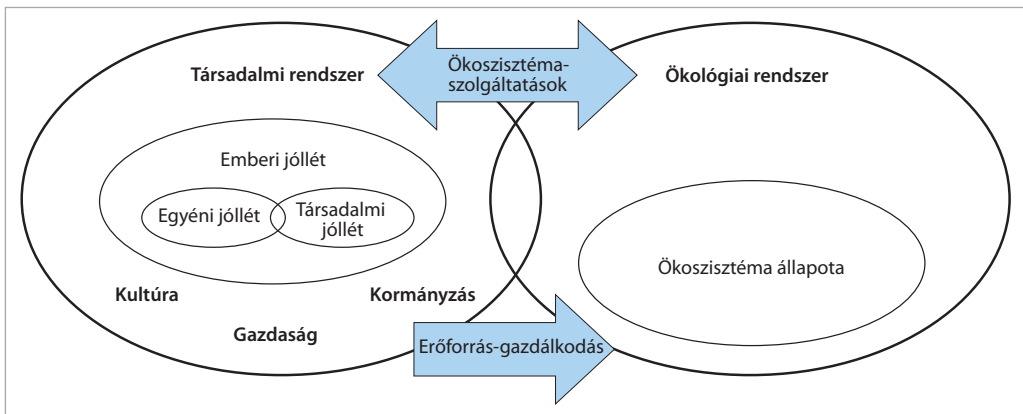


A jó gyakorlatok szerepe a társadalmi innováció folyamatában

A társadalmi innovációs gyakorlatok szerepe a jóllét növelésében

A jóllét növelését a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) a társadalmi haladás egyik kulcs tényezőjeként fogalmazta meg,¹ amely arra enged következtetni, hogy a társadalmi innovációs megoldások, jó gyakorlatok vizsgálata a társadalom fejlődésének központi kérdése lesz. A társadalmi haladás magában foglalja a társadalmi és az ökológiai rendszer kölcsönhatását, mindkettő fenntartása és működésének biztosítása egyaránt fontos. A társadalmi innováció az egyéni, illetve társadalmi jóllét növelése által a társadalmi rendszer fejlődését segítheti elő, amit a kormányzati beavatkozások, a gazdaság működése és a kultúra állapota szintén befolyásol, a társadalom pedig segítheti a megfelelő ökoszisztéma fenntarthatóságát (1. ábra).



1. ábra: A társadalmi haladás keretrendszere

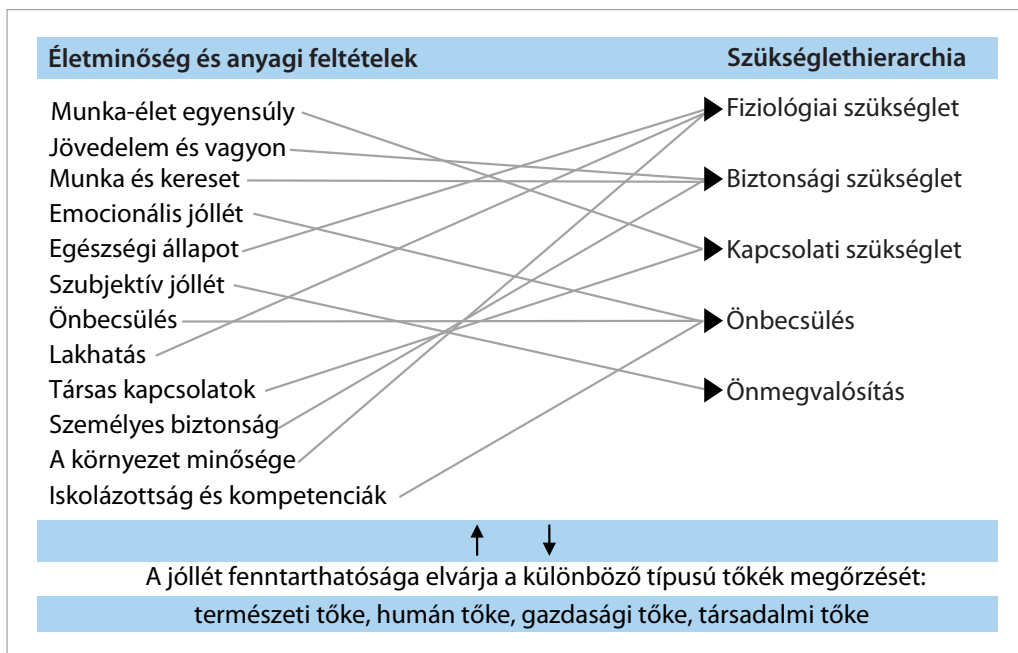
Forrás: Pomázi (2010) i. m. alapján a szerző szerkesztése

Az egyéni jóllét szignifikáns kapcsolatban van a társadalmi jólléttel, egymás meghatározó tényezői. A társadalom, közösség jóllétének alapfeltétele a kiépített, támogató kapcsolatrendszer, valamint a bizalom és a kötődés.²

Az egyéni jóllét meghatározásának legfőbb mutatója az életminőség szintje, valamint a rendelkezésre álló anyagi feltételek, amelyek összefoglaló jellemzőit a 2. ábra szemlélteti. A társadalmi innováció megoldási irányt mutathat mindkét mutató egyéni értékeinek fejlesztéséhez.

¹ Pomázi István: A társadalmi haladás mérése. *Statistikai Szemle*, 88. (2010), 3. 221–235.

² Nagy Gábor – Koós Bálint: A jólét index fejlődése. In Szirmai Viktória (szerk.): *A területi egyenlőtlenségektől a társadalmi jólét felé*. Székesfehérvár, Kodolányi János Főiskola, 2015. 47–66.



2. ábra: Az egyéni jóllét jellemzői

Forrás: Kőműves Sándor: Társadalmi tőke az egyéni jóllét kontextusában. Hazai egészségfelméréseink az OECD által kidolgozott társadalmi tőke-interpretáció fényében. *Egészségfejlesztés*, 59. (2018), 6. 21–32. alapján a szerző szerkesztése

A társadalmi innováció megvalósításának folyamata

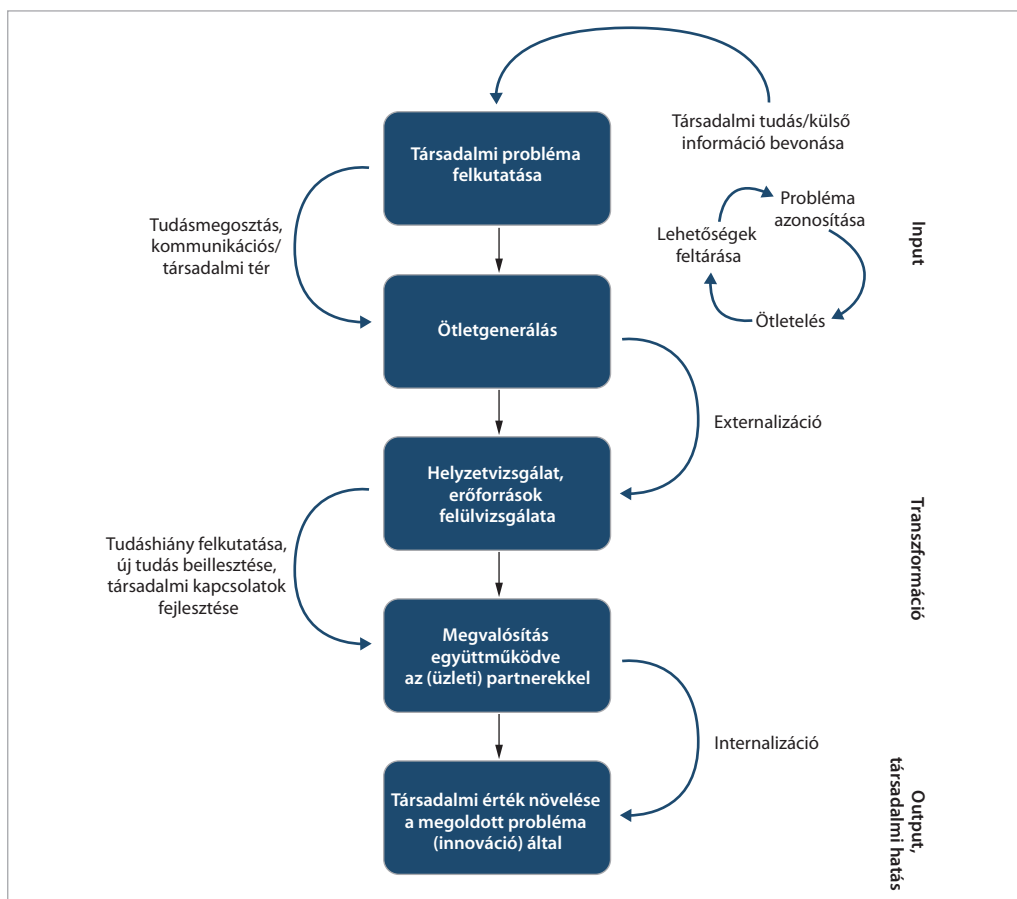
A jó gyakorlatok a társadalmi innováció folyamata során nem csupán eredményként jelennek meg, hanem a folyamat kezdeti fázisaiban is fontos ismereteket nyújtanak a lehetséges megvalósítandó akciókról. Ezen ismeretek megszerzése külső tudás belsővé tételével valósulhat meg, ahol a társadalom tudásbázisát használják fel, így külső információ bevonásával megismerhetők a már korábban megvalósított jó gyakorlatok körülményei, jellemzői, így behatárolható a lehetséges akciók köre.

Az általános folyamat, amely az összes társadalmi innovációs típusra jellemző, nyolc lépésben határozható meg.³

³ Ben Sanders et al.: *Social innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Working Paper, The Young Foundation, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Oxford Said Business School, 2007; Hamid Tohidi – Mohammad Mehdi Jabbari: The effective factors on formation of innovation processes. *Procedia Technology*, 1. (2012), 524–527.; Jayani R. P. Rajapathirana – Yan Hui: Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3. (2018), 1. 44–55.; Katrine Soma et al.: Social innovation – A future pathway for Blue growth? *Marine Policy*, 87. (2018), 363–370.

- Előkészítés: a megvalósítani kívánt társadalmi innováció terjedelmének, területi lehatárolásának meghatározása és a folyamathoz szükséges alaptudás kialakítása. Szükséges a közös megértés, hogy a folyamat minden résztvevője ugyanabban az értelemben tekintszen az egyes fázisokhoz tartozó akciókra, így ennek megfelelő eszközök alkalmazása szükséges e fázisban. A célok lehatárolása, a KPI-ok (*key performance indicator*), vagyis a fő teljesítménymutatók meghatározása szükséges a folyamatos felülvizsgálathoz.
- Irányelvek meghatározása: a fejleszteni kívánt területhez, a cél eléréséhez kapcsolódó kihívások megfogalmazása, konkrét optimalizálandó tevékenység lehatárolása. Szükséges a célcsoport megértése és támogató magatartása a sikeres véghezvitelhez, így fontos a részvételhez kapcsolódó haszon és a szükséges erőfeszítések meghatározása. Az ötletgenerálási módszerek alkalmazása hasznos eszköze a felmerült igények megértéséhez és a lehetséges megoldások meghatározásához, mivel a társadalmi innováció kiindulópontja egy kielégítetlen szükséglet, valamint egy ötlet ennek a teljesítésére.
- Koncepció: értékajánlat meghatározása, a várt hatások és a megvalósíthatóság felvázolása, koncepciószelekció. A fenntarthatóság értékelése a stakeholderekkel és a lehetséges együttműködő partnerekkel a megfelelő kommunikációs eszközök használatával.
- Egyszerű rutinok: a társadalmi innovációs projekt elindítása, projektcsapat megtervezése. Az előzetes egyeztetések alapján az értékajánlat optimalizálása és az iterációs periódus céljának meghatározása (hogyan történik az értékteremtés a célcsoport számára, és hogyan csökkenthetők a társadalom fejlesztésének korlátjai). Rutinok fejlesztése és értékelése a folyamatba bevont célcsoport tagjainak segítségével, és az eredmények alapján minősítés megtétele, valamint a célok újrafogalmazása.
- Fenntartás: üzleti modell, jogi forma, stratégia meghatározása. Akciók megvalósítása a tisztázott cél elérése érdekében, illetve folyamatos értékelés a visszajelzések és monitoring alapján.
- Kiegyenlítés, mérés: a szervezet és a társadalom teljesítményének mérése, pénzügyi források vizsgálata (kockázati tőke, támogatás, adományok, közösségi finanszírozás, elérhető haszon).
- Módszeres változtatások: kiegyensúlyozott megközelítés – top-down, bottom-up. A meghatározott célokhoz tartozó indikátorok mérése, stakeholderek mobilizálása a társadalmi mozgalom fejlődése érdekében.
- Tanulás és fejlesztés: a folyamat közben és a folyamat eredményeként is új tudás létrejötté és tudásátadás történik, amelyek közös tudástár kialakításával a további fejlesztési folyamatok során felhasználhatók.

A társadalmi tanulás folyamata a társadalmi változás keretében kapcsolódik a társadalmi innováció folyamatához. Mind a társadalmi tanulás, mind a társadalmi innováció folyamata során különböző tanulási fázisok valósulnak meg, ahol az új megtanult ismeretek, kialakított kapcsolatok fenntartása és továbbadása nélkülözhetetlen eleme lesz annak, hogy a megvalósított akció hosszú távon is fenntartható legyen. Az általános folyamatlépések és az egyes szakaszokban megjelenő társadalmi tanulás koncepciójának összekapcsolása révén a meghatározott társadalmi innovációs folyamatot szemlélteti a 3. ábra.



3. ábra: A társadalmi innováció folyamata

Forrás: a szerző szerkesztése

A társadalmi innováció folyamatorientált megközelítésének vizsgálata a társadalmi haladás keretrendszerében megjelenő elemek mentén halad, középpontba helyezve a társadalmi rendszer vizsgálatát.

- **Társadalmi probléma felkutatása:** az elérni kívánt társadalmi hatás meghatározása. A társadalmi innováció kezdeti szakaszában definiálják a társadalmi változás szükségességét és az elérni kívánt eredmény lehatárolását. Szükséges kijelölni a megvalósítandó akció szintjét, célcsoportját és a célcsoport számára nyújtandó értéket, amely hozzájárul a jóllét növeléséhez. A változás jellemzőinek meghatározásához segítséget nyújthat a már megvalósított társadalmi innovációs akciók áttekintése, amelyek elemzése révén a körülmények összehasonlíthatóvá válnak, és jó gyakorlatként átvehetők. A társadalmi probléma felkutatásához szükséges a meglévő társadalmi tudás bevonása. Ez a tudás egyfajta közös gondolkodási folyamatot is szükségessé tesz, ugyanis a megoldandó probléma azonosításának kulcs-eleme a közös ötletelés, a meglévő adatok elemzése és a lehetőségek felkutatása.

- A folyamat ezen eleme során elsősorban tudásmegosztás történik, amely lehetőséget ad a kapcsolatépítésre, így bizonyos mértékű kapcsolati tanulás is lejátszódik annak érdekében, hogy a társadalmi innovációs folyamatban részt vevő szereplők megértsék egymás motivációját, a külső tényezők befolyásoló szerepét. Így egy kommunikációs tér jön létre az érintettek között. Amennyiben nem egyértelműen kiválasztható az elsődlegesen megoldandó társadalmi probléma, mert például több azonos súlyú probléma áll fenn, nem egyértelműen priorizálhatók a lehetőségek, akkor egy döntési szituáció keretében szükséges bizonyos elemzések, támogató módszerek alkalmazása ahhoz, hogy a rendelkezésre álló adatok és megfogalmazott elvárások, prioritások alapján kiválasztható legyen a megoldandó probléma.
- Ötletgenerálás: a problémához kapcsolódó lehetséges megoldások megfogalmazása. Az ötletgenerálás során és annak következményeként a folyamat kiterjesztése megvalósul, az eddig belső körben végzett tudásátadás externalizálása történik annak érdekében, hogy a megvalósítandó ötletekhez kapcsolódó lehetőség-, erőforrás-, kockázatelemzés és helyzetvizsgálat véghezvihető legyen.
 - Helyzetvizsgálat: reális adatok meghatározása a jelenlegi helyzetről. Lehetséges eltéréselemzés elvégzése annak érdekében, hogy kimutatható legyen a jelen állapot és a kívánt állapot közötti különbség, és megfogalmazhatók legyenek a kívánt állapot eléréséhez szükséges tényezők és a hozzá kapcsolódó megvalósítási lehetőségek. Amennyiben a szükséges erőforrások nem megfelelő mértékben állnak rendelkezésre, célszerű új erőforrások felkutatása a megvalósításhoz. Ehhez fel kell mérni a szükséges erőforrás összetételét, valamint meghatározni a beszerzési lehetőségeket. Például amennyiben nagyobb mértékben emberi erőforrás szükséges a megvalósításhoz, meg kell határozni a beszerzendő erőforrás szükséges kompetenciáit és rendelkezésre állásának mértékét.
 - Megvalósítás: amennyiben minden szükséges erőforrás rendelkezésre áll, megtörténhet a megvalósítás, együttműködve a folyamatban részt vevő partnerekkel. A megvalósítással új tudás kialakítása történik, amelynek hosszú távú fenntartása és a tudás továbbadása eredményezheti a megvalósított új gyakorlat meggyökereztetését és az innováció eredményének hosszú távú fenntarthatóságát, így szükséges a tudás elsajátítása és belsővé tétele a társadalom számára is.
 - Társadalmi érték növelése: a megvalósított akció hatása. A szükséglethierarchia egyes szintjein lévő tényezők értékeinek növelése, amely megjelenhet a megvalósítás közben (például önmegvalósítás, társas kapcsolatok fejlesztése, önbecsülés), közvetlenül a megvalósítást követően (például új épület, új munkahely létrehozása), illetve a megvalósítást követő hosszabb időszakban (például kapcsolatok fejlődése, minőségfejlesztés, hosszú távú fenntartás támogatása).

A társadalmi innováció a jóllét növelésének szükségessége által minden szinten jelen van. A globálisan megjelenő problémák megoldása is gyakorta helyi szintű kezdeményezéseken keresztül valósul meg kis lépésekben. Szükséges elkülöníteni a szervezeti, illetve települési szintű innovációs tevékenységeket, azonban módszertani támogathatóság szempontjából, amennyiben egy meghatározott keretrendszer felvázolható a társadalmi innováció általános input–transzformáció–output modell általi leírására, lehetőség van közös eszköztár kialakítására, amely a társadalmi innovációval kapcsolatos döntések

támogatásának egyik pillére lehet. A mezo- és makroszintek közötti főbb különbségek és átfedések a társadalmi rendszer felépítéséből, a társadalom struktúrájából is adódnak, így a mezoszinten végzett vizsgálatok eredményei – bizonyos korlátozások és kitételek mellett – makroszinten is alkalmazhatóvá válhatnak. Az egyes szintek főbb jellemzőit szemlélteti az 1. táblázat.

1. táblázat: Társadalmi innovációs szintek jellemzői

Innovációs gyakorlat kiterjedtsége	Mikro	Szervezet, család, kisközösség
	Mezo	Nagyközösség, település, régió
	Makro	Nemzet
Írányultság	Mikro	Meghatározott személyek csoportja
	Mezo	Meghatározott területen élők vagy valamely jellemző alapján közösségbe tartozók
	Makro	Egész nemzetre kiterjedő
Kezdeményezés	Mikro	Bottom-up → top-down
	Mezo	Top-down ← → bottom-up
	Makro	Top-down → bottom-up
Ismeretőjelek	Mikro	Közvetlen érintettség, segítő közösség
	Mezo	Kollaboráció, társadalmi vállalkozás, társadalmi kapcsolatok változása
	Makro	Rendszerszintű, strukturált változás, egyéni és kormányzati szintű fejlődés, interdependencia

Forrás: Carol Yeh-Yun Lin – Jeffrey Chen: *The impact of societal and social innovation. A case-based approach*. Singapore, Springer, 2016 alapján a szerző szerkesztése

A társadalmi innovációs folyamat sikerességét több tényező befolyásolja, amelyek a folyamat különböző szakaszaiban és a megvalósítás szintjein eltérő súllyal vannak jelen. A kemény tényezők legtöbbször már meglévő adatok alapján mérhetők, így a megvalósításra gyakorolt hatásuk közvetlenül meghatározható, változásuk például érzékenységvizsgálattal kimutatható. Ezzel szemben a puha tényezők, bár fontos szerepet játszanak a folyamatban, nehezebben mérhető jellemzők, így hatásuk sem közvetlenül mutatható ki.

- Mikro-, szervezeti szinten elsődlegesen a közösség, a tudás és a kockázatvállalási hajlandóság jelennek meg puha tényezőkként. A közösség összetartó ereje nagyban meghatározza az új lehetőségek megvalósítását, az összetartó közösség hamarabb tud eredményre jutni, hatékonyabb az ötletgenerálás és a megvalósítás. Az egyéni és a szervezeti tudás fejlettségi szintje a folyamat sebessége szempontjából döntő jelentőségű. Külső résztvevő számára ezen tényezők mértéke nehezen meghatározható és számszerűsíthető, így bizonyos mértékű kockázatot is jelent a jelenlegi tudás és közösségi erő becslése. A kemény tényezők között fontos szerepet játszik a földrajzi elhelyezkedés, a helyi gazdasági erő és a meglévő erőforrások. A földrajzi elhelyezkedés megjelenése leginkább hasonló földrajzi elhelyezkedésű szervezetekkel történő összehasonlítás során lehetséges.
- Mezoszinten már egy nagyobb közösség, település, régió vagy megye jelenik meg. A mikroszinten szerepet játszó tényezők a mezoszinten is jelen vannak, azok kiterjedtsége

jesztése történik meg. A puha tényezők köre kiegészül a hagyományokkal és a helyi kultúrával, identitással, míg a kemény tényezők az infrastruktúrával és az intézményi ellátottsággal.

- Makro-, nemzeti szinten már a társadalmat befolyásoló tényezők is jelen vannak, így az adaptációs képesség, amely a társadalmi tanulás egyik alapeleme, és a különböző típusú tőkék jelenléte is meghatározó erő.

Jó gyakorlatok jellemzése

A jó gyakorlat olyan bevált módszer, amely egy meghatározott tevékenység, esemény, folyamat, cselekvés vagy eszközhasználat véghezvitelére hatékonyan és eredményesen alkalmazható és fenntartható, ezáltal továbbfejleszthető, valamint folyamata és eredményei dokumentálhatók. A jó gyakorlat meghatározása magában foglalja a megismételhetőség követelményét és a nagyszámú adaptálhatóság lehetőségét.⁴ A jó gyakorlat meghatározásához hat kritérium teljesülése szükséges.

- Hatékonyság és sikeresség: meghatározott cél elérésének leghatékonyabb módja, amely sikeres alkalmazása során pozitív hatást gyakorol az egyénre vagy a közösség egészére.
- Környezeti, gazdasági és társadalmi szempontból fenntartható: a jó gyakorlat összeegyeztethető a megjelenő igényekkel, különös tekintettel a hátrányos helyzetben lévő csoportok, települések, régiók alapvető szükségleteinek kielégítéséért tett erőfeszítésekkel anélkül, hogy befolyásolná a jövőbeli igények felmerülésének lehetőségét.
- Technikailag kivitelezhető: a kivitelezés a jó gyakorlat alapja, így tanulható és implementálható folyamat kell hogy legyen.
- Részvételen alapuló: a részvételen alapuló megközelítés elengedhetetlen a döntések meghozatalához és a közös felelősségvállalás megvalósulásához.
- Ismételhető és adaptálható: a jó gyakorlatoknak megismételhetőeknek kell lenniük, így azonos céllal rendelkező különböző szituációkban az adaptálhatóságnak biztosítottak kell lennie.
- Kockázatcsökkentés: a jó gyakorlat hozzájárul az ellenálló képesség növeléséhez.

A megvalósított társadalmi innovációs akciók legtöbbje egyedi körülmények között valósult meg, amelyek leképzése természetes környezetben teljeskörűen nem lehetséges. Így az adaptálhatóság vizsgálatához olyan súlyozási és kritériumrendszer meghatározása szükséges, amelyek figyelembe veszik az eltérő területi adottságokat, és a szükségletek meghatározása által a rendelkezésre álló erőforrások kihasználására törekedve tesznek javaslatot a megvalósítás irányára. Emiatt a társadalmi innováció folyamatának különböző szinteken történő értékeléséhez indikátorok definiálása szükséges, amelyek által a létrehozott eredmény mérhető, és az adaptálhatóság vizsgálható. A mérhető fejlesztés

⁴ Joe Osburn – Guy Caruso – Wolf Wolfensberger: The concept of “Best Practice”. A brief overview of its meanings, scope, uses, and shortcomings. *International Journal of Disability Development and Education*, 58. (2011), 3. 213–222.

változója lehet a minőség, elégedettség, elfogadás, megértés, költségsökkentés és egyéb karakterisztikák.

Kaderabkova és Saman⁵ alapján a társadalmi innováció értékelésének fő dimenziói:

- új innovációs érték;
- részvétel a társadalmi innováció folyamatában;
- kreativitás, alkalmazott technikák az új koncepció kifejlesztéséhez;
- tanulási mechanizmus és tréning;
- információgyűjtés és tudásmegosztás mechanizmusa;
- kooperációtípusok;
- finanszírozási források.

A meghatározott dimenziók alapján a társadalmi innovációt befolyásoló indikátorok jellemzését, lehetséges siker- és hibátényezőit szemlélteti a 2. táblázat.

2. táblázat: Társadalmi innováció lehetséges indikátorai és ható tényezői

Indikátor	Sikertényező	Hibátényező
Korábbi tevékenység	Sikeres társadalmi akciók, korábbi jó gyakorlatok	Nincs korábbi aktivitás
Stakeholderek	Elfogadás, támogatás, kapcsolatok, újrafelfektetés, társadalmi érzékenység, részvétel	Támogatás hiánya, sürgetés, konfliktusok
Társadalmi hozzájárulás / közreműködés	Foglalkoztatás, életkörülmények javítása, önszegélyezés, mentoring, pénzügyi stabilitás, transzparencia	Érdeklődés, bizalom hiánya a célcsoport részéről, munkaerő nem teljes kihasználása
Helyi képességek	Részvétel, támogató közeg, infrastruktúra, aktív önkormányzat, együttműködés, helyi szervezetek, pozitív felfogás, társadalmi érzékenység	Konfliktusok, önkormányzati támogatás hiánya, közlekedési nehézségek
Pénzügyi vonatkozás	Újrabefektetés, hatékonyság, alternatív finanszírozási lehetőségek, közösségi, ön- és alapítványi finanszírozás, tartalékalap	Alulfinanszírozás, pályázható források hiánya, önfenntartási képesség hiánya, túladóztatás, pénzügyi megvalósíthatóság hiánya
Jog	Támogató rendszer, szabályozott környezet, jogi ismeretek	Akadályok, igényelhető támogatás hiánya
Kommunikáció	Aktív kommunikáció, tudásmegosztás, externalizáció, internalizáció, részvétel	Rendszertelen, hiányzó kommunikáció, top-down megközelítés alkalmazása
Oktatás	Mentoring, önálló tanulás, tréning	Tanulási folyamat hiánya
Alkalmazott technikák	IT, fenntartható technológia, alacsony fogyasztás, tervszerű gondolkodás	Ütemezés, idejétmúlt technológia, optimalizáció hiánya, teszt nélküli adaptáció

⁵ Anna Kaderabkova – Saeed Moghadam Saman: *Evaluations of social innovations: their characteristics and impacts, cross country comparisons and implications for policy support*. London, Campus, 2013.

Indikátor	Sikertényező	Hibatényező
Elvárások	Támogató megközelítés, észszerű elvárások	Magas elvárások támogatás nélkül
Újszerűség	Versenyképesség, sikeres megvalósítás, másik helyen ugyanazon jellemzőkkel	Imitáció ugyanazon feltételek megléte nélkül
Hálózatok	Együttműködés, önkéntesség, ellátási lánc, állandó vevők alkalmankénti vásárlásokkal	Versenytársak
A társadalmi innováció főköszaka lehet	– hátrányos helyzet – munkanélküliség – migráció – etnikumok – oktatás – művészet – kultúra	– egészség – nincstelenség – hajléktalanság – eladósodás – család – fiataloknak szóló lehetőségek – pszichoszociális sérülés – helyi fejlődés – regionális fejlesztés – erőszak – függőség – bűnügy – igazságszolgáltatás

Forrás: Tohidi–Jabbari (2012) i. m.; Rasa Dainienė – Lina Dagilienė: A TBL approach based theoretical framework for measuring social innovations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213. (2015), 1. 275–280.; Craig Smith et al.: *Social innovation and community energy. Best practices, methods and tools across Europe. In triggering sustainable biogas energy communities through social innovation project.* ISABEL Consortium. EC, HORIZON 2020 Programme for Research and Innovation, 2016 és Marisa Dziallas – Knut Blind: Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. *Technovation*, 80. (2018), 3–29. alapján a szerző szerkesztése

Az indikátorok köre azok alkalmazási módja szerint tovább bontható:

- Korábbi tevékenység: korábban megvalósított sikeres tevékenység az innovációt megvalósító vagy az érintett személyek által. A korábbi tapasztalatok megléte segíti a szükséges tudás kiépítési módjának meghatározását és a kezdeti szakaszban gyakorta előforduló lehetséges hibák számának lecsökkentését. Korábbi tevékenység lehet például startuptevékenységekben való részvétel, önkéntesség, civil szervezetek tevékenységében való részvétel vagy konkrét megvalósított innovációs tevékenységben való részvétel.
- Stakeholderek: a társadalmi innováció megvalósítási folyamatának érintettjei, minden személy, szervezet, közösség, akik valamilyen formában részt vesznek benne. A támogatásuk hiánya vagy a közvetlen ellenállás a társadalmi innováció megvalósulását is hátráltatja, így nyitottság, innovatív szemléletmód, empátia és türelem szükséges a folyamat lefolytatásához.
- Társadalmi hozzájárulás, közreműködés: a megvalósított társadalmi innovációk kiterjesztésével azok hatása nemcsak a szűk környezetben, hanem a társadalom egészére hatással vannak. Az életkörülmények javítását célzó intézkedések elfogadása és hozzájárulás a folyamathoz szükséges a hatékony megvalósítás érdekében. A társadalmi innováció eredményén felül a megvalósítás folyamata során is már társadalmi érték jön létre a folyamatba bevont munkaerő foglalkoztatása, oktatása révén.

- Helyi képességek: mezoszinten az innovációs gyakorlat megvalósulása leggyakrabban a településre vagy településen belüli kisközösségre van hatással. Ahhoz, hogy a folyamat megvalósítása és eredménye hatásos legyen, szükséges a helyi adottságok figyelembevétele, a rendelkezésre álló helyi erőforrások kiaknázása és a korlátozó tényezők figyelembevétele. Településszinten az önkormányzat támogató hozzáállása nélkül az egyének nem fognak a folyamat mellé állni, így az állampolgárok részvétele mellett az önkormányzati részvétel és esetleges támogatási, befektetési lehetőség is figyelembe veendő. Emellett a meglévő infrastruktúra kiépítettsége is befolyásoló erővel bír, olyan tevékenység megvalósítását célszerű eszközölni, amelyhez az infrastruktúra kiépítettsége megfelelő, és nem korlátozó tényezőként jelenik meg,
- Pénzügyi vonatkozás: a társadalmi innováció finanszírozásának kérdése kritikus pont a megvalósítás során. Kis közösségekben történő innovatív tevékenység során a közösségi hozzájárulás és a települési szintű finanszírozási lehetőségek számbavétele mellett az állami szektor társadalmi innovációba történő befektetési lehetőségeit, pályázati forrásokat, gazdasági szervezetek befektetési lehetőségeit is vizsgálni kell. Pályázati és egyéb, akár határokon átívelő támogatási formák felkutatása mellett az önfinanszírozás különböző lehetőségei is adóttak. Amennyiben egyéb tevékenységet végző szervezet, személy az innovátor, megfontolandó a társadalmi innováció finanszírozása egyéb tevékenységből származó bevételi forrás bevonásával is. A hosszú távú fenntarthatóság érdekében emellett vizsgálni szükséges a pénzügyi fenntarthatóságot is, szükséges a folyamat elindítása és az innovációs gyakorlat bevezetése után is a megfelelő támogatási források megtalálása, illetve fenntartása.
- Jog: megfelelő jogszabályi ismeretek és transzparencia nélkül a támogatások igénylése nehézkes és anyagi vonzata jelentős. Amennyiben a megvalósítás során civil szervezet, szociális szövetkezet vagy egyéb jogi személyiséggel rendelkező szervezet részt vesz, a bevonáshoz szükséges jogszabályi vonatkozások és elszámoltathatósággal kapcsolatos ismeretek is meghatározók.
- Kommunikáció: a tudásmegosztás alapja. A kommunikáció megvalósítása történhet személyesen vagy IKT-eszközök használatával, a fő meghatározója a rendszeresség. Fontos a kétoldali kommunikáció megléte, amelyhez a megvalósító és minden érintett kapcsolódik. A top-down megközelítés bottom-up nélkül az igényekre való nem megfelelő reagálást vonhatja maga után, amelynek következménye, hogy a szükséges részvétel nem lesz biztosított. A társadalmi innováció folyamata során a kommunikációs szempontból hátrányos helyzetben lévő személyek integrációját kiemelt kérdésként kell kezelni.
- Oktatás: a tanulás a társadalmi innováció folyamatának minden lépése során jelen van. Tudásmegosztás történik a megvalósítók és az érintettek között, az információk cseréje során és minden lehetséges kontextusban. A kezdeti szakaszokban a tudás kiterjesztése, átadása szükséges ahhoz, hogy a szükségletekhez kapcsolódó ismeretek megszerezhetők és a folyamatba integrálhatók legyenek. A megvalósítás során kiemelt jelentőségű az internalizáció, a tudás belsővé tétele, meggyökeresztetése az érintettekkel, amely a hosszú távú fenntarthatóság nélkülözhetetlen

eleme. A tudás hiánya a teljes folyamat során az egyik legmeghatározóbb kockázati tényező lehet.

- **Alkalmazott technikák:** a megfelelő infrastruktúra megléte mellett szükséges a folyamat során használt eszközök, alkalmazott technikák, technológiák hatásának, fenntarthatóságának és optimális működésének vizsgálata. A megvalósításhoz az emberi tényező mellett gyakorta gépek, berendezések és egyéb eszközök használata is szükséges, így az alkalmazásukhoz szükséges tudás megléte, valamint az alkalmazás hatásának vizsgálata elengedhetetlen a sikerességhez.
- **Elvárások:** a társadalmi innováció folyamatához és a gyakorlat megvalósításához kapcsolatosan is születhetnek elvárások az érintettek részéről. Az elvárások egy része a szabályozási környezetből, az igénybe vett támogatások, pályázatok által elvárt indikátorokból adódik, mint a fenntartási idő, a foglalkoztatás, a hasznosulási arány, azonban az elvárások másik része a társadalmi innováció eredményét használók felől érkezik, amely a konkrét alkalmazhatósághoz és a jóllét növeléséhez kapcsolódik. Amennyiben a társadalmi innovációs gyakorlat nem éri el a közösség által elvárt szintet, nem lesz hosszú távon fenntartható.
- **Újszerűség:** új vagy újszerű gyakorlat megvalósítása történik abban az esetben, ha az adott tevékenység máshol még nem valósult meg – vagy megvalósult, de eltérő helyszínen. Így az újszerű alkalmazhatósághoz a társadalmi innováció jellegéből és egyediségéből adódóan szükségszerű ugyanazon feltételek megléte, amelyek a már korábban megvalósított gyakorlat során is rendelkezésre álltak. Amennyiben ez nem áll rendelkezésre, szükséges vizsgálni, milyen egyéb feltételek teljesülése esetén, esetleg a gyakorlat bizonyos mértékű módosításával az új körülmények mentén sikeres lesz-e a megvalósítás.
- **Hálózatok:** a társadalmi innovációs tevékenység megvalósítási folyamata során különböző típusú kapcsolatok alakulnak ki, amelyek hálózattá fejlődése segíti a hosszú távú fenntarthatóságot és a tudásmegosztást. Hálózatok kialakulása lehetséges az ellátási láncban, amely nem csak a közvetlen beszállítót és a vevőt foglalja magában, a teljes lánc vizsgálata és a kapcsolat fenntartása a nem közvetlen érintettekkel is meghatározó lehet a további partneri kapcsolatok kialakítása során. Emellett a közösség is hálózattá fejleszthető, amelyben részt vesznek a kisközösség, település lakói, ahol az innovációs tevékenység megvalósítása történik, valamint a szervezetek, akik részt vesznek benne. Így egy kiterjedt ismeretségi kör alakul ki, amely a további megvalósítandó tevékenységekhez értékes tudást halmoz fel, amely egy közösségi tudástárban rögzíthető.

A társadalmi innováció folyamatában szerepet játszó indikátorok meghatározásával párhuzamosan szükséges elvégezni az ismert, már megvalósított társadalmi innovációs akciók értékelését. A jó gyakorlatok jellemzőinek és megvalósítási keretfeltételeinek feltárása alapot adhat az adaptálhatóság, illetve a fennálló módosító tényezők vizsgálatához. Ezenfelül a jó gyakorlatok vizsgálata a tudásmegosztást is elősegíti, az ismételhetőség és adaptálhatóság mint a jó gyakorlat meglétének egyik alapfeltétele, nehezen kivitelezhető a megfelelő dokumentáció nélkül. A jó gyakorlatok leírása során fontos minden olyan elem figyelembevételre, amely valamilyen mértékben hatással volt a folyamatra. Így

minden olyan indikátorhoz kapcsolható tényező meghatározása szükséges, amelyek megléte vagy hiánya sikerkritériumként vagy hibatényezőként lehet jelen a folyamat során.

A társadalmi innovációs jó gyakorlatok jellemzésére használható dokumentációt szemlélteti a 3. táblázat.

3. táblázat: Társadalmi innovációs jó gyakorlatok leírása

Elem	Meghatározás
<i>Dokumentációra vonatkozó elemek</i>	
Cím	A jó gyakorlat leírására használható rövid, tömör megfogalmazás.
Dokumentumtípus	A jó gyakorlat meghatározására használt forma, például tájékoztató nyomtatvány, esettanulmány, kézikönyv, irányelv, adatlap, napló, jegyzőkönyv, emlékeztető stb.
Dátum	A megvalósulás és dokumentálás idejének, időtartamának meghatározása.
Szerző	A jó gyakorlathoz kapcsolódó dokumentáció készítője és elérhetősége.
Célközönség	Akiknek íródott a dokumentum.
Célkitűzés	A dokumentáció szándéka, célja.
<i>Megvalósított akcióra vonatkozó elemek</i>	
Lokáció / területi lefedettség	A jó gyakorlat földrajzi kiterjedtsége (ország, régió, megye, kerület, város, község, kisközség).
Bemutatás	Kiinduló szituáció bemutatása, megoldásra váró kihívás leírása, alkalmazott jó gyakorlat összefoglalása, időbeli ütemezésének felvázolása.
Stakeholderek és partnerek	A jó gyakorlat célcsoportja felhasználóinak meghatározása. A jó gyakorlatba bevont partnerek, intézmények, társulások leírása és részvételük okának meghatározása.
Infrastruktúra, erőforrások	Kiépített infrastruktúra, informatikai ellátottság, anyagi, tárgyi és humán erőforrás szükségessége.
Módszertani megközelítés	Milyen módszertani alkalmazások történtek a kiinduló állapotból a sikeres kimenetel megvalósításáig. A konkrét folyamat leírása.
Validáció	Visszajelzés a jó gyakorlattal szemben támasztott igényeknek való megfelelésről. Az érdekelt felekkel történő validáció folyamatának leírása.
Hatás	A jó gyakorlat megvalósítása által kifejtett pozitív (és negatív) hatások leírása. Életminőségben okozott eltérő vagy egyetemes hatások.
Innováció és sikertényezők	A sikeres megvalósításhoz szükséges feltételek meghatározása (intézményi, gazdasági, szociális és környezeti).
Korlátok	Nehézségek, amelyek a megvalósítás során felmerülhetnek, ezek kezelési lehetőségei, a megvalósítást akadályozó tényezők.
Tanulság	A jó gyakorlat fő üzenete, az általa megszerezhető tudás leírása.
Fenntarthatóság	A jó gyakorlat hosszú távú fenntarthatóságához szükséges tényezők meghatározása. Amennyiben releváns, hosszú távú költségvonzat meghatározása és a költséghatékonyság feltüntetése, például szervezeti, társadalmi, gazdasági és környezeti haszon összehasonlítása a felmerült költségekkel.
Ismételhetőség	A jó gyakorlat kiterjesztésének lehetőségei, adaptálhatósága, a szükséges feltételek meghatározása.

Elem	Meghatározás
Konklúzió	A jó gyakorlat hatásának és hasznosságának összefoglalása, alátámasztó dokumentáció.
Kontakt	Információkat biztosító személy elérhetősége.
Kapcsolódó források	Kapcsolódó információk elérhetősége, weboldal, fizikai cím, dokumentációk fellelhetősége.

Forrás: Marcus Colchester – Sophie Chao: *Respecting free, prior and informed consent: Practical guidance for governments, companies, NGOs, indigenous peoples and local communities in relation to land acquisition*. Rome, Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2014 és Hanitra Raveloson – Laurent Rajoelison: *Information and knowledge management. Key practices for DRR implementers*. Milano, Cooperazione Internazionale, 2014 alapján a szerző szerkesztése

A jó gyakorlatok dokumentálása elősegíti azok tipizálásának megvalósítását. A jó gyakorlatok típusainak meghatározása és jellemzése különféle tényezők mentén lehetséges.

Esetpéldák

*Mikroszint*⁶

A Tisza-parti Élelmiszer-feldolgozó Szociális Szövetkezet és Dombrád Város Önkormányzata a társadalmi innováció helyi szintű kezdeményezésének keretében új termék megalkotását és társadalmi értékkel való felruházását tűzte ki célul. A helyi termék – fokhagyma – a közvetlen fogyasztáson kívül lehetőséget nyújt egyéb termék létrehozására is, amelyek közül a viszonylag széles felvevőpiaccal, azonban kevés iparági versenytárral rendelkező fokhagymakrém előállítására esett a választás. Az előállítás beindítása munkahelyteremtő erővel is bír, a szakmai megvalósítón kívül 4 fő állandó foglalkoztatását biztosítja, ezzel segítve a munkanélküli lakosság közösségbe való visszaintegrálódását. A létrehozott termék elsődleges felvevőpiaca a közösségi intézmények ellátói és az éttermek, így a termék hasznosulása is társadalmi értéket növel. Ezáltal a helyi termék létrehozásával megjelenik a helyi munkanélküli lakosság foglalkoztatása, erőforrások felhasználása, kapcsolatrendszer kiaknázása, ezzel lehetőséget teremtve a hálózatosodás megkezdéséhez is. A Tisza-parti Élelmiszer-feldolgozó Szociális Szövetkezet önkormányzati tagsággal rendelkező közfoglalkoztatás alapjain szerveződő szociális szövetkezet, amelyeknek támogatása az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság (OFA) kiemelt kérdésköre is. A szövetkezet által kijelölt célok megvalósítása és hosszú távú fenntarthatósága esetén a munkahelyteremtésen kívül a helyi termékek népszerűsítése, Dombrád város kapcsolatrendszerének fejlesztése és a lakóközösség jóllétének növelése is megvalósul.

Dombrád Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében, a Rétköz északkeleti részén található. A város lélekszáma a hozzá tartozó Kistiszahát lakosaival együtt 4481 fő. A Tisza-parti Élelmiszer-feldolgozó Szociális Szövetkezet Dombrád belterületén található, 2013-ban

⁶ Az esetleírás során a nyilvánosan elérhető adatokat, valamint a Tisza-parti Élelmiszer-feldolgozó Szociális Szövetkezet marketingstratégiáját dolgoztuk fel. Források: www.dombrad.hu; www.ceginformacio.hu/cr9310069851

alapították „Egyéb gyümölcs-, zöldségfeldolgozás, -tartósítás” tevékenység végzésére. A szövetkezet szerepel a Magyarország Kormánya által kiadott „Közfoglalkoztatás alapjain szerveződő szociális szövetkezetek” listáján, amely szerint kiemelten támogatandónak tekinthető. Az alaptevékenységükkel egybehangzóan a szövetkezet jelenlegi célja olyan fokhagymakrém mint végső produktum létrehozása és értékesítése, amely a piaci viszonyokból eredő követelmények és a fogyasztók által támasztott elvárások teljesítésére egyaránt képes, segítve a szövetkezet formájából eredő megfogalmazott célok elérését.

A megvalósítás által nyújtott társadalmi értékek:

- Foglalkoztatási szint növelése, közmunkaprogramból átemelt 4 fő teljes időben foglalkoztatott munkavállaló. Emellett a kapacitáskihasználás növekedésével várhatóan újabb munkavállalókat vesznek át a közmunkaprogramból.
- Közétkeztetésben (óvodák, iskolák, kórházak, idősok szociális étkeztetése) való részvétel (napi 10 000 adag ételhez szükséges ízesítő a Cigándi és Kisvárdai járásban).
- Kapcsolatrendszer kiépítése a környező településekkel az önkormányzat és a közétkeztetés révén.
- Társadalmi felelősségvállalás megvalósítása, szociális küldetés.
- Az alapanyagként szolgáló fokhagyma termesztése Dombrádon önkormányzati keretek között, közmunkaprogram segítségével történik, így az előállítás során 100%-ban helyi alapanyagot használnak.
- Az éttermeknek és magánszemélyeknek történő értékesítés által a fenntartáshoz és bővítéshez szükséges bevételek biztosíthatók.

A megvalósított akció mint jó gyakorlat a helyi termék felhasználására épít. Az előállításához használt eszközöket Dombrád Város Önkormányzata biztosítja, a programot pedig a Belügyminisztérium kiemelten támogatja: ennek eredménye egy sikeres kimenet megvalósulása és a szociális szövetkezet megalapítása. Ennek elősegítése érdekében kiemelten támogatják a közfoglalkoztatási program keretében beszerzett eszközök ingyenes, haszonkölcsön-szerződés formájában történő átadását a szövetkezetnek. A jó gyakorlat alapkritériumait a vázolt eset teljesíti, a helyi termék létrehozása több esetben a mikro- és mezoszintű társadalmi innováció alapja. A szociális szövetkezeti forma a megfelelő jogi kereteket is biztosítja, a fenntartást az önkormányzati támogatás és a lehetséges pályázatok köre is segíti. Helyi termék előállításának kivitelezésére több szociális szövetkezetet regisztráltak az utóbbi években, a kritikus pont ezek fenntarthatósága és önjáróvá válása, így a szükséges pénzügyi háttér megteremtése lehet kritikus tényező a fennmaradás tekintetében.

Mezoszint⁷

Trizs Község Önkormányzata elsősorban mezőgazdasági programjának és a helyi lakosok munkához juttatásának keretében végez társadalmi innovációs tevékenységet. Trizs község 208 fős lakosságával Borsod-Abaúj-Zemplén megyében, a Putnoki járásban található,

⁷ Az esetleírás során a nyilvánosan elérhető adatokat dolgoztuk fel. Források: <http://nepesseg.com/borsod-abaúj-zemplen/trizs>; www.trizsiizek.hu/; <http://videkihalozat.eu/?p=12012>

Aggtelektől és az országhatártól 2 km-re. Az elhelyezkedés és a környező kistelepülések kevés lehetőséget nyújtanak munkavállalás szempontjából, így az önkormányzat elsődleges feladatának érezte azon helyi lakosok foglalkoztatási lehetőségének megteremtését, akik életkorukból és végzettségükből adódóan hátrányos helyzetben vannak a munkaerőpiacon. Aggtelek közelsége miatt a községeken áthaladó turisták merültek fel elsődleges felvevőpiacként, s ehhez a helyi termények és lakosság nyújtotta lehetőségek adták a kiindulási alapot. A háztartási zöldség- és gyümölcsfeldolgozás otthoni tapasztalatait terjesztették ki közösségi szintre, így a konyhakerti termesztés és feldolgozás, valamint a gyógynövénytermesztés lett a község lakóinak elsődleges feladata, amelyek alapanyagul szolgálnak a helyben készülő lekvárok és szörpök elkészítéséhez. A lakosság által készített termékek a „Trizsi ízek” megjelölést kapják, amelyeket helyi üzletben, valamint webshopon keresztül árúsítanak.

A megvalósítás által nyújtott társadalmi érték:

- közmunkaprogram a helyi lakosság foglalkoztatása érdekében;
- fiatalok elvándorlásának csökkentése érdekében értékteremtő munka biztosítása;
- tevékenységek infrastrukturális feltételeinek fejlesztése, az életminőség szintjének növelése;
- a házi készítésű, 100%-ban helyi alapanyagot használó termékek értékesítésével az előállítás fejlesztése és gyümölcsfeldolgozó kisüzem létrehozása.

A jó gyakorlat, a mikroszintű esethez hasonlóan, a helyi adottságok felhasználására épít, csupán a kivitelezés módja és az érintettek köre eltérő, szélesebb spektrumon valósul meg. A helyi termék előállítása nem csupán kis létszámú szövetkezeti/szervezeti formában valósulhat meg, hanem az önkormányzat fennhatóságával és a közmunkaprogram (kezdetben Start Mezőgazdasági Program) segítségével nagyobb közösség létfenntartását és összekovácsolódását is segítheti. A közös munka során a közösség fejlődése, társadalmi integrációja is folyamatos, valamint teret ad az önbecsülés és az önmagvalósítási készség növelésének is.

Makroszint⁸

A társadalmi innováció társadalmi vállalkozásokon keresztül történő előmozdítása Magyarországon az elsők között jelent meg. A társadalmi vállalkozások elterjedése az elmúlt évtizedben gyorsuló ütemű fejlődésen ment keresztül, a társadalmi értékek létrehozásának fontossága kiemelt figyelmet kap. Elsődleges célként jelenik meg a gazdasági, társadalmi és környezeti tényezők együttes pozitív hatásainak integrálása és a széles körben megvalósítható társadalmi célok elősegítése. Leggyakoribb formája a nonprofit szervezetek üzleti tevékenységgel való kiegészítése, így olyan önfinanszírozási stratégia kialakítása történik meg, amely a szervezet küldetését támogatja, elősegítve a pénzügyi fenntarthatóságot. Magyarországon kiemelt támogatást kapnak a társadalmi célú vállalkozások, a Széchenyi 2020 program keretében a „Társadalmi célú vállalkozások ösztönzése” pályázat is megvalósult a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Prog-

⁸ Az eseteleírás során a nyilvánosan elérhető adatokat dolgoztuk fel. Források: <http://gazdasagfejlesztas.gov.hu/>; www.palyazat.gov.hu/; www.nonprofit.hu/tudastar/tarsadalmi-vallalkozasokrol

ram (GINOP) keretében. Ezen társadalmi innovációs tevékenységet is végző szervezetek változatos területeken vannak jelen, nemzeti szintű, régiós és közösségi tevékenységek is kialakultak a program keretében. A makroszintű társadalmi innovációs tevékenység területi kötöttségek nélkül az ország bármely pontján megvalósítható (amennyiben szükséges, a területnek megfelelő módosításokkal), az általa elérni kívánt eredmény a teljes lakosságra hatással lehet, megadva a lehetőséget a társadalmi, gazdasági és környezeti célok megvalósításába való bekapcsolódásra.

Értékelés

A már megvalósított társadalmi innovációs akcióknak fontos szerepe van a folyamatban. A jó gyakorlatként definiált akció inputadatként szolgálhat új társadalmi innovációs akciók megvalósításához, valamint a megvalósított akció eredménye is sok esetben jó gyakorlattá válik. Ezáltal a társadalmi innováció folyamatához kapcsolódó társadalmi tanulás körkörös jellegűvé válik: egy adott folyamat során elsajátított ismeretek és társadalmi tudás hasznosulnak a következő folyamat beazonosítása során. A jó gyakorlat legfőbb ismérve az ismételhetőség és bizonyos körülményekhez történő igazodási képesség, amely elengedhetetlen a társadalmi innovációs törekvések egyedi mivolta okán, minden szint, minden közösség, település, szervezet más és más jellemzőkkel, tulajdonságokkal bír, így a már megvalósított akció egy az egyben nem átvehető, annak bizonyos mértékű módosítása szükséges, alkalmazkodva a megvalósításhoz rendelkezésre álló körülményekhez. Azonban a jó gyakorlatok áttekintése jó alapot nyújthat a hasonló körülmények, erőforrások és szükségletek összehasonlításához, és kiindulópontként szolgálhat egy új akció felé.

Megemlítendő azonban a miko- és mezoszintű társadalmi innovációs gyakorlatok bizonyos szintű függése a gazdasági helyzet vonatkozásában. Ezen innovációs gyakorlatok kiindulópontja elsődlegesen a kisközösség vagy település, amelyek társadalmi tevékenysége – és a társadalmi tevékenység által létrehozott érték – nagymértékben függ az ország gazdasági helyzetének alakulásától. Ha akár kis mértékű változás következik be a megszokott és előre kalkulált fenntartást segítő eszközök és tevékenységek körében, úgy ezen megvalósítók kevés esetben rendelkeznek megfelelő tartalékokkal a további működés zavartalan fenntartásának biztosítására. A helyi termékek készítésén és értékesítésén alapuló önffinanszírozási tevékenység egy kisebb gazdasági megingás esetén is beszűkítheti a termékek vásárlóinak körét, veszélyeztetve ezzel a tevékenységbe bevont foglalkoztatottak megtartását is, így a teljes társadalmi tevékenység hosszú távú fenntartása kerül veszélybe.

Irodalomjegyzék

Colchester, Marcus – Sophie Chao: *Respecting free, prior and informed consent. Practical guidance for governments, companies, NGOs, indigenous peoples and local communities in relation to land aquisition*. Rome, Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2014. Online: <http://www.fao.org/3/i3496e/I3496E.pdf>

- Dainienė, Rasa – Lina Dagilienė: A TBL approach based theoretical framework for measuring social innovations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213. (2015), 1. 275–280.
- Dziallas, Marisa – Knut Blind: Innovation indicators throughout the innovation process. An extensive literature analysis. *Technovation*, 80. (2018), 3–29. Online: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.005>
- Kaderabkova, Anna – Saeed Moghadam Saman: *Evaluations of social innovations: their characteristics and impacts, cross country comparisons and implications for policy support*. London, Campus, 2013. Online: <http://bit.ly/3p0H5Vk>
- Kőműves Sándor: Társadalmi tőke az egyéni jóllét kontextusában. Hazai egészségfelméréseink az OECD által kidolgozott társadalmi tőke interpretáció fényében. *Egészségfejlesztés*, 59. (2018), 6. 21–32.
- Lin, Carol Yeh-Yun – Jeffrey Chen: *The impact of societal and social innovation. A case-based approach*. Singapore, Springer, 2016.
- Metszős Gabriella: A társadalmi innovációs törekvések sikerének és kudarcának okai. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 16. (2019a), 2. 87–96.
- Metszős Gabriella: Investigating the process of social innovation – A social learning based approach. In Radek Nemec – Lucie Chytilova (szerk.): *Proceedings of the 13th International Conference on Strategic Management and its Support by Information Systems 2019 (SMSIS 2019)*. Ostrava, VSB-Technical University of Ostrava, 2019b. 51–59.
- Metszős Gabriella: IT alkalmazási lehetőségek a társadalmi innováció vonatkozásában. In Kékesi Tamás (szerk.): *Doktoranduszok Fóruma 2018*. Miskolc, Miskolci Egyetem Tudományos és Nemzetközi Rektorhelyettesi Titkárság, 2019c. 71–77.
- Nagy Gábor – Koós Bálint: A jól-lét index fejlődése. In Szirmai Viktória (szerk.): *A területi egyenlőtlenségektől a társadalmi jól-lét felé*. Székesfehérvár, Kodolányi János Főiskola, 2015. 47–66.
- Osburn, Joe – Guy Caruso – Wolf Wolfensberger: The concept of “Best Practice”. A brief overview of its meanings, scope, uses, and shortcomings. *International Journal of Disability Development and Education*, 58. (2011), 3. 213–222. Online: <https://doi.org/10.1080/1034912X.2011.598387>
- Pomázi István: A társadalmi haladás mérése. *Statisztikai Szemle*, 88. (2010), 3. 221–235.
- Rajapathirana, Jayani R. P. – Yan Hui: Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3. (2018), 1. 44–55. Online: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Raveloson, Hanitra – Laurent Rajoelison: *Information and knowledge management. Key practices for DRR implementers*. Milano, Cooperazione Internazionale, 2014. Online: www.fao.org/3/i3772e/I3772E.pdf
- Sanders, Ben – Geoff Mulgan – Rushanara Ali – Simon Tucker: *Social innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Working Paper, The Young Foundation, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Oxford Said Business School, 2007.
- Smith, Craig – Stamatina Rassa – Iakovos Delioglanis – Manthos Bougliouklis – Nigel Gilbert – Alexandra Penn – Davide Poggio – Birger Kerckow – Diego Piedra-Garcia: *Social innovation and community energy best practices, methods and tools across Europe. In triggering sustainable biogas energy communities through social innovation project*. ISABEL Consortium. EC, HORIZON 2020 Programme for Research and Innovation, 2016. Online: <https://isabel-project.eu/wp-content/uploads/Social-Innovation-and-Community-Energy-best-practices-methods-and-tools-across-Europe.pdf>

- Soma, Katrine – Sander van den Burg – Ellen Hoefnagel – Marian Stuiver – Martijn van der Heide: Social innovation – A future pathway for Blue growth? *Marine Policy*, 87. (2018), 363–370. Online: <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2017.10.008>
- Tohidi, Hamid – Mohammad Mehdi Jabbari: The effective factors on formation of innovation processes. *Procedia Technology*, 1. (2012), 524–527. Online: <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.113>