhez viszonyítva (G_5) – egy főre jutó kifizetett összeg (G_6)	TEIR Primer kutatás Önkormányzat Cégnyilvántartás Önkormányzat KSH
2.	Kulturális (K)	– hagyományörző rendezvények száma (K_1) – hagyományörző szervezetek száma (K_2) – kulturális rendezvényeken részt vevők száma 1000 főre vetítve (K_3) – közösségi feladatok száma (K_4)	Önkormányzat Önkormányzat KSH Önkormányzat
3.	Szociális (SZ)	– szegregációk száma (SZ_1) – szegregációban élők száma (SZ_2) – szociális étkeztetésben részesülők száma 1000 lakosra (SZ_3) – házi segítségnyújtásban részesülők száma 1000 lakosra (SZ_4) – munkanélküliségi ráta (SZ_5)	TEIR TEIR Önkormányzat KSH
4.	Egészségügyi (E)	– krónikus betegségben szenvedők száma (E_1) – szenvedélybetegek száma (E_2) – egy háziorvosra és házi gyermekorvosra jutó betegforgalom (E_3)	KSH KSH

Forrás: Kocziszký – Veresné Somosi – Balaton (2017) i. m. alapján a szerzők szerkesztése

3. táblázat: Hatásindikátorok

Sz.	Faktorok	Indikátorok	Források
1.	Szociális feltételek	– egy lakosra jutó jövedelem – születéskor várható élettartam – a 70 éves és idősebb népességből az általános iskolai végzettséggel rendelkezők aránya	KSH KSH KSH
2.	Családi viszonyok	– egyszemélyes háztartások aránya – három és több gyermekkel rendelkező családok aránya	KSH KSH
3.	Biztonságérzet	– regisztrált bűncselekmények száma 1000 lakosra – felderítési arány	ORFK ORFK
4.	Társadalmi infrastruktúra	– tartós bentlakásos elhelyezést nyújtó intézmények működő férőhelyeinek száma 1000 lakosra	Működtető szervezet
5.	Megélhetési feltételek	– szegénységi index – 0–1 millió forint jövedelemsávban kereső adózók aránya	KSH KSH
6.	Környezeti feltételek	– ökológiai lábnyom – rendszeresen tisztított közterület aránya	KSH KSH

Forrás: Kocziszký – Veresné Somosi – Balaton (2017) i. m. alapján a szerző szerkesztése

A társadalmi innovációs potenciál mérésének már léteznek megoldásai az Európai Unióban, ugyanakkor Magyarországon ilyen típusú makromérések rendszeresen nem történnek, így a kialakított mérési módszertan egy lehetőséget kínálhat erre.

A Társadalmi Innováció Irányítási Rendszer jellemzői

Az elmúlt években végzett mezoszintű empirikus kutatásaink tapasztalatai arra irányították rá a figyelmünket, hogy a társadalmi innováció megvalósításának három kritikus kérdése van:

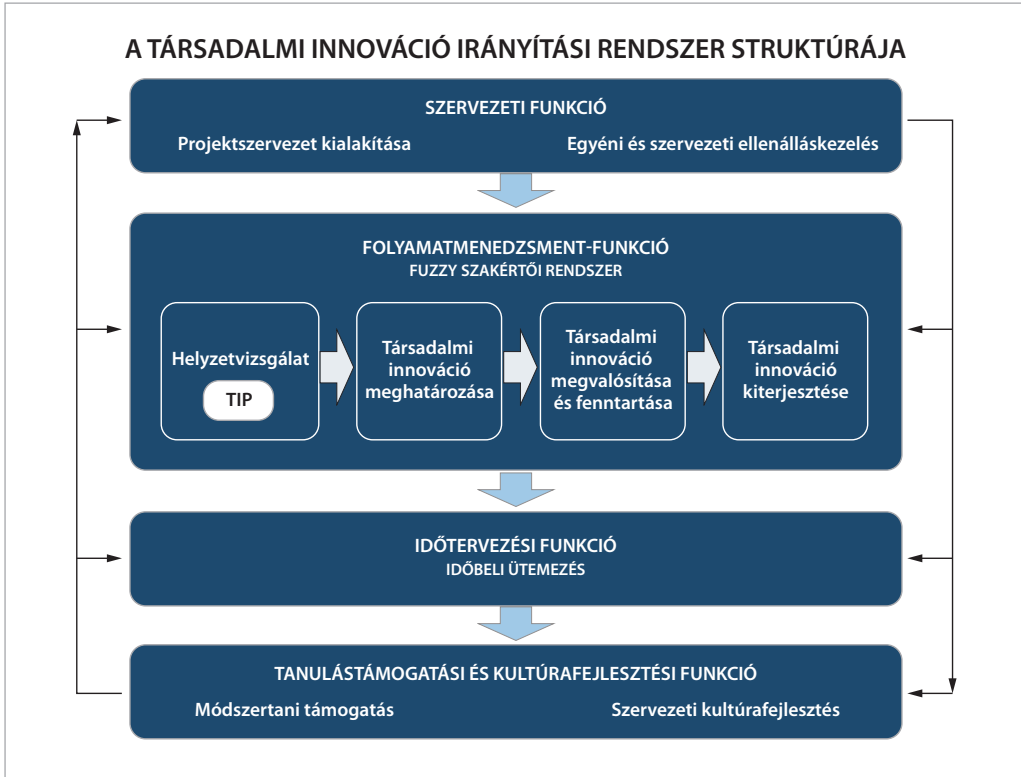
- Ki végezze?
- Mit csináljon?
- Miből valósítsa meg?

Így felmerült az a szándék, hogy a társadalmi innovációk létrehozását, működtetését és kiterjesztését rendszerszemléletben tárgyaljuk, s kialakítsunk egy olyan komplex irányítási rendszert, amely magában foglalja mindazon igények kezelhetőségét, amely a sikeres realizáláshoz szükséges. A továbbiakban a Társadalmi Innováció Irányítási Rendszer tartalmi elemeivel és az azok között nevesíthető kapcsolatokkal foglalkozunk.

A cél, hogy a társadalmi innovációt megvalósítók, innovátorok kezébe a gyakorlatban jól használható, szektorsemleges, megfelelő tudományos háttérrel alapuló, elsősorban a mezo- és mikroszinten alkalmazható innovációirányítási módszertant adjunk. Egy olyan támogató megoldás kialakítása indokolt, amely online szolgáltatáson keresztül képes lemérni az innovátor szervezet/település/járás/megye társadalmi innovációs potenciálját/kapacitását, és arra alapozva szakértői támogatással hozzájárul új vagy újszerű megoldások kialakításához „jó gyakorlatok” felhasználásával, valamint segíti a kialakult koncepció megvalósítását. A Társadalmi Innováció Irányítási Rendszer célja, hogy a társadalmi jólét és jóllét növeléséhez a társadalmi innovációs folyamat minden részét átfogó, holisztikus rendszerben megvalósuló megoldások szülessenek. Ebben a megközelítésben az eredmények pontosabban előreláthatóbbá válnak, rendszeresség vihető bele a tevékenységbe, és az átlagot meghaladó eredményesség érhető el. Az így kialakítható Társadalmi Innováció Irányítási Rendszer feladatstruktúrája összetett, amelynek funkcióit a 3. ábra szemlélteti.

Szervezeti funkció: keretet biztosít a társadalmi innovációs folyamatban részt vevők számára mind mezo-, mind mikroszinten, de hálózatban történő együttműködésben is. E szervezeti keret (határozott idejű vagy határozatlan idejű) felállításának elsődleges szempontja, hogy megfelelő elkülönítést biztosítson az alaptevékenységtől, illetve lehetőséget teremtsen az önálló megoldás kialakítására. Értelmezési tartományunk részét képezi a kisléptékű társadalmi innovációtól a jelentős áttörést célzó radikális társadalmi innovációig a teljes tartomány.

A kisléptékű és közepes mértékű társadalmi innovációk célja a meglévő lehetőségek kihasználása a közösségi problémák és igények kezelésében, illetve a birtokolt képességek új rutinok segítségével történő hasznosítása, míg a jelentős áttörést biztosító társadalmi innováció új lehetőségek teremtésével kíván szignifikáns javulást elérni a vizsgált közösség életminőségében. A keretek kijelölésénél kiemelt fontosságú az érintettek bevonása a fejlesztési folyamatba, valamint az ellenállás megfelelő kezelése. A felmerülő ellenállás egyéni és szervezeti tényezőkre vezethető vissza. Az egyének esetében az ellenállás legfőbb oka általában a bizonytalanság és a jövőtől való félelem, míg a társadalmi innovációt megvalósító szervezetek esetében ez technikai ellenállás (a meglévő status quóba befektetett erőforrások elvesztése miatti félelem), kulturális ellenállás (olyan rendszerek és szokások, amelyek a jelenlegi állapotokat erősítik, ezzel is ösztönözve a konformitást, meglévő értékek és előfeltevések megtartását) és politikai ellenállás (ahol az erőforrások újraelosztása történhet meg, illetve átalakulhat a hatalmi struktúra).



3. ábra: A Társadalmi Innováció Irányítási Rendszer funkciói

Forrás: a szerzők szerkesztése

A társadalmi innováció kapcsán előtérbe kerülnek a projektszerű megoldások, mint a kialakított funkcionális munka- és felelősségmegosztás struktúrái. A projektszervezet összetétele a projekt életciklusa során változhat. Három tipikus megoldás segítheti a társadalmi innováció szervezeti megvalósítását:

- meglévő szervezetbe (például önkormányzat) integrálódik a projekt oly módon, hogy a projektvezető szerepe az információk összegyűjtésén alapuló feltáró, elemző, döntéselőkészítő, illetve korlátozottan koordináló jellegű, hiszen a projektet megvalósítók maradnak eredeti munkakörükben, s többletfeladatként végzik a projektfeladatokat;
- meglévő szervezetbe integráltan vagy függetlenül létrejön egy projektszervezet (vezetők, tagok), akik a projekt megvalósítására fókuszálnak a projekt időtartama alatt;
- projektorientált mátrixszervezet jöhet létre (például civil szervezetek, társadalmi vállalkozások esetében), ahol több projekt egyidejű megvalósítása zajlik, s ez foglalja magába a szervezet alapvető tevékenységét.

Folyamatmenedzsment-funkció: Ebben a Társadalmi Innováció Irányítási Rendszer holisztikus módon, az elejétől a végéig kezeli a társadalmi innováció folyamatát, azaz

az igények megfogalmazódásától a helyzetvizsgálaton, kialakításon, megvalósításon és multiplikatív hatásain keresztül lehetővé válik az összes folyamatfázis mérése, irányítása. Govindarajan szerint⁷ a végrehajtási kihívás megoldása a legnehezebb feladat. A folyamatmenedzsment-funkció egyúttal biztosítja azt is, hogy ne csak véletlenszerű ötletek megvalósítása történjen, hanem ugyanakkora hangsúly kerüljön a rendszeres igényfelmérésre, ötletgyűjtésre, az erőforrások elemzésére, a környezetelemzésre és a társadalmi innovációs partnerekkel történő együttműködésre. A társadalmi innováció folyamatstruktúrájából *A társadalmi innovációs potenciál meghatározásának modellje* című részfejezetben korábban foglalkoztunk a társadalmi innovációs potenciál (TIP) mérésével, ebben a részfejezetben pedig a társadalmi innováció fő folyamatát kapcsoljuk össze az értelmezett indikátorcsoportokkal és vizsgáljuk a társadalmi innováció generalálásának szakértői támogatási lehetőségeit, s a kultúrafejlesztés folyamatának logikai fázisait mint kulcsfolyamatokat.

Időbeli tervezési funkció: Egy társadalmi innovációs rendszer a szervezeti és folyamatmenedzsment funkcióit akkor tudja hatékonyan és sikeresen ellátni, ha az egész tevékenység megfelelő időbeli ütemezéssel valósítható meg. Ez azt jelenti, hogy a kisléptékű és a radikális társadalmi innovációs tevékenységek időhorizontját, megvalósítóit el kell választani, eltérő sikerdimenziókat kell értelmezni, eltérő eszközökkel és módon kell realizálni. A kisléptékű társadalmi innovációk időhorizontja a jelen, a radikálisoké általában 3–5 év. A keresztfunkcionális csapatokban részt vevők feladata a kettő összehangolása, a távolság megszüntetése. Az időben közbülső társadalmi innovációk részben építenek a mezoszintű szervezet jelenlegi képességeire, de azokat alapvetően új célokra használják fel. A három időhorizont harmonikus összehangolását nevezi a szakirodalom integrált innovációnak.

Tanulástámogatási és „szervezeti” kultúrafejlesztési funkció: A társadalmi innováció folyamatának különböző fázisaiban olyan szakmai és menedzselési ismeretek szükségessé válnak, amelyek elsajátíttatása feltételként jelenik meg a sikeres megvalósításhoz. A tanulástámogatási funkció a tudásmenedzselésen belül ezt valósítja meg. A társadalmi innováció eredményességének kulcskérdése az érintettek (stakeholderek) bevonása a folyamatba, az azonos értékrend kialakítása és az ehhez tartozó etikai szabályok betartása.

A sikeres társadalmi innováció eszközei:

- A társadalmi innovációnál ugyanúgy, mint a műszaki innovációknál a legnagyobb kihívás a digitális transzformáció, amely során új informatikai alapokra kell helyezni a teljes innovációs láncot. Tehát a Társadalmi Innováció Irányítási Rendszer kiépítéséhez és működtetéséhez is szükséges informatikai támogatás, amelynek sarkalatos pontja az adatbázis-struktúra kialakítása és folyamatos feltöltése a feltételek biztosíthatóságához, valamint a szakértői támogatás mikéntjének a kialakítása.
- Megfelelő folyamatmenedzselés kialakítása, amely támogatja a hatékony munkavégzést, ami az igénytől a társadalmi hatásig összekapcsolja a részfolyamatokat, illetve méri a különböző fázisokban a szükséges mutatószámokat.
- Testreszabhatóság a folyamatok leképzéséhez, hiszen az innovációs tevékenység csak a „szervezethez” illesztett rendszerrel végezhető eredményesen és hatékonyan.

⁷ Vijay Govindarajan – Anil K. Gupta: Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. *Accounting, Organizations and Society*, 10. (1985), 1. 51–66.

- A társadalmi innováció megvalósításához szükséges képzési és mentorálási elemek integrálása az irányítási rendszerbe (üzleti terv készítése, költség-haszon elemzés készítése, agilis projektmenedzsment), hogy a tanulási folyamat kellő hatékonysággal megvalósíthatóvá váljék.
- Kultúraváltási folyamat segítése, mert a kulturális értékek befolyásolják a tanulás tárgyát, ütemét, jellegét, s az új tapasztalatok pedig visszahatnak a kultúrára.
- A rendszerbe feltöltött sablonok, minták és projektmódszertani leírások stb. alapján minden település/járás/megye a saját képességei és tervei szerint tudja végezni a feladatokat, felhasználva az elérhető ismeretanyagokat.

A társadalmi innováció sikertelenségének okai között leggyakrabban a következők szerepelnek: gyenge vezetés, nem megfelelő szervezés, alacsony szintű kommunikáció, a megvalósítók nem megfelelő képességei és a tudásmenedzselés hiányosságai.

A társadalmi innováció folyamata



4. ábra: A társadalmi innováció folyamatfázisainak összekapcsolása az indikátorcsoportokkal

Forrás: a szerzők szerkesztése

A Társadalmi Innováció Irányítási Rendszer folyamatmenedzsment-funkciója egy többszintű folyamatstruktúrát foglal magában, amelynek fő folyamatát szemlélteti a 4. ábra. Ennek a folyamatnak az alábontása biztosítja mindazon feladatok végrehajtását, ami az eredményességhez szükséges, s amelyeket a 4. táblázat ismertet. Ezek lehetnek az egyes feltüntetett lépések mélységi alábontását megjelenítő folyamatok, valamint a teljes társadalmi innovációs fő folyamatot támogató horizontális folyamatok egyaránt.

4. táblázat: A társadalmi innováció folyamatstruktúrája

A társadalmi innováció fő folyamatfázisa	Folyamatok megnevezése
Helyzetvizsgálat végrehajtása	Problématérkép összeállítása Társadalmi innovációs potenciál számítása Erőforrás-elemzés Empirikus kutatások elemzése Gazdasági, társadalmi adatbázisok elemzése
Felmerülő igények nevesítése	Igények strukturált meghatározása, rangsorolása
Célhierarchia meghatározása	A célok meghatározása és vizsgálata (prioritások kijelölése, az időbeliségek rögzítése, célok közötti konfliktusok áttekintése, célok mérhetősége)
A „jó gyakorlatok” táranak kialakítása, bővítése	A „jó gyakorlatok” összegyűjtése, tipologizálása és folyamatos bővítése
Adatbázis-struktúra kialakítása, működtetése	Az adatbázis-struktúra meghatározása, az adatforrások nevesítése, feltöltés, aktualizálás, hozzáférhetőség leszabályozása, a szakértői rendszerhez történő kapcsolása
A társadalmi innováció generálását támogató szakértői rendszer kidolgozása és működtetése	A szakértői rendszer kiválasztása és a vizsgált problémakörre történő adaptálása
Társadalmi innovációs megoldások meghatározása	A szakértői rendszer által generált társadalmi innováció(k) meghatározása és jellemzése
Társadalmi innováció megvalósítása	A társadalmi innováció verifikálásához szükséges anyagok (üzleti terv stb.) előállítása, a feltételek megteremtése, realizálás
Kiterjesztés, multiplikatív hatás	Az új vagy újszerű megoldások kiterjesztése és a multiplikatív hatások mérése
A társadalmi innováció fő folyamatához kapcsolódó horizontális folyamatok	
Tanulástámogatási folyamat	
Szervezeti kultúrafejlesztési folyamat	
Kockázatmenedzselési folyamat	
Tudásmenedzselési folyamat	
Online szolgáltatási felület kialakítása és működtetése	

Forrás: a szerzők szerkesztése

A társadalmi innovációs folyamat mérése tehát az input-, output-, hatásindikátor-csoportok és mutatóik segítségével válik lehetővé. Természetesen ez a logika – a későbbiekben – kiegészíthető egy transzformációs indikátorcsoporttal, amely elsősorban a társadalmi innováció tervezési, megvalósítási folyamatainak mikéntjére helyezi a hangsúlyt, de jelenlegi megközelítésünkben ez a társadalmi innovációt megvalósító projektszervezet értékelésének részét képezi. A rendszerszemléletű társadalmi innovációs folyamat az innovációt segítő előfeltételekre, a rövid és hosszú távú eredményekre, valamint a társadalmi változást jelentő tényezőkre bontható. A mérés a folyamat ezen szakasza-hoz meghatározott indikátorok segítségével, a köztük lévő kapcsolat azonosításával, számszerűsítésével történik. Az előfeltételek lehetővé teszik azon újítások meghatározását, amelyek a társadalmi innovációs folyamatban kiindulási tényezőként jelennek meg. A sikeres társadalmi innovációs folyamatra jellemző előfeltételek (inputtényezők): innovátori befektetések, társadalmi innovációt segítő üzleti környezet, együttműködés

és hálózatok, intézmények, humán feltételek. Az előfeltételekhez kapcsolódó mutatók meghatározása, az eredmények számszerűsítése és majdan a kettő közötti kapcsolat megteremtése az alábbiak szerint valósítható meg:

Az innovátori befektetések lehetnek a gazdasági szervezetek, a magánszemélyek, az állami szektor/önkormányzat társadalmi innovációs befektetései. Előbbi mérése például cégméret szerinti kiadások alapján történik, míg utóbbi esetben például a pályázati aktivitás vizsgálata segíti a számszerűsítést. A társadalmi innovációt segítő üzleti környezet vizsgálható a startuptevékenységek, a vállalkozások üzleti környezetének feltérképezése vagy az akadályozó tényezők vizsgálata alapján. A startupok száma, a vállalkozások megszűnési rátája vagy az induló nonprofit vállalkozások száma megfelelő mutatóként szolgálhat a mérésre. Az együttműködési és hálózati terület a civil szervezetek számán, az önkéntességgel töltött időn vagy a klaszterek vizsgálatán keresztül számszerűsíthető. A humán feltételek esetében például a korfa, az iskolai végzettség és az aktivitási ráta stb. vizsgálandó. A megvalósulás jellemzésére azokat a tényezőket alkalmazhatjuk (jelen esetben a projektszervezet működéséhez kapcsolatosan), amelyek a társadalmi innovációs folyamatban kulcsfontosságú szerepet töltenek be az eredményes társadalmi újítások realizálásában. Rövid és hosszú távon – eltérő mértékben – akkor nevezzük az innovációs folyamatot eredményesnek, ha hatására megindul a társadalmi formálódás, a közösségi szintű reagálás a társadalmi problémák kezelésében. A források szempontjából a mérés megvalósulhat, többek között, a társadalmi szervezetek kiadásai, az önkéntesek száma, a kreatív foglalkozások aránya vagy a szélessávúinternet-előfizetők száma alapján. Az intézményi megközelítésben például a szélsőséges pártok szavazati aránya, a fenntarthatóság mutatói, az alapított társadalmi szervezetek száma vagy az új, társadalmi tevékenységet ösztönző törvények mint indikátorok segítik a mérést.

A politikai keretfeltételek a pártok programjainak elemzése, a politikai stabilitás vizsgálata vagy a sajtószabadság feltérképezése révén mérhetők; a társadalmi keretfeltételek a társadalmi szükségletek és közös igények, a politikai részvétel vagy a jótékonyági szervezetek tagságának vizsgálatával. A területspecifikus outputok és eredmények számszerűsítése lehetővé teszi, hogy a társadalmi innovációs folyamat fenntarthatóságát is vizsgáljuk. Az oktatási esélyegyenlőség, az iskolai végzettség vagy a külföldi diákok aránya által mérhető a társadalmi törekvés eredménye. Az egészségi állapot, az egészségüggyel való elégedettség vagy a hozzáférés minősége szintén meghatározó tényezők. Hangsúlyos a foglalkoztatási ráta, a túlóra vagy a közfoglalkoztatottak számának vizsgálata. A lakhatás tekintetében az élettér elemzésével és a lakókörnyezet vizsgálatával határozhatók meg azon mutatók, amelyek segítik a mérést. Jelentős szerepe van a társadalmi tőkének és a hálózatoknak, amelynek értékelése a helyi termékek vagy a szociális szövetkezetek száma alapján történhet. A választójog, az aláírásgyűjtési folyamatok vagy a konzultáció lehetősége a társadalmi innovációs folyamat politikai eredményeit jelzik. A környezeti feltételek az ökológiai lábnyom mérésével vagy a megújuló energia számbavételével mérhetők. Kulturális tényezők között a hagyományörző szervezetek, a közösségi feladatvállalás számszerűsítése segíti a folyamat mérését. A társadalmi innovációs folyamat hosszú távú hatásainak vizsgálata a hatásmutatók elemzésével válik lehetővé. A hatás olyan következmény, amely később mutatható ki, mint a folyamat közvetlen vagy közvetett eredménye. A hatás különböző formákban jelenhet meg: társadalmi tőke növekedése, társadalmi

jelentőség fokozódása, társadalmi érték erősödése, tudatosság növekedése, megnövekedett részvételi ráta.⁸

Az általánosságban alkalmazott eljárások, amelyekkel a társadalmi innovációk hatásai mérhetők, az SROI- (*befektetés társadalmi beszámolója*), a TOC- (*változási teóriák*) és az SCBA- (*társadalmi költség-haszon elemzés*) módszerek. Az SROI (*Social Return of Investment*) egy olyan mérőszám, amely az egyenlőtlenség, a környezet degradálásának csökkentésére, valamint a társadalmi, környezeti és gazdasági költség-haszon egyesítésével a jólét elérésére törekszik. Az SROI-val szemben a TOC (*Theory of Change*) egy mindenre kiterjedő, átfogó leírás arra vonatkozóan, hogy egy adott helyzetben hogyan és miért várják el egy kívánt változás elérését. A társadalmi innováció hatását mérő módszerek közül a harmadik leggyakrabban alkalmazott az SCBA (*Social Cost Benefit Analysis*), amely a társadalom szemszögéből vizsgálja a beruházási projekteket, és támogatja a döntéshozókat a döntésük optimalizálásában, igazolásában és tesztelésében. A társadalmi innovációs törekvések megoldási javaslatként jelentkezhetnek a társadalmi igények azonosításában és kielégítésében, valamint a perifériális térségek kihívásainak kezelésében.

A társadalmi innováció létrehozása szakértői támogatással

A társadalmi innovációs törekvések megoldási javaslatként jelentkezhetnek a társadalmi igények azonosításában és kielégítésében, valamint a perifériális térségek kihívásainak kezelésében. Kutatásainkban arra az eredményre jutottunk, hogy a társadalmi innováció létrehozását magában foglaló folyamatfázis végrehajtását a feldolgozandó hatalmas adatmennyiség, a felmerülő igények, célok és megoldások összekapcsolása miatt célszerű támogatni, azaz szükséges egy támogató rendszer bevezetése. A modell felállításához először meghatároztuk, milyen szempontok és feltételek alkalmazhatók az inputadatokra és mi az, amit szeretnénk elérni. A megfelelő rendszer kiválasztásához áttekintettük a társadalmi innováció szükséglethierarchiáját, figyelembe vettük a társadalmi innovációs potenciál meghatározásához értelmezett indikátorcsoportokat és indikátorokat. Összegyűjtöttük a társadalmi innováció lehetséges területeit: oktatás, egészségügy, foglalkoztatás, lakhatás, társadalmi tőke és hálózatok, politikai részvétel, környezet. Meghatároztuk azt a kiválasztási szempontrendszert, amely egyidejűleg kezeli mind a már meglévő szervezetbe integrálódó társadalmi innovációt, mind pedig az újonnan létrejövő szervezeti megoldással realizálható társadalmi innovációt, amelynek elemei a következők:

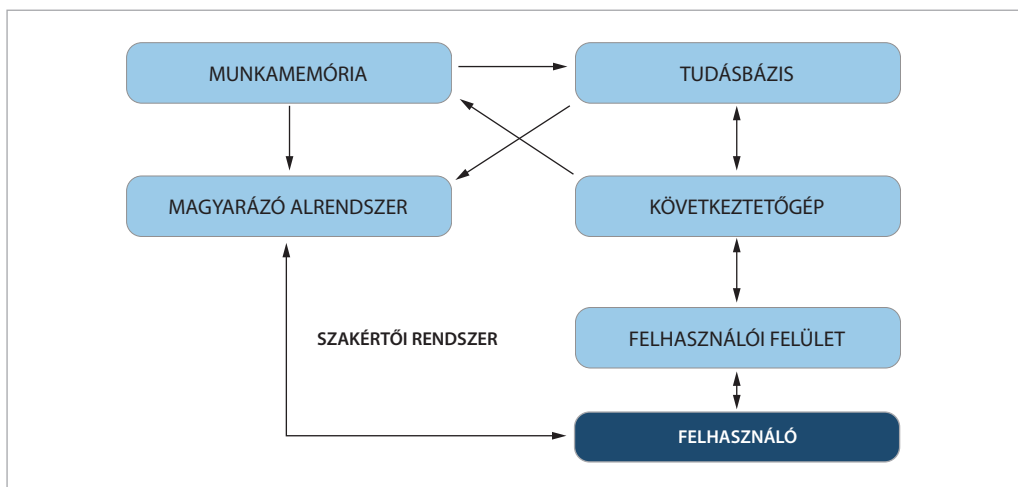
- a szervezet alkalmassága a társadalmi innovációs tevékenységre;
- a társadalmi innováció szempontjából releváns tényezők;
- a társadalmi innovációs termékek/szolgáltatások főbb jellemzői;
- a társadalmi innovációs tevékenység (termék/szolgáltatás) célcsoportja(i);
- a társadalmi innovációs tevékenység viszonyulása a szervezet korábbi tevékenységeihez;

⁸ Varga Krisztina: Methodological challenges in measuring social innovation: literature review. In Alina Badulescu (szerk.): *Emerging markets economics and business. Contributions of young researchers*. Oradea, Oradea University Press, 2018. 273–276.

- a társadalmi innováció folyamatának gyenge pontjai, típushibái;
- a társadalmi innováció termékeinek/szolgáltatásainak finanszírozási forrása;
- a társadalmi innováció ráfordításainak forrásmegoszlása;
- a társadalmi innováció fenntarthatóságának minősítése;
- a társadalmi innováció során megvalósuló együttműködések, hálózatok;
- a társadalmi innovációs folyamat gátló tényezői;
- a társadalmi innováció megvalósításában részt vevők;
- a szervezet társadalmi innovációs tevékenységét veszélyeztető konkurencia;
- a társadalmi innováció újdonságfoka;
- a társadalmi innováció termékeinek/szolgáltatásainak tartalomforrása;
- a társadalmi innovációhoz szükséges információk forrásai;
- a társadalmi innovációba bevont külső szervezetek, személyek;
- a szervezetnek a tudástranszfer-akciókban vállalt szerepe.

Ezt követően kialakítható a települési/járási statisztikai adatbázis. Olyan keretrendszer elkészítése a célunk, ahol hatalmas adatmennyiség kezelhető különböző szempontok alapján. A rendelkezésünkre álló adatok közt szerepelnek kvantitatív és kvalitatív egyaránt, ezért ítéltük meg úgy, hogy a folyamat eredményességét nagyban segítené a „szakértői támogatás” igénybevétele. A kérdés az volt, hogy milyen legyen a „szakértői támogatás”? A szakértői rendszer egy különböző mesterségesintelligencia-módszerekre épülő problémamegoldó rendszer, amely tartalmazza egy szűkebb problématerület ismereteit. Nagyméretű, komplex problémák megoldásában nyújthat segítséget, felhasználva az emberi szakértők problémamegoldási folyamatát, ahol az eredményhez való eljutás érdekében alkalmazza a heurisztikus módszereket. E rendszer – a társadalmi innováció folyamatának támogatásával – a szakértelem megismerésén kívül többek között konzultációs, diagnosztizáló, döntéstámogató, tanulási tevékenységek támogatására is alkalmazható. A szakértői rendszerek gondolata a klasszikus mesterségesintelligencia-kutatásokhoz kötődik. A szakértői rendszerek általában HA-AKKOR típusú szabályokból felépített tudásbázist alkalmaznak, amelynek a hátránya az, hogy az alkalmazott szimbólumok a modellezett jelenséghez nem illeszkednek jól. Mivel a vezetési, irányítási feladatok a rosszul strukturált problémák közé tartoznak, jelentős részüknél olyan változókkal kell dolgozni, amelyek folytonos értékkészletűek és analóg jellegűek, amelyeknek formális leírására végtelen sok szimbólumra van szükség. A kiválasztás eredménye a támogató módszertanok közül a fuzzy szakértői rendszerekre esett, mert ez a rendszer képes egyidejűleg több adattípust kezelni, alkalmazása esetén nincs szükség nagyszámú szimbólum használatára, döntési fákkal kombinálható, ami a kitűzött célok elérésére alkalmassá teszi, s jól integrálható a Társadalmi Innováció Irányítási Rendszerbe.

A fuzzy szakértői rendszer előnye, hogy a társadalmi innováció generálásának modellje közvetlenül bemenet-kimenet párok megfigyelésével állítható fel. Hátránnyként nevesíthető, hogy az ilyen típusú modell mindig közelítő megoldást ad, azonban a támogatás igényelt szakmai szintjét így is teljesíti. A szakértői rendszerek (tudásalapú rendszerek) legfontosabb részei (5. ábra): tudásbázis, munkamemória, következtetőgép.



5. ábra: A szakértői rendszer felépítése

Forrás: Futó Iván: *Mesterségesintelligencia-eszközök – szakértői rendszerek – alkalmazása a közigazgatásban*. Budapest, Dialóg Campus, 2020

A modell kialakításának első fázisa a tudásbázis létrehozása. Ez tartalmazza a tipologizált „jó gyakorlatok”-at, amelyeket a nemzetközi és hazai szakirodalomkutatás és empirikus kutatás folyamán gyűjtöttünk össze, és a statisztikai adatokat, amelyek természetesen folyamatosan frissítendők, bővíthetők. A tudásbázisban megjelenített „jó gyakorlatok”-at szükséges kategorizálni, amelynek egyik módja a társadalmi innováció tipologizálásának szempontjai szerinti végrehajtás. Ezek mellett még implementálható egy magyarázó alrendszer is, amely elősegítheti a fejlesztés folyamatát. A rendszer „tudását” tartalmazó tudásbázis folyamatos karbantartását biztosítani szükséges azon szakértők segítségével, akik a témában elméleti és/vagy gyakorlati ismeretekkel rendelkeznek. A kommunikáció a felhasználó és a szakértői rendszer között a felhasználói felületen keresztül történik. A felhasználó itt tudja meghatározni és rögzíteni a problémát, s itt kapja meg a választ, a megoldást is, amelynek folyamata során a leírt probléma a munkamemóriába kerül, a megoldást pedig a tudásbázisban tárolt adatok felhasználásával a következtetőgép adja. A következtetést a magyarázó alrendszer segítségével tudjuk nyomon követni.

A kialakított modell részleteit a könyv későbbi fejezetében részletesen ismertetjük, de összefoglalóan megállapítható, hogy – a végzett tesztelés eredményeit összevetve az elmúlt időszakban az egyes vizsgált településeken megvalósult társadalmi innovációkkal – azok összhangban vannak, azaz rendszerünk alkalmas a tudásbázisa alapján új társadalmi innovációk generálására, a modell tudásbázisának kiterjesztése végrehajtható.

A kultúraváltás folyamata

A társadalmi innováció megvalósításához keretül szolgáló szervezet/hálózat tanulási folyamata a szervezeti kultúrával kölcsönhatásban van, így a kulturális értékek befolyá-

solják a tanulás tárgyát, ütemét és jellegét, s a megszerzett tapasztalatok visszahatnak a kultúrára. Mivel a társadalmi innovációs törekvéseknél (amelyek felülről lefelé és fordítva is generálódhatnak) is fennáll, hogy a szervezeti kultúra nem feltétlenül támogató az új ötletek befogadására és kibontakoztatására, szükségessé válik egy felülről indított kultúraformálás. A kultúra alakítása a társadalmi innováció folyamatában az egyik legnehezebb és leghosszabb változásvezetési folyamat, amelynek megváltoztatásához az első lépés a kultúra jellemzőinek azonosítása (például értékek, tárgyak, a háttérben lévő előfeltevések stb.) (6. ábra). A hatékony kulturális változás a társadalmi innováció koncepciójának kialakításával indul, amelyhez hozzá kell igazítani a közös értékeket és a magatartási elemeket. Fontos az innovátorok „ügy” melletti elkötelezettségének érzékeltetése példamutatási szándékkal és az új értékek képviselésével. A társadalmi innovációt megvalósító szervezet vezetői magatartásának és döntéshozatalának tükröznie, szimbolizálnia kell az új kultúra jellemzőit. Kulcsfontosságú, hogy az informális hálózatokban központi szerepet betöltő és magas szakértelemmel bíró személyek szintén példaképek lehetnek mások számára, s jelentős szerep hárulhat rájuk az ellenállás kezelésében is. A kultúraváltás során etikai és jogi feszültségek is keletkezhetnek, amelyekre érdemes felkészülni, s megoldásukban fontos szerepet játszhat a participáció és ezen jelenségek irányított kezelése. Végezetül a társadalmi innováció fenntarthatósága érdekében fontos a megváltozott kultúra folyamatos támogatása.



6. ábra: A kultúraformálás folyamata

Forrás: Thomas G. Cummings – Christopher G. Worley: *Essentials of organization development and change*. Cincinnati, Cengage Learning, 2001 alapján a szerzők szerkesztése

Irodalomjegyzék

- Benedek József – Kocziszky György – Veresné Somosi Mariann – Balaton Károly: Regionális társadalmi innováció generálása szakértői rendszer segítségével. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 12. (2015), 2. 4–22.
- Bund, Eva – Ulrike Gerhard – Michael Hoelscher – Georg Mildenberger: A methodological framework for measuring social innovation. *Historical Social Research*, 40. (2015), 3. 48–78. Online: <https://doi.org/10.12759/hsr.40.2015.3.48-78>
- Cummings, Thomas G. – Christopher G. Worley: *Essentials of organization development and change*. Cincinnati, Cengage Learning, 2001.
- European Commission: *Innovation in the national strategic reference frameworks. Working document of the Directorate General for Regional Policy*. 2006. Online: http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/2007/innovation_nsrf.pdf
- European Commission: *Strengthening social innovation in Europe. Journey to effective assessment and metrics*. 2012. Online: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/448c51d1-6933-46b0-9c39-5fff10cb1c1/language-en>
- Economist Intelligence Unit: *Old problems, new solutions: Measuring the capacity for social innovation across the world*. Nippon Foundation, 2016. Online: http://www.ebanimpact.org/wp-content/uploads/2017/01/Social_Innovation_Index-1.pdf
- Futó Iván: *Mesterségesintelligencia-eszközök – szakértői rendszerek – alkalmazása a közigazgatásban*. Budapest, Dialóg Campus, 2020.
- Govindarajan, Vijay – Anil K. Gupta: Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. *Accounting, Organizations and Society*, 10. (1985), 1. 51–66. Online: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90031-5](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90031-5)
- Kocziszky György – Veresné Somosi Mariann – Balaton Károly: A társadalmi innováció vizsgálatának tapasztalatai és fejlesztési lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 48. (2017), 6–7. 15–19. Online: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.02>
- Krlev, Gorgi – Eva Bund – Georg Mildenberger: Measuring what matters – Indicators of social innovativeness on the national level. *Information Systems Management*, 31. (2014), 3. 200–224. Online: <https://doi.org/10.1080/10580530.2014.923265>
- Major Klára – Nemes Nagy József: Területi jövedelemegyenlőtlenségek a kilencvenes években. *Statisztikai Szemle*, 77. (1999), 6. 397–421.
- OECD: *Javaslat a kutatás és kísérleti fejlesztés felméréseinek egységes gyakorlatára*. Frascati kézikönyv. 1963.
- Schmitz, Björn – Gorgi Krlev – Georg Mildenberger: *Paving the way to measurement – A blueprint for social innovation metrics. A short guide to the research for policy makers. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe”*. (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme. 2013.
- Varga Krisztina: Methodological challenges in measuring social innovation: literature review. In Alina Badulescu (szerk.): *Emerging markets economics and business. Contributions of young researchers*. Oradea, Oradea University Press, 2018. 273–276.
- Zapf, Wolfgang: Über soziale Innovationen. *Soziale Welt*, 40. (1989), 1–2. 170–183.