

**Veresné Somosi Mariann
Varga Krisztina**

AZ ABAÚJI RÉGIÓ TÁRSADALMI INNOVÁCIÓS MODELLJE



L'Harmattan

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Az Abaúji régió társadalmi innovációs modellje

The Social Innovation Model of the Abaúj Region

Veresné Somosi Mariann, Varga Krisztina

<https://orcid.org/0000-0001-8220-8232>, <https://orcid.org/0000-0001-7112-8800>

Innováció / Innovation (12826)

társadalmi innováció, hátrányos helyzet, területi egyenlőtlenség, jó gyakorlatok
social innovation, disadvantaged situation, regional inequality, good practices

ISBN 978-963-646-543-8 (pdf)

DOI: <https://doi.org/10.56037/978-963-646-543-8>



<https://openaccess.pub>

VERESNÉ SOMOSI MARIANN – VARGA KRISZTINA

Az Abaúji régió társadalmi innovációs modellje

VERESNÉ SOMOSI MARIANN

VARGA KRISZTINA

Az Abaúji régió társadalmi innovációs modellje

A Miskolci Egyetem által megvalósított,
a Felsőoktatási Intézményi Kiválósági Program keretében
elnyert kutatási projekt beszámolója

L'Harmattan

Budapest, 2026

A kötet a Tématerületi Kiválósági Program 2021 – Nemzeti kutatások alprogram keretében, a TKP2021-NKTA-22 azonosítási számú Creative Region III. projekt részeként, az NKFIH támogatásával valósult meg.

© Veresné Prof. Dr. Somosi Mariann – Dr. Varga Krisztina, 2026

© L'Harmattan Kiadó, 2026

Szakmai közreműködők:

Jurák Eszter

Pázmándi Péter

Lektor:

Prof. Dr. Sikos T. Tamás

ISBN 978-963-646-536-0

ISBN 978-963-646-543-8 (pdf)

DOI: <https://doi.org/10.56037/978-963-646-543-8>

Kiadja a L'Harmattan Kiadó

Társkiadó: Miskolci Egyetem

A kiadásért felel Gyenes Ádám

A kiadó kötetei megrendelhetők,
illetve kedvezménnyel megvásárolhatók:

L'Harmattan Könyvesbolt

1053 Budapest, Kossuth L. u. 14–16.

Telefon: +(36-70) 554-3177

Korrektor: Vigyázó Ágnes

Borítótervező: Kiss Sámson Endre

Nyomdai kivitelezés: Prime Rate Zrt.

Felelős vezető: Tomcsányi Péter

Tartalomjegyzék

Előszó	7
I. KIINDULÁS: A PROBLÉMÁK FELISMERÉSE.	19
I. 1. Bevezetés – amiről a Kiindulás szakasz szól	19
I. 2. A Kiindulás szakaszának szerepe a társadalmi innovációs folyamatban	24
I. 2. 1. A vizsgálat eredményei tématerületenként	24
I. 2. 1. 1. Területi egyenlőtlenségek	26
I. 2. 1. 2. Oktatáskiegyenlítő program	33
I. 2. 1. 3. Empirikus példák a vizsgált tématerületeken	36
I. 2. 1. 3. 1. Mentorprogramok	36
I. 2. 1. 3. 2. Javasolt oktatáskiegyenlítő programelemek	43
I. 3. A Kiindulás szakaszának konklúziója	47
II. ÖTLETGENERÁLÁS: A MEGOLDÁSI LEHETŐSÉGEK KERESÉSE.	49
II. 1. Bevezetés – amiről az Ötletgenerálás szakasz szól	49
II. 2. Az Ötletgenerálás szakaszának szerepe a társadalmi innovációs folyamatban	54
II. 2. 1. A vizsgálat eredményei tématerületenként	67
II. 2. 1. 1. Képzés, kompetenciafejlesztés, tehetségmenedzsment	67
II. 2. 1. 2. Okos megoldások program.	73
II. 2. 1. 3. Empirikus példák a vizsgált tématerületeken.	81
II. 3. Az Ötletgenerálás szakaszának konklúziója	83
III. KÍSÉRLETEZÉS: AZ ÖTLETEK TESZTELÉSE.	87
III. 1. Bevezetés – amiről a Kísérletezés szakasz szól.	87
III. 2. A Kísérletezés szakaszának szerepe a társadalmi innovációs folyamatban	91
III. 2. 1. A vizsgálat eredményei tématerületenként	92
III. 2. 1. 1. Vállalkozások mentorálása	93
III. 2. 1. 2. Desztinációmenedzsment, kisléptékű turizmusfejlesztés	104
III. 2. 1. 3. Empirikus példák a vizsgált tématerületeken	110
III. 3. A Kísérletezés szakaszának konklúziója	111
IV. MEGERŐSÍTÉS: A FENNTARTHATÓ MŰKÖDÉS KIALAKÍTÁSA	113
IV. 1. Bevezetés – amiről a Megerősítés szakasz szól.	113
IV. 2. A Megerősítés szakaszának szerepe a társadalmi innovációs folyamatban	117

IV. 2. 1. A vizsgálat eredményei tématerületenként	118
IV. 2. 1. 1. Oktatáskiegyszerítő program	118
IV. 2. 1. 2. Vállalkozásmentorálás	123
IV. 2. 1. 3. Képzés, kompetenciafejlesztés, tehetségmenedzsment	127
IV. 2. 1. 4. Empirikus példák a vizsgált tématerületeken	128
IV. 3. A Megerősítés szakaszának konklúziója	130
V. TERJESZTÉS: A FEJLESZTÉSI EREDMÉNYEK ÉS JÓ GYAKORLATOK KITERJESZTÉSE.	133
V. 1. Bevezetés – Amiről a Terjesztés szakasz szól	133
V. 2. A Terjesztés szakaszának szerepe a társadalmi innovációs folyamatban.	135
V. 2. 1. A vizsgálat eredményei tématerületenként	136
V. 2. 1. 1. Okos megoldások program	137
V. 2. 1. 2. Desztinációmenedzsment, kisléptékű turizmusfejlesztés	143
V. 2. 1. 3. Területi egyenlőtlenségek.	145
V. 2. 1. 4. Empirikus példák a vizsgált tématerületeken	147
V. 3. A Terjesztés szakaszának konklúziója	149
VI. RENDSZERSZINTŰ HATÁS: A FENNTARTHATÓSÁG ÉRVÉNYESÜLÉSE.	151
VI. 1. Bevezetés – Amiről a Rendszerszintű hatás szakasza szól	151
VI. 2. A Rendszerszintű hatás szakaszának szerepe a társadalmi innovációs folyamatban	154
VI. 2. 1. A vizsgálat eredményei tématerületenként	155
VI. 2. 1. 1. A műszaki és társadalmi innovációk mérése, fenntarthatósága	156
VI. 2. 1. 2. Képzés, kompetenciafejlesztés, tehetségmenedzsment.	161
VI. 2. 1. 3. Vállalkozásmentorálás	163
VI. 2. 1. 4. Területi egyenlőtlenségek	165
VI. 2. 1. 5. Empirikus példák a vizsgált tématerületeken	166
VI. 3. A Rendszerszintű hatás szakaszának konklúziója.	168
Epilógus	171
Irodalomjegyzék	175
Felhasznált irodalom	175
További munkák	181

Előszó

A társadalmi innováció fogalmának elméleti megalapozása során kiindulópontként szolgál Murray, Caulier-Grice és Mulgan: *The Open Book of Social Innovation* (2010) című műve, amelyben a szerzők a társadalmi innováció folyamatát egy életciklus-modellként írják le.

E modell szerint a társadalmi innováció több, egymásra épülő szakaszból áll: a problémák felismerésétől, vagyis a kiindulástól (exploration) és az ötletgeneráláson (generation) át a kísérletezés (prototyping), megerősítés (sustaining), terjesztés (scaling) és rendszerszintű hatás (systemic change) fázisig.

A modellt nemzetközi és hazai kontextusban több kutató is továbbgondolta (Westley és Antadze 2010; Moulaert, MacCallum, Mehmood és Hamdouch 2013; Cajaiba-Santana 2014; Nicholls, Simon és Gabriel 2015; Kocziszky, Veresné Somosi és Balaton 2017; Bogdány, Varga és Veresné Somosi 2021; Veresné Somosi, Tóth és Varga 2023), köztük Veresné Somosi és Varga (2018, 2021), akik a társadalmi innováció életciklusát a régió- és szervezetfejlesztés tágabb rendszerébe illesztették. Az ő értelmezésükben az egyes fázisok egymásra épülése mellett hangsúlyt kap a helyi tanulás, a partnerségi együttműködés és a társadalmi beágyazottság is.

A Creative Region projekt keretei között a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara a megvalósuló kutatások során e nemzetközi-hazai modell újszerű, régióspecifikus alkalmazását tűzte ki célul. A kutatási program a társadalmi, gazdasági és kulturális innovációk regionális tapasztalataira építve vizsgálta az újabb társadalmi és kulturális innovációs lehetőségeket, valamint azok megvalósítási formáit. A projekt keretében egy interdiszciplináris kutatócsoport jött létre, amely gazdasági, társadalom-, egészség-, jog- és bölcsészettudományi szakemberek együttműködésével, korábbi kutatási eredményeikre alapozva működött. A 2018-ban indult program egy társadalmi-gazdasági-kulturális innovációs modell kidolgozását célozta meg, amelynek alapját 24 abaúji település, későbbi lehatárolás alapján az „Abaúji térség”¹ (másnéven „Észak-Csereháti régió”) komplex vizsgálata képezte. Az Abaúji térség 24 települése hátrányos helyzetű, amelyet a Beluszky és Sikos T. (2007) falutipológia megállapításai napjainkban is alátámasztanak. A térség falvait

¹ Az „Abaúji térség” elnevezés a Miskolci Egyetem Creative Region kutatási projektjében meghatározott, 24 településből álló térség. A térségbe tartozó községek gyakran eltérő közigazgatási vagy egyéb területi egységekhez tartoztak, ez nem hivatalos elnevezés, ugyanakkor a térségi elnevezések nem fedik a 24 települést, így az Abaúji térség elnevezést alkalmazzuk. A vizsgált települések: Baktakék, Beret, Büttös, Csenyété, Detek, Encs, Fáj, Fancsal, Felsőgagy, Forró, Fulókercs, Gagyapáti, Hernádpetri, Hernádvécse, Kány, Keresztéte, Krasznokvajda, Litka, Pamlény, Perecse, Pusztaradvány, Szalaszend, Szászfá, Szemere (Encsi és Szikszói járás egyes települései).

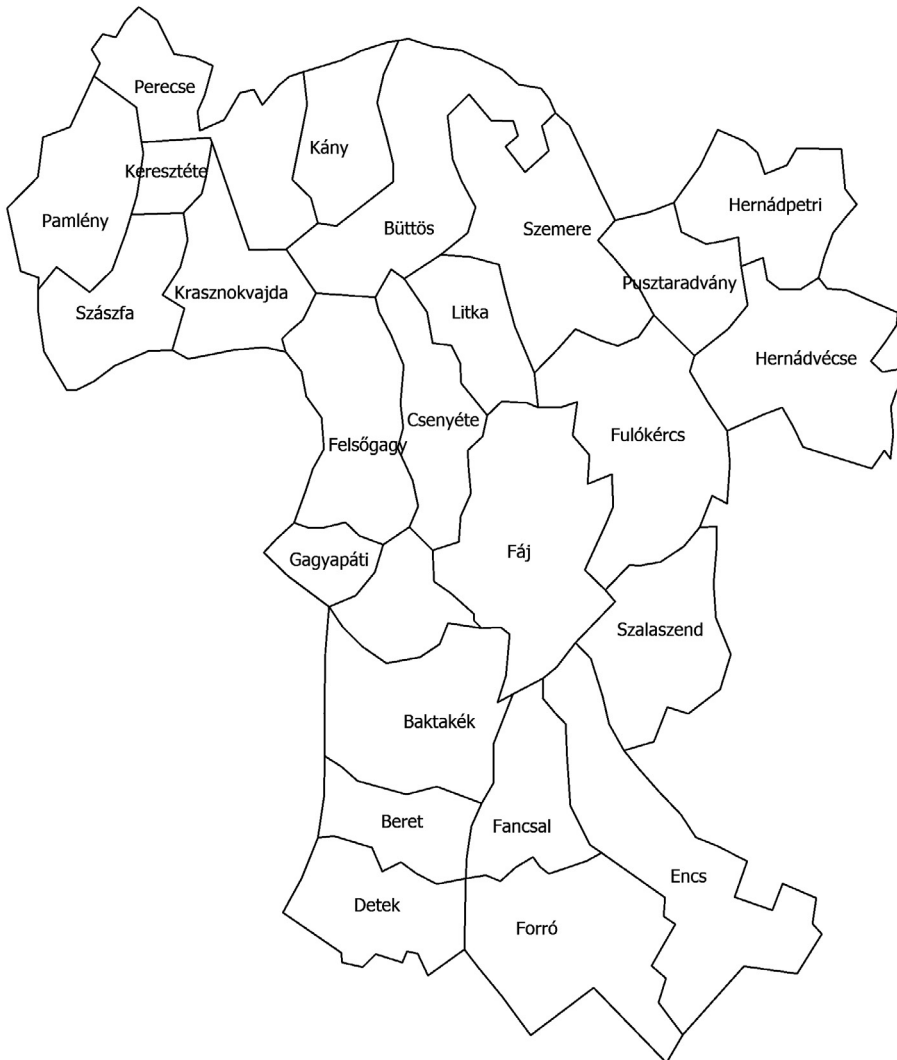
szélsőségesen kedvezőtlen munkaerő-piaci helyzet, alacsony jövedelmi és iskolázottsági szint, valamint az épített környezet általános leromlottsága jellemzi. Az aktív keresők aránya mindössze 27,1%, miközben a járadékosok és nyugdíjasok aránya az Encsi járásban meghaladja a 62,9%-ot, ami tartós jövedelmi szegénységet eredményez. A társadalmi mutatók szintén kedvezőtlenek, az érettségizettek aránya csupán 17%. A települések demográfiai folyamatai heterogének: míg egyes falvakban pozitív természetes népmozgalom és fiatalos korstruktúra figyelhető meg, addig más településeken az elöregedés és az elnéptelenedés dominál (1. táblázat).

1. táblázat: Az Abaúji térség 24 településének lakosság száma (1990 és 2024)

Település	Lakosság szám		Változás
	1990	2024	2024/1990, %
Baktakék	769	822	6,9
Beret	299	330	10,4
Büttös	333	152	-54,4
Csenyéte	277	604	118,1
Detek	343	255	-25,7
Encs	6899	6271	-9,1
Fáj	254	531	109,1
Fancsal	396	339	-14,4
Felsőgagy	210	264	25,7
Forró	2327	2710	16,5
Fulókercs	364	441	21,2
Gagyapáti	21	43	104,8
Hernádpetri	264	256	-3
Hernádvécse	855	1093	27,8
Kány	125	78	-37,6
Keresztéte	51	52	2
Krasznokvajda	545	485	-11
Litka	96	37	-61,5
Pamlény	100	52	-48
Percse	58	22	-62,1
Pusztaradvány	239	220	-8
Szalaszend	1082	1086	0,4
Szászfá	225	112	-50,2
Szemere	417	402	-3,6

Forrás: Saját szerkesztés KSH és TEIR alapján

A térség társadalmi átalakulása az 1990-es évektől gyorsult fel, amikor a városokból kiszoruló, alacsony iskolázottságú, szakképzetlen és tartósan munkanélküli – jellemzően roma – népesség az alacsony ingatlanárak hatására az aprófalvakban telepedett le. Ez a folyamat felgyorsította az eredeti lakosság elvándorlását, miközben a lakásállomány fokozatos leromlásához vezetett. Összességében a térség falvainak fejlődését egy sajátos demográfiai és társadalmi folyamat jellemzi (1. táblázat): elnéptelenedés → fizikai és társadalmi leromlás → szegénység betelepülése → népességnövekedés → fiatalos korstruktúra → magas természetes szaporodás, amely hosszú távon újratermeli a térség strukturális hátrányait (Sikos T. 2019).



1. ábra: Az Abaúji térség 24 települése

Forrás: Saját szerkesztés

A 2021 tavaszától négy éven át megvalósított Creative Region III. projekt első évében az Abaúji térségben a korábbi pilot programok eredményeinek visszacsatolása, fejlesztése és széles körű disszeminációja történt tudományos, közösségi, iskolai és kulturális rendezvényeken, valamint a lokális fenntarthatóságot támogató konzultációs szupervízió keretében.

A projekt második évétől megtörtént a kutatások kiterjesztése az Edelényi járásra is, továbbá megindult az eredmények nemzetközi beágyazása. A vizsgálat Edelényi járásra való kiterjesztését az is indokolja, hogy a szintén Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében elhelyezkedő járást az ország egyik legszegényebb területei, és ezáltal a komplex programmal fejlesztendő járások közé sorolják. A térség települései – hasonlóan az Abaúji térség településeihez – két fő típust mutatnak: egyrészt az előregedő, elvándorlás által érintett településeket, másrészt a magas születési számú, növekvő roma nemzetiségű lakosságot magukba foglaló településeket.

2. táblázat: Az Edelényi járás településeinek lakosság száma (1990, 2000 és 2024)

Település	Lakosság szám			Változás
	1990	2000	2024	2024/1990, % vagy */**2024/2000, %
Abod*	-	291	153	-47,4
Balajt*	-	467	507	8,6
Becskeháza	88	57	35	-60,2
Bódvalenke	202	195	354	75,2
Bódvarákó	212	154	73	-65,6
Bódvaszilas	1350	1280	995	-26,3
Boldva	2411	2557	2482	2,9
Borsodszirák	1224	1239	1212	-1
Damak*	-	270	234	-13,3
Debréte	47	34	15	-68,1
Edelény**	(13096)	11341	9530	-16
Égerszög	120	94	56	-53,3
Galvács	178	113	91	-48,9
Hangács	764	716	591	-22,6
Hegymeg	158	136	113	-28,5
Hidvégardó	826	774	557	-32,6
Irota	185	129	86	-53,5
Komjáti	420	354	214	-49,1

* Közigazgatási szempontból Edelényhez tartozó települések 1990-ben, így a 2000. évi adatok kerülnek figyelembevételre.

** Az 1990-es évek elejéig több település Edelényhez tartozott, így a 2000. évi adatok kerülnek figyelembevételre.

Település	Lakosságszám			Változás
	1990	2000	2024	2024/1990, % vagy */**2024/2000, %
Ládbesenyő*	-	346	287	-17,1
Lak	592	619	665	12,3
Martonyi	512	552	331	-35,4
Meszes	293	229	176	-39,9
Nyomár	342	343	280	-18,1
Perkupa	960	986	773	-19,5
Rakaca	897	936	925	3,1
Rakacaszend	457	439	295	-35,5
Szakácsi	149	156	228	53
Szalonna	1077	1104	1005	-6,7
Szendrő	4586	4340	4069	-11,3
Szendrőlád	1445	1726	2273	57,3
Szin	739	777	814	10,2
Szinpetri	297	280	203	-31,7
Szögliget	1042	882	588	-43,6
Szőlősardó	212	150	120	-43,4
Szuhogy	1269	1229	1067	-15,9
Teresztenye	40	27	44	10
Tomor	294	288	242	-17,7
Tornabarakony	54	37	37	-31,5
Tornakápolna	25	14	21	-16
Tornanádaska	515	570	816	58,5
Tornaszentandrás	385	317	175	-54,6
Tornaszentjakab	336	280	204	-39,3
Varbóc	95	74	58	-39
Viszló	133	96	61	-54,1
Ziliz	440	433	409	-7,1

Forrás: Saját szerkesztés KSH és TEIR alapján

A 2. táblázat az Edelényi járás településeinek lakosságszámát ismerteti, 1990, 2000 és 2024 évre vonatkozóan. A 2000. év vizsgálata azért vált szükségessé, mert egyes települések (Abod, Balajt, Damak, Ládbesenyő) az 1990-es évek elejéig közigazgatási szempontból Edelényhez tartoztak, és csak 1990-et követően önállósodtak.

A projektben a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara aktív szerepet vállalt a fenntarthatóság, a társadalmi fenntarthatóság és a társadalmi innováció komplex

elemzésében, kutatási tevékenységének középpontjában a régió felzárkóztatásának támogatása állt. A kutatás fő kérdése az volt, hogy a műszaki-technikai, gazdasági és társadalmi innovációk összefüggésrendszerében mely társadalmi innovációs területek rendelkeznek olyan értéknövelő potenciállal, amelyek hosszú távon kitörési pontok lehetnek hozzájárulva a régió jóllétéhez.

A kutatási portfólió több tematikus területet fogott át, amelyek együttesen a helyi társadalmi és gazdasági kapacitások fejlesztését célozták: az oktatáskiegyenlítő programok, az okos falu program, az innovátorképzés és a vállalkozásmentorálás a humán és gazdasági erőforrások erősítését szolgálták, a kompetenciamérések és a sportszocializációs program a társadalmi kohézió és a fiatal generációk esélyegyenlőségének növelését célozták, míg a desztinációmenedzsment és a kisléptékű turizmusfejlesztés a térségi kreatív turizmus és helyi erőforrás-alapú gazdasági fejlődés előmozdítását tették lehetővé.

A kötet a kutatás eredményeit foglalja össze, és szintetizálja azokat, kiemelt figyelmet fordítva azokra az összefüggésekre, amelyek révén a kidolgozott megoldások más járásokra és vármegyékre is adaptálhatók. A munka során – a társadalmi innovációs életciklus, valamint a vizsgált területek összekapcsolása révén kialakított – keretmodell került megalkotásra, amely alkalmas a társadalmi innováció belső összefüggéseinek, valamint a kapcsolódó területek közötti relációk feltárására, illetve további alternatívákat vázol fel. A kutatás célja volt a tudásmenedzsment és tudástranzfer feltárása és továbbadása, valamint az egyes megoldások gyakorlati alkalmazhatóságának komplex vizsgálata.

Az egyes vizsgálati területek meghatározását követően súlyozás alapján történt a prioritások kijelölése, amely lehetővé tette a döntéshozatal és az adaptálhatóság gyakorlati vizsgálatát. Ennek eredményeként konkrét feladatok és javaslatok fogalmazódtak meg a helyi szakemberek és döntéshozók számára, támogatva ezzel a térségi fejlődés és innováció gyakorlati megvalósítását.

A társadalmi innováció életciklusát követő kutatási keretmodell a társadalmi innováció egyes életciklus szakaszaihoz konkrét vizsgálati témákat és területi fókuszokat rendelt (3. táblázat).

A kötet felépítése tudatosan követi a társadalmi innováció életciklusának egymásra épülő szakaszait. Az egyes fejezetek nem önálló tanulmányokként, hanem egy tanulási és fejlesztési folyamat egyes fázisaiként értelmezhetők, ahol minden szakasz a megelőző fázis tapasztalataira épül, és előkészíti a következő lépést. Ennek megfelelően a fejezetek bemutatják az adott életciklus szakaszához kapcsolódó empirikus tapasztalatokat, értelmezik azok társadalmi és gazdasági összefüggéseit, valamint kijelölik a továbblépés irányait. A kötet így nem kizárólag a társadalmi innováció eredményeire, hanem annak folyamatszerű működésére, tanulási mechanizmusaira és adaptációs lehetőségeire helyezi a hangsúlyt. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy a bemutatott jó gyakorlatok ne csak lokális megoldásokként jelenjenek meg, hanem olyan értelmezési keretben, amelyek más térségek, intézmények és szakpolitikai döntéshozók számára is releváns tanulságokat hordoznak.

3. táblázat: A társadalmi innovációs életciklus szakaszai

Társadalmi innovációs életciklus szakaszok	Kulcstevékenység	Kérdés	Példa
1. Kiindulás, ösztönzés	Probléma felismerése	Miért kell változtatni?	Egyenlőtlenségek feltárása
2. Ötletgenerálás, ötletalkotás	Ötletalkotás, koncepció	Hogyan lehetne jobban csinálni?	Kompetenciafejlesztési javaslatok megfogalmazása
3. Kísérletezés, tesztelés	Pilot programok, kísérletek	Működik-e a gyakorlatban?	Fejlesztés és mentorálás kezdeményezése
4. Megerősítés, intézményesítés	Megerősítés, intézményesítés	Hogyan tehető tartóssá?	Finanszírozás, jogi keretek meghatározása
5. Terjesztés, diffúzió	Elterjesztés, skálázás, diffúzió	Hogyan terjeszthető?	Átadás a helyi sajátosságok vizsgálatát követően
6. Rendszerszintű változás, fenntarthatóság	Rendszerszintű hatás	Hogyan alakítja át a rendszert?	Vármegyei és/vagy országos program

Forrás: Saját szerkesztés

Az első szakasz, a Kiindulás, a problémák felismerésére és a társadalmi szükségletek azonosítására összpontosít. Ezt a fázist az Észak-magyarországi régióban, különösen az Abaúji térségben és az Edelényi járásban tapasztalható területi és oktatási egyenlőtlenségek vizsgálata alapozta meg. A Kiindulás fázisa arra a korai szakaszra fókuszál, amikor a társadalmi szereplők felismerik a strukturális egyenlőtlenségeket és azokat a mélyebb társadalmi szükségleteket, amelyek később az innováció alapját képezik. Az elemzések az Észak-magyarországi régió, ezen belül különösen Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye, valamint az Abaúji és Edelényi térségek eset tanulmányaira épülnek.

A vizsgálat középpontjában két fő téma áll:

- a) a területi egyenlőtlenségek és munkaerő-piaci sajátosságok,
- b) az oktatási esélykülönbségek és kiegyenlítő programok.

E két terület a társadalmi innovációs folyamat problémafelismerő szintjén kapcsolódik össze: a hátrányos térségek gazdasági és humán kihívásai felismerése a társadalmi innováció elindításának előfeltétele.

Murray, Caulier-Grice és Mulgan (2010) modellje szerint a társadalmi innováció első lépése a problémák és szükségletek felismerése, amely meghatározza a későbbi beavatkozások irányát. A Kiindulási szakasz feladata, hogy a közösség felismerje, mi hiányzik és milyen társadalmi igények nem találnak választ a meglévő intézményi rendszerben. A regionális fejlesztések szempontjából ez a fázis különösen fontos,

hiszen a társadalmi innováció nem általános, hanem térben beágyazott folyamat. A problémafelismerés mindig helyi tapasztalatokon, a térségi szereplők tudásán és együttműködésén alapul. A periférikus térségekben gyakran a társadalmi tanulás és a közösségi részvétel hiánya akadályozza a problémák strukturált feltárását.

Az Észak-magyarországi régió – különösen Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye – Magyarország egyik legjelentősebb társadalmi-gazdasági kihívásokkal küzdő térsége. Az ipari szerkezetváltás, az elvándorlás, a foglalkoztatási szerkezet egyoldalúsága és az oktatási egyenlőtlenségek mind hozzájárulnak a tartós területi egyenlőtlenségek fennmaradásához. A társadalmi innováció szempontjából ez a térség kiváló terep, ahol a helyi közösségek kísérleteznek a hátrányok enyhítésével: oktatási mentorprogramok, közösségi tanulási terek, társadalmi vállalkozások, valamint civil és önkormányzati együttműködések formájában.

A társadalmi innováció életciklusának második fázisa az Ötletgenerálás, ami az a periódus, ahol a társadalmi szükségletekhez illeszkedő, értékvezérelt, változást előkészítő ötletek születnek, formálódnak és előzetesen értékelődnek.

Az ötletgenerálás sikeressége rendszert igényel, melynek két meghatározó pillére:

- a) a képzés, kompetenciafejlesztés és tehetségmenedzsment által létrehozott tudás- és készségbázis,
- b) az okos megoldások program által biztosított digitális, adatvezérelt és hálózatos környezet, amely gyorsítja és minőségileg támogatja az ötletképzést.

A társadalmi innováció életciklusa harmadik szakaszában – a Kísérletezés fázisában – az előző lépésekben generált ötletek valós környezetben történő kipróbálása történik meg. Ez a periódus az innovációk gyakorlati megvalósíthatóságának vizsgálatát célozza, kis léptékű, kontrollált környezetben tesztelve a társadalmi innováció működését, befogadhatóságát, fenntarthatóságát, adaptálhatóságát és társadalmi hatását.

A projektben a társadalmi innováció életciklusához igazodva a Kísérletezés fázisban két kulcsterület jelenik meg, ahol a kísérletezés explicit módon zajlik:

- a) a vállalkozásmentorálás,
- b) a desztinációmenedzsment és kisléptékű turizmusfejlesztés.

A Kísérletezés szakasza támasztja alá, hogy a társadalmi innováció hatékony (idő és költség szempontjából), adaptálható és skálázható. Éppen ezért a tesztelés a társadalmi innovációs folyamat egyik legkritikusabb átmeneti pontja, hiszen itt derül ki, hogy a modell képes-e működő rendszerré válni.

A társadalmi innováció életciklusának negyedik szakasza, a Megerősítés (intézményesítés), azt a pontot jelöli, ahol a kísérleti projektekből kinövő, sikeresen validált innovációk stabil működési struktúrákba ágyazódnak az intézményi támogatás, a hosszú távú finanszírozás, a partnerségi rendszerek, a szabályozási és irányítási keretek, a felelősségi struktúrák, valamint a monitoring és visszacsatolás révén. A szakasz lényege, hogy a sikeres kísérletek kilépjenek a pilot fázisból, és rendszerszintű, fenntartható, skálázható formát öltsenek. A Megerősítés szakasza

markáns különbséget teremt a jó gyakorlat és a strukturált társadalmi újítás között az alábbi három területen:

- a) az oktatáskiegyenlítő program,
- b) a vállalkozás mentorálás,
- c) a képzés, kompetenciafejlesztés, tehetségmenedzsment.

A Terjesztés fázisa – mint a társadalmi innovációs életciklus ötödik szakasza – jelenti a társadalmi innováció legmagasabb szintű kiteljesedését. Ebben a szakaszban a társadalmi innováció más térségekben, más intézményekben, más társadalmi csoportokban, valamint más szektorokban is adaptálhatóvá válik, és ténylegesen alkalmazásra is kerül. A diffúzió tehát egy olyan folyamat, amely során a sikeres helyi megoldások regionális, országos vagy akár nemzetközi léptékben is relevánssá válnak. A szakasz az alábbi három tématerület mentén vizsgálható:

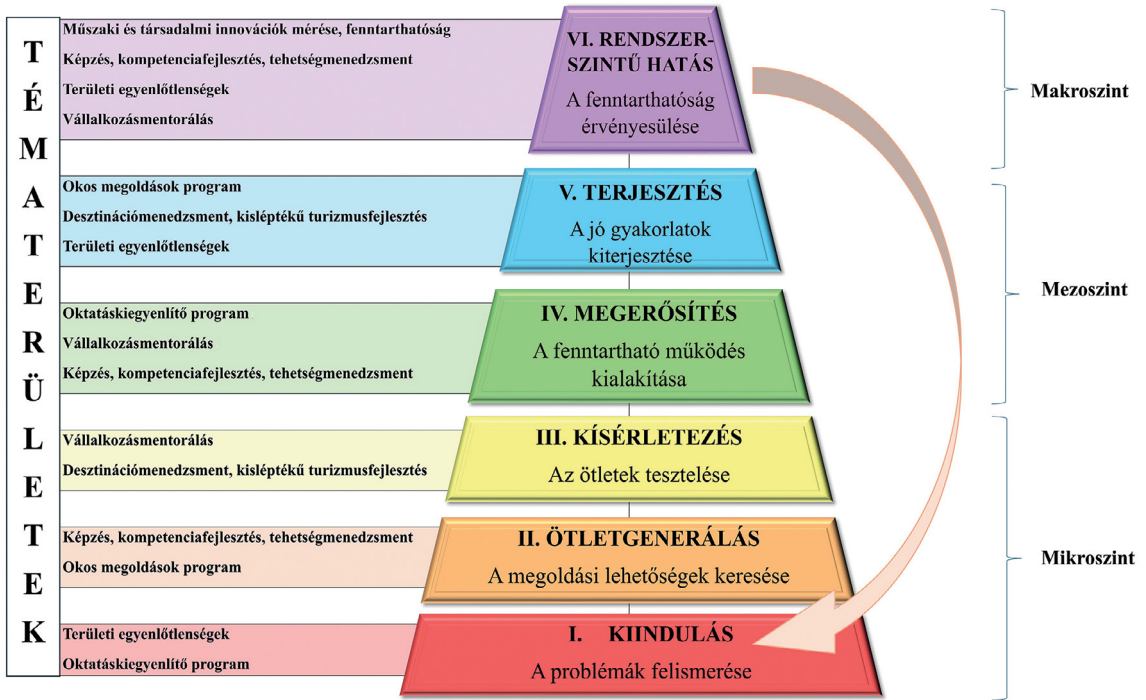
- a) az okos megoldások program,
- b) a desztinációmenedzsment és kisléptékű turizmusfejlesztés
- c) a területi egyenlőtlenségek.

A társadalmi innovációs életciklus hatodik, egyben utolsó fázisa a Rendszerszintű hatás (fenntarthatóság), amely akkor kezdődik el, amikor a megvalósított társadalmi innováció tartósan beépül a társadalmi és gazdasági strukturákba, szabályozási, finanszírozási és működési szinten is stabilizálódik, több generáción keresztül fennmaradó hatást fejt ki, és mérhető változásokat idéz elő a társadalom különböző alrendszeireiben. Ebben a szakaszban az innováció hosszú távú strukturális változást eredményező hatása is vizsgálendő, és az alábbi területeken elemezhető:

- a) a műszaki és társadalmi innovációk mérése, fenntarthatóság,
- b) a képzés, kompetenciafejlesztés, tehetségmenedzsment,
- c) a területi egyenlőtlenségek,
- d) a vállalkozásmentorálás.

A társadalmi innovációs életciklus egyes szakaszait, a Creative Region III. projekt gazdaságtudományi vizsgálati területeit, valamint ezek kapcsolódását – vagyis a kötet felépítését – a 2. ábra ismerteti. A kötet felépítése egy többszintű, életciklus alapú modellt követ, amely struktúra a problémák felismerésétől indul, majd az ötletgenerálás, a kísérletezés és a megerősítés fázisain keresztül jut el a jó gyakorlatok térségi kiterjesztéséig és a rendszerszintű hatások értékeléséig. A mikro-, mezo- és makroszintekhez kapcsolódó fejezetek bemutatják, miként járulnak hozzá – többek között – az okos megoldások, a kompetenciafejlesztés, a vállalkozásmentorálás és a kisléptékű turizmusfejlesztés a fenntartható működés kialakításához, valamint a hosszú távú társadalmi és gazdasági beágyazódáshoz. A kötet megközelítése alapján a társadalmi innováció életciklusa nem lineáris fejlődési pályát ír le, hanem egy iteratív, egymásra visszacsatoló fejlesztési logikát alkalmaz, amelyben az egyes tématerületek a különböző életciklus-fázisokban eltérő szerepkörrel és hangsúlyrendszerrel jelennek meg, ugyanakkor koherens

A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ ÉLETCIKLUSÁNAK SZAKASZAI



Egy-egy téma terület több életciklus fázisban is relevánsá válhat, eltérő funkcióval és hangsúllyal.

2. ábra: A társadalmi innovációs életciklus és a Creative Region projekt gazdaságtudományi vizsgálati területeinek kapcsolódása (a kötet felépítése)

Forrás: Saját szerkesztés

módon épülnek egymásra. Ennek következtében egy-egy téma terület több fázisban is relevánsá válhat, funkciója és hozzájárulása az adott fejlesztési szakasz célrendszeréhez igazodva módosul.

A bemutatott társadalmi innovációs életciklus modell és a Creative Region projekt gazdaságtudományi kutatási keretrendszere egyaránt azt hangsúlyozza, hogy a társadalmi innováció nem elszigetelt beavatkozások eredménye, hanem térben és időben értelmezett, tanulásalapú fejlesztési folyamat. Ennek a folyamatnak az első, meghatározó lépése mindig a problémák felismerése, annak megértése, hogy mely társadalmi szükségletek maradnak kielégítetlenül, és milyen strukturális egyenlőségek akadályozzák a térségek fejlődését.

A kötet első fejezete – összhangban a fentiekkel – a társadalmi innováció életciklusának Kiindulás szakaszára fókuszál. Ez a fejezet az Észak-magyarországi régió, különösen az Abaúji térség és az Edelényi járás empirikus vizsgálatán keresztül mutatja be azokat a területi, munkaerő-piaci és oktatási egyenlőségeket, amelyek a társadalmi innovációs beavatkozások szükségességét megalapozzák.

A második fejezet az Ötletgenerálás fázisát vizsgálja, ahol a felismerések értékvezérelt koncepciókká és fejlesztési irányokká formálódnak. Ebben a szakaszban a képzés, a kompetenciafejlesztés, a tehetségmenedzsment és az okos megoldások program együttesen teremtenek olyan tudáson és infrastruktúrán alapuló környezetet, amely elősegíti az új társadalmi innovációs ötletek kialakulását a vizsgált térségben.

A harmadik fejezet a Kísérletezés szakaszára koncentrálna, ahol az előző fázisokban megfogalmazott elképzelések valós környezetben, pilot programok formájában kerülnek kipróbálásra. Az Abaúji térség és az Edelényi járás egyes településeihez kötődő vállalkozás mentorálási és a kisléptékű turizmusfejlesztési kezdeményezések bemutatása rávilágít arra, hogy a társadalmi innovációk működőképessége, adaptálhatósága és társadalmi befogadhatósága ebben a szakaszban válik ténylegesen értékelhetővé.

A negyedik fejezet a Megerősítés és intézményesítés folyamatát elemzi, azt a kritikus átmenetet, amikor a sikeres kísérletek kilépnek a pilot fázisból, és stabil szervezeti, finanszírozási és módszertani keretek között, hosszú távon működő társadalmi gyakorlatokká válnak. A fejezet bemutatja, miként alakul ki a fenntartható működés az oktatáskiegyenlítő programok, a vállalkozásmentorálás, valamint a képzési és kompetenciafejlesztési rendszerek területén a vizsgált térség és tágabb környezete, Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye tekintetében.

Az ötödik fejezet a Terjesztés és diffúzió szakaszát tárgyalja, amelyben a térségben már megerősített és intézményesült megoldások túllépnek eredeti működési környezetükön, és más térségekben is adaptálható mintákká válnak. A fejezet hangsúlyozza, hogy a társadalmi innovációk terjesztése nem mechanikus másolást, hanem a helyi sajátosságokhoz való alkalmazkodást és partnerségi együttműködést igényel.

A hatodik fejezet a társadalmi innovációs életciklus záró szakaszát, a Rendszerszintű hatás és fenntarthatóság kérdéskörét vizsgálja. Ebben a fázisban kerül előtérbe annak elemzése, hogy az Abaúji térségben és az Edelényi járásban megvalósuló innovációk miként épülnek be tartósan a társadalmi, gazdasági és intézményi struktúrákba, hogyan válnak mérhetővé hosszabb távon, és milyen feltételek mellett képesek generációkon átívelő, strukturális változásokat előidézni.

A fejezetek egymásra épülő logikája így egy olyan teljes társadalmi innovációs ívet rajzol fel, amely a problémafelismeréstől a rendszerszintű hatásokig követi végig a fejlesztési folyamatot, és empirikus tapasztalatokra építve kínál értelmezési és cselekvési keretet a periférikus térségek felzárkóztatásához.

I. Kiindulás: a problémák felismerése

I. 1. BEVEZETÉS – AMIRŐL A KIINDULÁS SZAKASZ SZÓL

A társadalmi innováció életciklusának első szakasza, a Kiindulás fázisa a problémák felismerésére és a társadalmi szükségletek azonosítására összpontosít. A Kiindulás szakaszát ismertető I. fejezet így nem kizárólag helyzetelemzés, hanem annak a felismerési folyamatnak a bemutatása, amely elindítja a társadalmi innováció teljes életciklusát. Ezt a fázist az Észak-magyarországi régióban, különösen az Abaúji térségben és az Edelényi járásban tapasztalható területi és oktatási egyenlőtlenségek vizsgálata alapozta meg.

A Creative Region projekt keretei között megvalósuló gazdaságtudományi kutatások alapján ez a fázis az Abaúji térség és az Edelényi járás kapcsolódó települései, valamint azok tágabb környezete (Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye, Észak-Magyarországi régió), és különösen a hátrányos helyzetű térségek demográfiai, gazdasági és oktatási egyenlőtlenségeinek feltárásával veszi kezdetét. A kutatás keretei között két fő tématerület kerül a fókuszba:

- a) területi egyenlőtlenségek és munkaerő-piaci sajátosságok,
- b) oktatási egyenlőtlenségek és kiegyenlítő programok.

A társadalmi innovációs kezdeményezések fő célja a regionális egyenlőtlenségek mérséklése, a területi versenyképesség növelése és a felzárkózás elősegítése fenn tartható megoldások révén. A vizsgált térség számos olyan települést foglal magában, amelyek társadalmi, gazdasági és infrastrukturális támogatásra szorulnak, és amelyeket jelentős munkanélküliség érint. (Veresné Somosi és Varga 2022a; Veresné Somosi és Varga 2022b; Molnárné Konyha 2024; Sikos T. 2025.)

A területi egyenlőtlenségek a társadalmi innovációs folyamat térbeli dimenzióját jelentik. A gazdasági, infrastrukturális és demográfiai lemaradásból fakadó hátrányok olyan komplex kihívásokat hoznak létre, amelyekre a hagyományos fejlesztéspolitika nem ad hatékony választ. A Kiindulás szakaszban a közösségek felismerik, hogy e problémák nem csupán gazdasági, hanem társadalmi természetűek, így új, együttműködésen alapuló válaszokra van szükség (Sikos T. 2025).

Az oktatáskiegyenlítő programok a társadalmi innováció humán dimenzióját képviselik. A hátrányos helyzetű gyermekek és fiatalok esélykülönbségei nemcsak oktatási, hanem társadalmi mobilitási és munkaerő-piaci kérdések is. A Kiindulás fázisban a közösségek felismerik, hogy az oktatás minősége a társadalmi

egyenlőtlenségek újratermelésének vagy csökkentésének kulcsa (Veresné Somosi és Varga 2022a; Veresné Somosi és Varga 2022b).

Ez a felismerés – miszerint a térségi fejlettség és az oktatási esélyek ugyanannak a strukturális egyenlőtlenségnek a két oldala – képezi a társadalmi innovációs folyamat első lépését. A Kiindulás szakasza tehát nem kizárólag a probléma feltárása, hanem a problémák összefüggéseinek megértése, valamint annak belátása, hogy a fejlesztés csak akkor lehet sikeres, ha egyszerre kezeli a térbeli és humán tényezőket. Ennek megfelelően a területi egyenlőtlenségek és munkaerő-piaci sajátosságok és az oktatási egyenlőtlenségek és kiegyenlítő programok kutatási területei szorosan illeszkednek a társadalmi innovációs életciklus Kiindulás fázisához, mivel:

- a) komplex társadalmi problémákat azonosítanak,
- b) megteremtik a közös tanulási folyamat feltételeit
- c) és elindítják a közösségi gondolkodás formálását, amely nélkül a társadalmi innovációs folyamat nem jöhet létre.

A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói kiemelten foglalkoznak az Abauji térség és az Edelényi járás településeinek helyzetével. A társadalmi innováció szükségességét alátámasztó legfontosabb problémák a következők (Veresné Somosi és Varga 2022a; Veresné Somosi és Varga 2022b; Molnárné Konyha 2024):

- a) előregedő társadalom és migráció: a vizsgált térség egyes településeire az előregedés jellemző, kevesebb gyermek születik, és jelentős az elvándorlás is,
- b) mélyszegénység és alacsony életszínvonal: a települések jelentős részére a családok hátrányos helyzete és a rossz életkörülmények jellemzőek, magas a roma népesség aránya
- c) munkaerő-piaci hátrányok: a pénzügyi források hiánya és a munkanélküliség a gazdasági kihívások fő forrásai,
- d) közösségi kihívások: különösen a periférikus területeken merül fel igény a lakosság részvételére, bevonására, a szociális szolgáltatásokra fejlesztésére (egészségügy, oktatás) és a közösségi kohézió növelésére.

A bemutatott kihívások és problémák esetében az Előszó 1. és 2. táblázata, valamint jelen fejezet 4. táblázata szolgál magyarázattal a demográfiai erózió, a magas roma népesség és az elvándorlás mértéke kapcsán. A roma népesség arányának ismertetése érdekében a népszámlálási évek (2011 és 2022) kerülnek bemutatásra.

A 4. táblázat két időpont (2011 és 2022) alapján mutatja be az Abauji térség és az Edelényi járás egyes településeinek belföldi vándorlási egyenlegét (‰) és a roma népesség arányát (%). A vándorlási egyenleg dinamikáját a roma népesség aránya társadalmi szerkezet jelez, ami két együtt változó jelenségre utal. A vizsgált települések demográfiai folyamatai jelentős térségi differenciálódást mutatnak. Míg egyes településeken 2011 és 2022 között a belföldi vándorlási egyenleg javult, sőt pozitívvá vált, addig más esetekben az elvándorlás tovább erősödött. A roma népesség arányának változása nem mutat egységes irányt, mivel egyes településeken csökkenése elsősorban elvándorlással, míg más településeken növekedése beköltözéssel

4. táblázat: A belföldi vándorlási egyenleg (ezrelék) és a roma népesség aránya (százalék) a vizsgált térség néhány településén

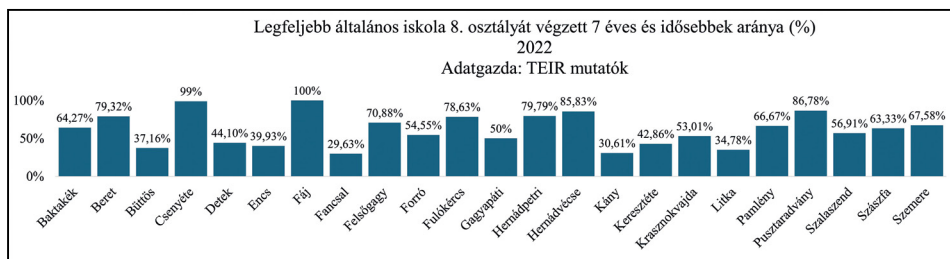
Település	Térség/járás	Belföldi vándorlási egyenleg (ezrelék)		Roma népesség aránya (százalék)	
		2011	2022	2011	2022
Bódvalenke	Edelényi járás	44,9	-6,7	55,4	51,7
Borsodszirák	Edelényi járás	5,9	-7,7	19,2	3,8
Detek	Abaúji térség	-29,3	-8,3	13,3	3,2
Edelény	Edelényi járás	-1	-0,2	6,1	6,1
Encs	Abaúji térség	7,3	11,2	17,8	14,6
Fulókercs	Abaúji térség	-17,5	65,5	37,4	65,1
Lak	Edelényi járás	-14,9	-35,6	55,4	7,2
Pamlény	Abaúji térség	-84,2	-19,6	0	0
Szemere	Abaúji térség	-5,4	9,9	40,1	40,4
Szin	Edelényi járás	-9,5	-33,1	38,5	26,4
Szuhogy	Edelényi járás	-32,4	1,9	9,5	13,4

Forrás: Saját szerkesztés KSH és TEIR alapján

és magas természetes szaporodással magyarázható. Az eredmények arra utalnak, hogy a térségen belül eltérő demográfiai és társadalmi pályák alakultak ki, amelyek eltérő fejlesztési és társadalmi innovációs beavatkozásokat igényelnek.

Az oktatásba való integráció a hátrányos helyzet elleni küzdelem egyik központi eszköze. A társadalmi innovációs folyamat a Kiindulás (problémafelismerés) fázisában az oktatási egyenlőtlenségek jelenségeire fókuszál. A kutatás keretei között kidolgozott oktatáskiegyenlítő program fő célja az iskolai lemorzsolódás és a korai iskolaelhagyás mérséklése, valamint a hátrányos helyzetű gyermekek sikeres iskolai pályafutásának, önmegvalósító életének támogatása. A célcsoport a hátrányos helyzetű gyermekek, beleértve az óvodás korúakat, az alap- és középfokú oktatásban résztvevő tanulókat, valamint a tágabb társadalmi környezetet (szülők, pedagógusok, önkéntesek).

Az Abaúji térség és az Edelényi járás vizsgált településein a legfeljebb általános iskola 8 osztályát végzett 7 éves és idősebb népesség aránya 2022-ben jelentősen meghaladta a magyarországi átlagot, amely országosan 30,7% volt. Több településen az alacsony iskolai végzettségűek aránya elérte vagy meghaladta a 70-80%-ot, ami súlyos, strukturális oktatási és munkaerő-piaci hátrányokat jelent. A 3. ábra az Abaúji térség településeinek adatait ismerteti, amely esetében két település értékei az országos átlag körül, további 22 település értékei az országos átlagot – egyes esetekben jelentősen – meghaladva jelennek meg. Az Edelényi járás esetében a legfeljebb általános iskola 8. osztályát végzett 7 éves és idősebbek arányára vonatkozó átlagos érték 51,4%, ami 67,4%-kal magasabb az országos átlagnál.



3. ábra: Legfeljebb általános iskola 8. osztályát végzettek aránya (%), Abaúji térség, 2022

Forrás: TEIR

A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói által kialakított oktatási-egyenlítő program egy értékvezérelt képzési modellre épülő módszertani alap, amely az általános, középfokú és felsőfokú tanulmányokat támogató képzési megoldások integrálásával kívánja csökkenteni az oktatási egyenlőtlenségeket, az iskolai lemorzsolódást. Az oktatási egyenlőtlenségek enyhítéséhez szükséges kompetenciafejlesztés a digitális jártasság területére is kiterjed (részletesebben a Képzés, kompetenciafejlesztés és tehetséggondozás tématerület foglalkozik a kérdéssel, II., IV. és VI. fejezet).

A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karán folyó kutatás korai fázisában is azonosíthatók voltak olyan jó gyakorlatokat, amelyek a területi és oktatási egyenlőtlenségekre adnak választ, megerősítve ezzel a probléma súlyosságát és a megoldásra való törekvés igényét. Ezek a kezdeményezések – igazodva a Kiindulás fázisához – a problémák felismeréséből és azokra adott kezdeti válaszokból jönnek létre. A kutatási módszertan a részvételi akciókutatás (RAK) ciklusaira épül, amely szoros együttműködést feltételez a helyi résztvevőkkel, a közösségi igények azonosításával és a lakosság döntéshozatalba való bevonásával.

A kutatás keretei között, a társadalmi innováció Kiindulás fázisában létrejött dokumentumok a társadalmi innovációs folyamat megértését segítik, alapul véve a területi és oktatási problémák meghatározását, valamint a problémák kezelésére irányuló koncepciót (értékvezérelt képzési modell) és megvizsgált – esetenként más településeken jól működő – gyakorlatokat (InDaHouse program, Hantos modell). Az 5. táblázat röviden ismerteti a Gazdaságtudományi Kar kutatói által megvizsgált – jó gyakorlatként szolgáló – programokat, valamint a kialakított értékvezérelt képzési modellt. A kutatás eredményeit, a programok részletes bemutatását az Empirikus példák alfejezet tartalmazza.

Az I. fejezet elején megfogalmazottak szerint, a társadalmi innováció életciklusának Kiindulás szakasza a problémák felismerésére, az igények azonosítására és a változás iránti közös elköteleződés kialakítására összpontosul. Ezen szakasznak kulcsszerepe van a társadalmi és gazdasági rendszerekben megjelenő strukturális egyenlőtlenségek láthatóságában, és abban, hogy a helyi közösségek értelmezni tudják azokat. A hátrányos helyzetű térségek gazdasági stagnálása, az elvándorlás, a munkaerő-piaci kiszolgáltatottság, valamint az oktatási lemaradások és a korai

5. táblázat: Vizsgált jó gyakorlatok (területi és oktatási egyenlőtlenségek)

Jó gyakorlat megnevezése	Fő célkitűzés	Célcsoport / Célterület
InDaHouse program (IDH)	Iskolai lemorzsolódás és korai iskolaelhagyás mérséklése, gyerekszegénység csökkentése, hátrányos helyzetű gyerekek esélyeinek növelése.	Hátrányos helyzetű gyermekek, óvodástól középfokú oktatásig / Hernádszentandrás és környéke (Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye).
Hantos modell	Magas szintű, minőségi szakmai képzés nyújtása, a kiemelkedő képességű hallgatók tehetség-gondozása.	Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar hallgatói (tehetségmenedzsment).
Értékvezérelt képzési modell	Az oktatási egyenlőtlenségek megszüntetése, tehetségmenedzsment és új együttműködési formák létrehozása a társadalmi szereplők között.	Hátrányos helyzetű, tehetséges, különböző korú fiatalok az Észak-Magyarországi régióban.

Forrás: Saját szerkesztés

iskolaelhagyás nem csupán tünetek, hanem olyan rendszerszintű problémák, amelyek felismerése önmagában is társadalmi tanulási folyamatot indít el.

A Kiindulás szakasza egyértelműsíti, hogy a térségi fejlődés és az oktatási egyenlőség összekapcsolódó célok. A területi hátrányok csökkentése nem képzelhető el oktatási esélyegyenlőség nélkül, és fordítva – a humán fejlesztés csak akkor lehet sikeres, ha a helyi gazdasági és munkaerő-piaci struktúra képes befogadni az új tudást. A két terület szinergiája tehát abban áll, hogy az oktatás képezi a társadalmi megújulás emberi alapját, a térségi fejlesztés pedig a strukturális keretet biztosítja hozzá. E kettő összekapcsolása a Kiindulás szakasz legfontosabb eredménye, vagyis az a felismerés, hogy a társadalmi innováció nem külön problémákra, hanem összekapcsolódó rendszerek kialakítására és fenntartására keres új válaszokat.

Az oktatási egyenlőtlenségek kapcsán vizsgált két fő téma – az oktatás minősége és a munkaerőpiac – közötti kapcsolat meghatározó a Kiindulás fázis szempontjából. Az oktatási hátrányok közvetlenül hozzájárulnak a munkaerő-piaci lemaradáshoz, hiszen a szakképzettség hiánya miatt a térség nem tud alkalmazkodni a gazdasági változásokhoz. A kutatás alapján kijelenthető, hogy a térségben:

- az alacsony iskolázottságú lakosság foglalkoztatási rátája alig éri el 40%-ot,
- a magasabb végzettségűeknél ez az arány 72–75 % közötti értéket mutat,
- a helyi munkahelyek 60%-a alacsony képzettséget igényel,
- a közép- és felsőfokú végzettségűek megfelelő munkahely hiányában gyakran kénytelenek elvándorolni.

Ez a paradoxon – a helyi képzettség és a gazdasági szerkezet össze nem illése – pontosan az a jelenség, amely a társadalmi innovációs beavatkozásokat megalapozza.

A kutatás mozgatórugója tehát, hogy az oktatás és a foglalkoztatás kérdése nem külön kezelendő, hanem komplex fejlesztési szemléletet kíván.

I. 2. A KIINDULÁS SZAKASZÁNAK SZEREPE A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓS FOLYAMATBAN

A Kiindulás szakasz (problémafelismerés) a társadalmi innováció életciklusának első fázisa, amelynek alapvető célja a társadalmi szükségletek és strukturális hiányok azonosítása. A szakasz szerepének meghatározása lehetővé teszi annak vizsgálatát, hogy a területi és oktatási egyenlőtlenségek miként szolgálnak társadalmi innovációs kiindulópontként, vagyis hogyan generálnak új gondolkodásmódot, tanulási folyamatokat és közösségi együttműködések. A területi és oktatási egyenlőtlenségek vizsgálata a Kiindulás fázisban nem elválik egymástól, hanem egymást erősíti, és a társadalmi innovációs folyamat motivációját adja, egyben kirajzolódnak az oktatás, a munkaerőpiac és a térségi fejlesztés rendszerszintű összefüggései.

A Kiindulás szakaszának fő célkitűzései:

- a) a társadalmi szükségletek feltárása, a problémák és egyenlőtlenségek meghatározása,
- b) a közösségi problémafelismerés megerősítése, a helyi szereplők képessé tételé saját helyzetük értelmezésére,
- c) a strukturális összefüggések felismerése, annak megértése, hogy a helyi problémák szélesebb regionális rendszerekből erednek,
- d) a társadalmi tanulás elindítása, a reflexió, együttműködés és tapasztalatmegosztás beépítése a közösségi gondolkodásba.

Alcélok (empirikus kutatási fókusszal):

- a) a hátrányos helyzetű térségek társadalmi innovációs kiindulópontjainak azonosítása,
- b) az oktatási és területi egyenlőtlenségek összefüggéseinek vizsgálata.

A célokhoz és alcélokhoz kapcsolódó fő kutatási kérdések:

- a) Milyen társadalmi kihívások generálják a társadalmi innovációs igényt a régióban?
- b) Hogyan jelenik meg a problémafelismerés és a tanulás folyamata a Kiindulás szakaszban?

I. 2. 1. A vizsgálat eredményei tématerületenként

Az Észak-magyarországi régióban elhelyezkedő Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye társadalmi és gazdasági hátrányai jól dokumentáltak. A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai szerint a megyében az egy főre jutó GDP az országos átlag

63%-a, a munkanélküliségi ráta közel kétszerese az országos átlagnak, a legfeljebb általános iskolai végzettséggel rendelkezők aránya több mint 40%-kal magasabb, mint az országos átlag, és a munkaképes korú népesség csökkenése folyamatos, évente 1,2–1,5%-os.

A kutatás a vizsgált térség alatt az Észak-magyarországi régióban elhelyezkedő Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye Encsi, Szikszói és Edelényi járásának (4. ábra) egyes településeit határozta meg.

AZ ÉSZAK-MAGYARORSZÁGI RÉGIÓ JÁRÁSAI



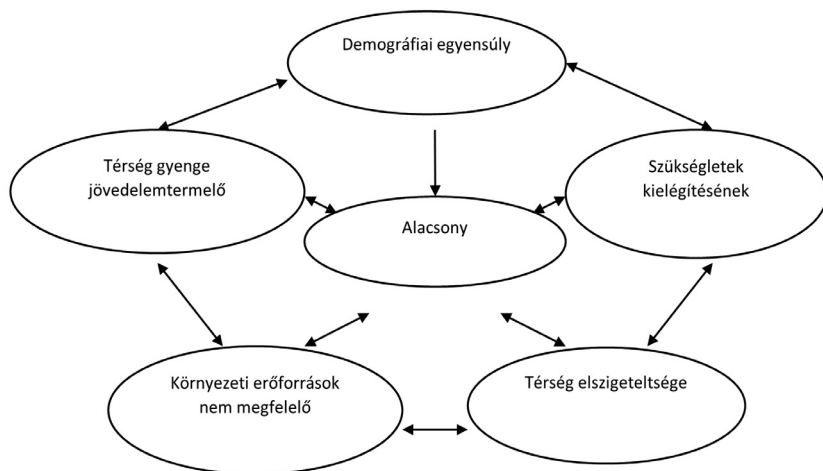
4. ábra: Az Észak-magyarországi régió járásai

Forrás: Saját szerkesztés

Az Abaúji térség és az Edelényi járás főbb jellemzői:

- a) aprófalvas településszerkezet,
- b) gyenge infrastruktúrális ellátottság,
- c) elvándorló fiatal korosztály,
- d) magas munkanélküliségi ráta.

Ezek a tényezők egymást erősítik, és komplex, többdimenziós egyenlőtlenségeket hoznak létre (5. ábra). A projekt keretei között megvalósított kutatások és a vizsgálatok eredményei alapján (Veresné Somosi, Tóth és Varga 2023; Varga és Tóth 2024; Lipták 2025; Sikos T. és Szendi 2021a, 2021b; Sikos T. 2025) a térség legnagyobb kihívása az, hogy a gazdasági és humán fejlesztések között nincs szerves kapcsolat, az oktatás, a foglalkoztatás és az infrastruktúra fejlesztése külön rendszerekben zajlik. Ezért a társadalmi innovációs életciklus Kiindulás fázisának elsődleges feladata a rendszerszintű problémafelismerés megalapozása.



5. ábra: A területi elmaradottság tényezői

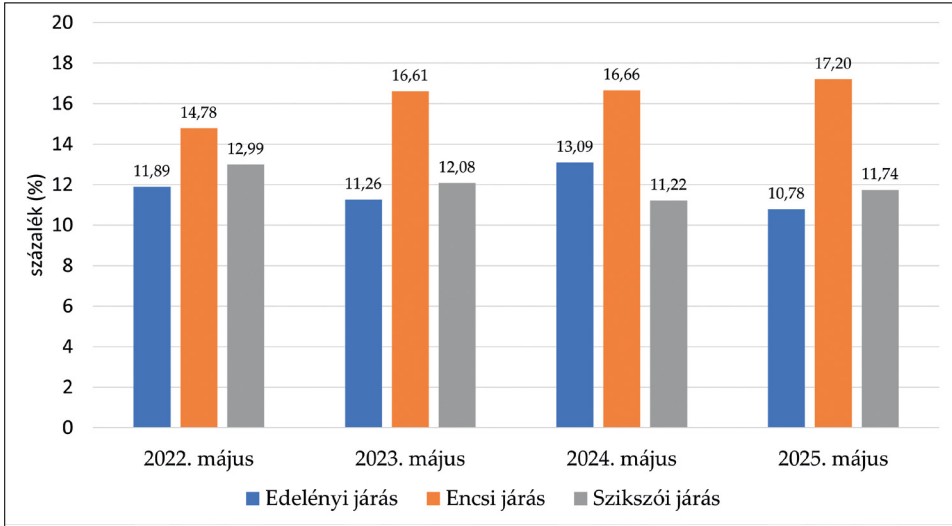
Forrás: Lipták 2022

I. 2. 1. 1. Területi egyenlőtlenségek

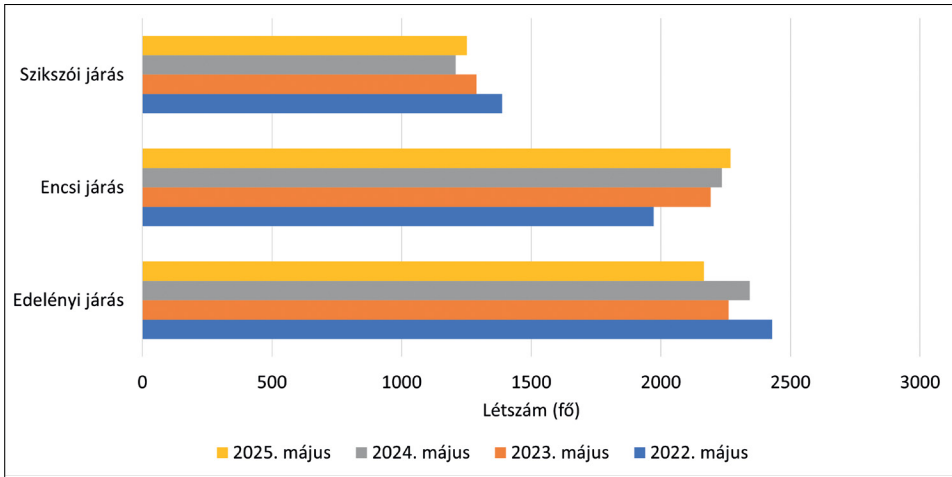
A hátrányos helyzetű térségekben a társadalmi innovációs folyamatot leggyakrabban a problémák felismerése indítja el. A térségi szereplők akkor kezdenek új megoldásokon gondolkodni, amikor megértik, hogy a gazdasági lemaradás nem kizárólag forráshiányból, hanem strukturális társadalmi egyenlőtlenségekből ered. A vizsgált Abaúji térség és Edelényi járás egyes települései tekintetében az Edelényi járás mellett az Encsi és a Szikszói járás munkanélküliségi adatait elemezte a kutatás. A három járás munkanélküliségi rátája (6. ábra) tartósan az országos és vármegyei átlag fölött mozog, eltérő mértékkel.

Az Encsi járás minden vizsgált évben a legmagasabb munkanélküliségi értékkel rendelkezik, és a mutató évről évre nő. A járásban tartós strukturális munkaerőpiaci probléma áll fenn, és sem a foglalkoztatási, sem a gazdaságélénkítő programok nem tudták visszafogni a munkanélküliség emelkedését. Az Edelényi járás 2025 évre visszatért a négy év alatt megfigyelhető legalacsonyabb értékre, ami arra utal, hogy az elindított társadalmi innovációs törekvések, az azokkal párhuzamosan mozgó, a jóllétet növelő kezdeményezések első eredményei már megjelentek.

A három járás mindegyikében jelentős számú az álláskereső (7. ábra), a legmagasabb álláskereső számot minden évben az Encsi járásban regisztrálják. A strukturális problémák jellemzően a kevés munkahely, az alacsony iskolai végzettség és a kevés pályázati forrás alapján határozhatók meg. Az Edelényi és a Szikszói járás esetében kedvezőbb a helyzet, az Edelényi járás 2022. évi adatai 2025. évre jelentősen javultak, tekintettel – többek között – az életminőség növelésére, a foglalkoztatás erősítésére vonatkozó társadalmi innovációs programokra, amelyek egy része a Creative Region projekt különböző kezdeményezésein alapulnak.



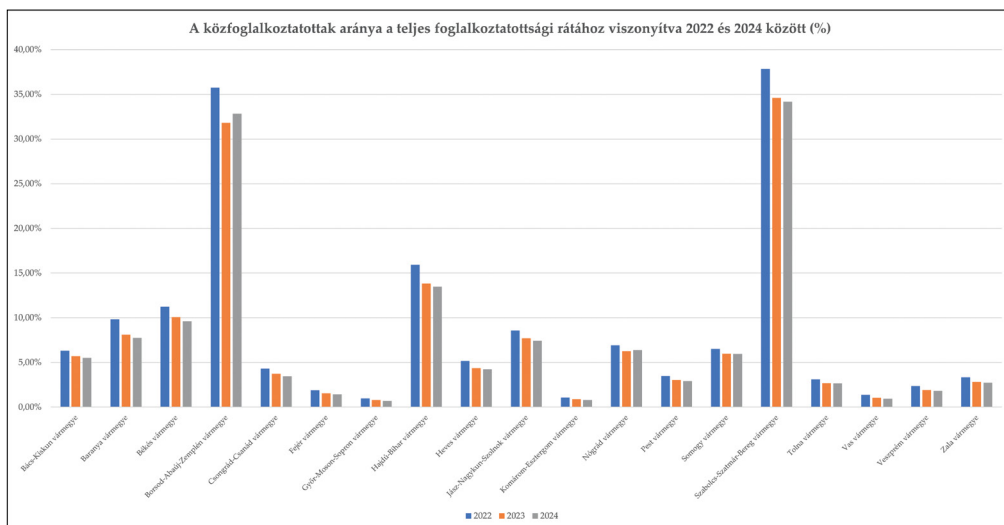
6. ábra: A munkanélküliség járasonkénti aránya 2022, 2023, 2024 és 2025 májusában az Edelényi, Encsi és Szikszói járásokban (%)
 Forrás: Saját szerkesztés (a munka.hu adatai alapján)



7. ábra: Az álláskeresők számának változása az Edelényi, az Encsi és a Szikszói járásokban (fő)
 Forrás: Saját szerkesztés (a munka.hu adatai alapján)

Mindezekkel párhuzamosan a projekt vizsgálta a közfoglalkoztatás alakulását (8. ábra) is a magyarországi vármegyék tekintetében a 2022–2024 időszakra vonatkozóan. A közfoglalkoztatás magas aránya jellemzően gyenge munkaerőpiacra, alacsony aktivitási rátára, tartós perifériás helyzetre utal. 2022–2024 között nincs jelentős országos csökkenés, sok helyen inkább stagnálás vagy minimális változás figyelhető meg, amely alapján kijelenthető, hogy a közfoglalkoztatás továbbra

is tartós szerkezeti elem, főleg a hátrányos térségekben. Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében jelentős és tartósan magas a közfoglalkoztatási arány, tekintettel arra is, hogy a vármegye több komplex programmal fejlesztendő járással rendelkezik. A közfoglalkoztatás súlya a legrosszabb helyzetű térségekben 5–10-szerese a kedvező helyzetű vármegyének. A leszakadó térségek (köztük Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye komplex programmal fejlesztendő járásai, vagyis a vizsgált Encsi, Szikszói és Edelényi járás települései) 2022–2024 között nem zárták fel.



8. ábra: A közfoglalkoztatottak aránya a teljes foglalkoztatottsági rátához viszonyítva 2022 és 2024 között (%)

Forrás: Saját szerkesztés (a munka.hu adatai alapján)

Az Abaúji térséget és az Edelényi járást, valamint tágabb környezetüket, Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyét érintő kutatások (Lipták 2022; Varga 2022; Sikos T. és Szendi 2021a; Sikos T. 2025) alapján három kiemelt problématerület határozza meg a Kiindulás fázist:

- munkaerő-piaci inaktivitás és szerkezeti zártság: az aktív korú lakosság jelentős része nincs jelen az elsődleges munkaerőpiacon (a közfoglalkoztatás szintje magas), valamint az alacsony képzettségű csoportok számára kevés a belépési lehetőség;
- demográfiai hanyatlás és elvándorlás: a fiatalok elköltözése gyorsítja az elöregedést, valamint a közösségi infrastruktúra (iskolák, közlekedés) ezzel párhuzamosan leépül;
- társadalmi elszigetelődés és információhiány: a kis települések közötti kapcsolatok gyengék, valamint hiányzik a tudatos adatgyűjtés és tapasztalatmegosztás.

A társadalmi innovációs törekvések a hátrányos helyzetű térségek számára – így a kutatás fókuszában álló Abaúji térség, Edelényi járás és tágabb környezetük, Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye számára – új eszközként jelennek meg, segítve a felzárkózást. A gazdaság és a társadalom számos alapproblémája – mint a népességfogyás, munkanélküliség, migráció vagy a leszakadó térségek – olyan hosszú távú megoldásokat kíván, amelyek szükségessé teszik a társadalom szereplői közötti újszerű együttműködéseket, az állampolgárok közvetlen önkéntes részvételét a döntési folyamatokban, a társadalmi innovációs törekvések megvalósítását (Veresné Somosi és Varga, 2018). A felzárkózási folyamatban jelentős szerepe van a helyi, közösségi szinten értelmezhető újító ötleteknek, a társadalmi innováció tevékenységének. A társadalmi innovációs folyamat mérése összetett feladat. A mérések során a társadalmi innovációs kezdeményezések bemeneti és kimeneti tényezői mellett a társadalomra gyakorolt hatás elemzése is hangsúlyos. Az egyes vizsgált módszerek fő célja a társadalmi innovációs potenciál meghatározása országos, regionális vagy lokális szinten. A hangsúly elsősorban a társadalmi innovációs potenciál mérésén van, ami azon képességek összességét jelenti, amelyek a társadalmi innovációk létrehozását segítik (Kocziszky, Veresné Somosi és Balaton 2017; Szendi 2018; Nagy és Tóth 2019; Varga, Tóth és Nagy 2020).

A társadalmi innováció mérésére a szakirodalmi előzmények és a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatásai alapján (Benedek, Kocziszky, Veresné Somosi és Balaton 2015) a projektben résztvevők összeállítottak egy indikátorrendszert. Az indikátorrendszer 3 részből áll: input, output és hatás indikátorok. A vizsgálat során mindhárom csoportba 8-8 mutató került. A mutatókat 2020-ra állították össze Magyarország településeire (összesen 3155 település), amely alól kivételt képeztek – a vizsgálat időpontjában a legutóbbi – népszámlálásból származó mutatók (2011). A mutatószámrendszer összeállításánál tekintetbe kellett venni, hogy a mutatók nem egy irányba mutatnak (pl. a munkanélküliségi aránynál a kisebb érték jelenti a pozitívumot, míg az egy lakosra jutó kifizetett pályázati összeg vonatkozásában, minél magasabb az érték, annál pozitívabb a helyzet a társadalmi innováció vonatkozásában). Az olyan mutatók esetében, ahol az alacsony értékek jelentik a kedvező helyzetet, a mutatók reciprokát számították. Minden indikátorcsoportban normalizálták a mutatókat annak érdekében, hogy az eltérő skálájú adatok egymással összemérhetőek legyenek. Minden egyes mutatócsoportban a normalizált adatok átlagát számolták ki, a számítások során súlyozást nem végeztek.

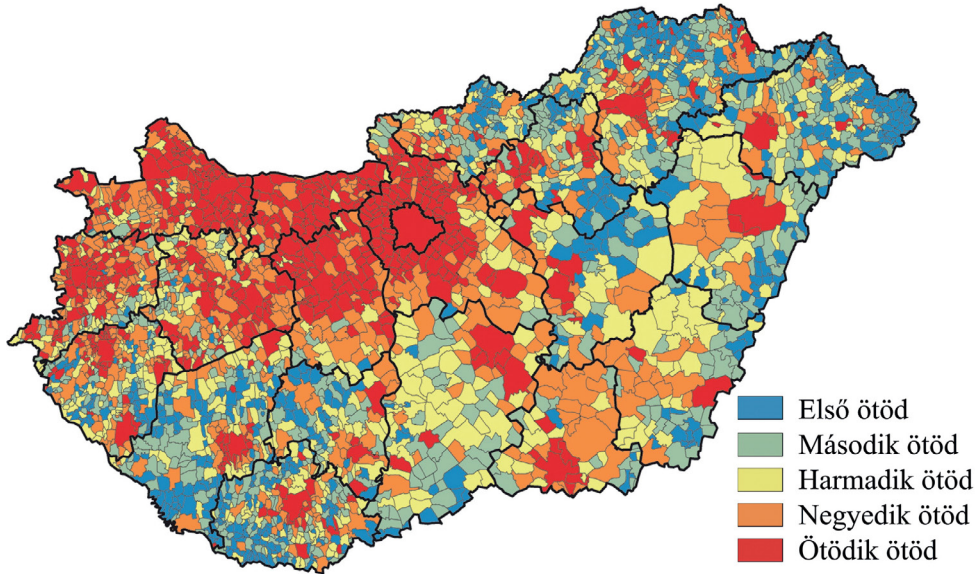
A részletes számítást és az eredményeket a Veresné Somosi, Tóth és Varga (2023) folyóiratcikk ismerteti.²

² Az input indikátorok közé a következő mutatószámok kerültek:

1. Civil szervezetek száma 10 000 lakosra
2. Működő vállalkozások száma 1 000 lakosra
3. Nonprofit vállalkozások száma 1 000 lakosra
4. A gyermeknépesség aránya a lakónépességből
5. Száz gyermekkorúra jutó időskorú
6. Eltartottsági ráta (a gyermek (0–14 éves) és az idős népesség (65–X éves) a 15–64 éves népesség százalékában)

Magyarország településeinek társadalmi innovációt mérő komplex mutatója

A complex indicator measuring the social innovation of Hungarian settlements



9. ábra: Magyarország településeinek társadalmi innovációt mérő komplex mutatója

Forrás: Veresné Somosi, Tóth és Varga 2023

7. Aktivitási ráta (adófizetők/népesség*100)

8. Átlagos elvégzett osztályszám, 2011

Az output indikátorok közé a következő mutatószámok kerültek:

1. Egy főre jutó kifizetett pályázati támogatási összeg
2. Közfoglalkoztatottak aránya a 15–64 éves népességhez viszonyítva
3. Kulturális rendezvényeken részt vevők száma ezer főre (fő)
4. Hátrányos helyzetű tanulók aránya
5. Szociális étkeztetésben részesülők száma 1000 lakosra
6. Házi segítségnyújtásban részesülők száma 1000 lakosra
7. Munkanélküliségi arány
8. Egy háziorvosra és házi gyermekorvosra jutó betegforgalom

A hatás indikátorok közé a következő mutatószámok kerültek:

1. Egy lakosra jutó jövedelem (ezer Ft)
2. A 7 éves és idősebb népességből az általános iskolai végzettséggel rendelkezők aránya (az iskolát el nem végeztettekkel együtt)
3. Egyszemélyes háztartások aránya
4. Három és több gyerekkel rendelkező családok aránya
5. Regisztrált bűncselekmények száma 1000 lakosra
6. Tartós bentlakásos elhelyezést nyújtó intézmények működő férőhelyeinek száma 1000 lakosra
7. A 0–1 millió forint jövedelemsávban kereső adózók aránya
8. Rendszeresen tisztított közterület aránya

A társadalmi innovációs potenciál térbeli képe (9. ábra) tekintetében elmondható, hogy a főváros (Budapest), a Budapesti agglomeráció és a Dunántúl északi része van a legkedvezőbb pozícióban (ötödik ötöd), amelyhez döntően a vármegei jogú városok és vonzáskörzetük csatlakoznak. A kedvezőtlen adottságú települések csoportjai Északkelet- és Délnyugat-Magyarország határmenti, periférikus térségeiben, valamint a Heves és Jász-Nagykun-Szolnok, Somogy, Tolna és Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyék, valamint Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye térség helyezkednek el (első ötöd), beleértve a projekt keretei között vizsgált Abaúji térség és Edelényi járás egyes településeit is.

6. táblázat: A társadalmi innovációs potenciál és összetevőinek súlyozott átlaga vármegyénként

Vármegyék	Input	Output	Hatás	Társadalmi innovációs potenciál
	indikátorok			
Budapest	110	136	123	119
Baranya vármegye	98	63	95	93
Bács-Kiskun vármegye	95	72	88	89
Békés vármegye	95	49	87	87
Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye	96	47	91	89
Csongrád-Csanád vármegye	99	85	91	94
Fejér vármegye	100	136	102	104
Győr-Moson-Sopron vármegye	100	143	103	105
Hajdú-Bihar vármegye	98	58	89	90
Heves vármegye	96	57	94	92
Komárom-Esztergom vármegye	100	99	115	107
Nógrád vármegye	93	51	87	86
Pest vármegye	102	178	102	108
Somogy vármegye	94	73	86	88
Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegye	94	40	85	85
Jász-Nagykun-Szolnok vármegye	95	60	89	89
Tolna vármegye	94	75	90	90
Vas vármegye	99	101	103	101
Veszprém vármegye	100	89	104	101
Zala vármegye	97	73	96	95
Országos átlag	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Forrás: Veresné Somosi, Tóth és Varga 2023

A települések társadalmi innovációs mutatóinak aggregálása után a kutatás további céljaként Magyarország 19 vármegyéjére és a fővárosra vonatkozóan is meghatározásra került a társadalmi innovációs potenciál értéke és annak három összetevője. Ennek érdekében a települési szintű értékeket a 2020. év végi népességszámokkal súlyozták (6. táblázat). A súlyozott eredmények azt mutatják, hogy a főváros mellett mindössze hat vármegye rendelkezik az országos átlagnál magasabb társadalmi innovációs potenciállal. Ezek közül is csak Fejér, Győr-Moson-Sopron és Pest vármegye azok, ahol az input-, az output- és a hatásindikátorok egyaránt átlag feletti teljesítményt mutatnak. A skála másik végén Szabolcs-Szatmár-Bereg, Nógrád, Békés és Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyék állnak, ahol a társadalmi innovációs potenciál a legalacsonyabb. E vármegyék kedvezőtlen pozícióját elsősorban az output indikátorok gyengesége magyarázza, vagyis azok a tényezők, amelyek a társadalmi innovációk gyakorlati megvalósulását és eredményeit tükrözik.

Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye – mint az Abaúji térség és az Edelényi járás egyes településeinek tágabb környezete – az alábbiakkal jellemezhető:

- a) az output mutatók gyengesége,
- b) a humán potenciál térbeli széttagoltsága,
- c) fejlesztési hangsúlyok meghatározása, különös tekintettel a foglalkoztatás növelése és a hátrányos helyzet csökkentése érdekében.

A kutatás keretei között végzett vizsgálatok és azok eredményei alapján az Abaúji térség és az Edelényi járás egyes településeinek társadalmi innovációs potenciálja és jelenlegi fejlettségi helyzete együtt mozog, ugyanakkor a társadalmi innováció – a lassan változó területi folyamatokhoz igazodva – pozitív elmozdulási lehetőséget teremthet középtávon.

A kutatás kiemelt célja ezen pozitív irányú elmozdulás támogatása, a felzárkózás folyamatának és a további fejlesztéseknek az ösztönzése – többek között – társadalmi innovációs megoldások generálásával. A kutatás során – igazodva a társadalmi innovációs életciklus Kiindulás szakaszához – a területi egyenlőtlenségek vizsgálata mellett kiemelt figyelmet fordított a projekt az oktatási egyenlőtlenségeket csökkentő ún. jó gyakorlatok azonosítására, részletes bemutatására. A jó gyakorlatokat és adaptálási lehetőségeiket az oktatási egyenlőtlenségeket bemutató, valamint az empirikus példákat ismertető alfejezetek részletezik. Ezek a példák nemcsak máshol jól működő programok vagy a jelenlegi helyi beavatkozások eredményességét mutatják be, hanem iránymutatást is adnak arra, hogy a térségi szintű társadalmi innováció miként járulhat hozzá az iskolázottság szintjének növeléséhez és a hátrányos helyzetű közösségek felzárkózásához. A jó gyakorlatok rendszerszintű vizsgálata lehetővé teszi annak megértését is, hogy mely oktatási beavatkozások képesek valódi, fenntartható változást elérni a periférikus térségekben.

I. 2. 1. 2. Oktatáskiegyenlítő program

A Kiindulás fázis egyik legfontosabb felismerése, hogy az oktatás a társadalmi innováció feltétele. A társadalmi innovációs gondolkodás szerint az oktatás kulcsszerepet játszik az egyenlőtlenségek újratermelésében és felszámolásában. A vizsgált térségben a köznevelési intézmények területi eloszlása, infrastruktúrája és humánerőforrás-ellátottsága jelentős különbségeket mutat. A kutatás keretei között vizsgált, az oktatási egyenlőtlenségekre fókuszáló esetek alapján (Lipták 2022):

- a) a pedagógushiány tartós, különösen a természettudományos tárgyakban,
- b) a tanulók iskolai teljesítménye szoros korrelációt mutat a szülők iskolázottsági szintjével,
- c) az iskolai lemorzsolódás fő oka a szociális bizonytalanság és az ingázás nehézsége.

A kutatás keretei között az is egyértelművé vált, hogy a formális oktatási programok nem tudják kompenzálni a területi hátrányokat, viszont a közösségi tanulás és a mentorálás képes áttörést hozni. A társadalmi innovációs életciklus Kiindulás fázisában az oktatásra fókuszáló vizsgálatok alapján kijelenthető, hogy a társadalmi innováció első lépése nem új iskolai program, hanem az oktatási egyenlőtlenség felismerése, és az egyes – esélyegyenlőtlenséget eredményező – elemek vizsgálata, fejlesztése.

Az oktatás területén meghatározhatók azon rövid és hosszú távú célok (7. táblázat), amelyek alapján megfogalmazhatók az oktatás kiegyenlítő megoldások, újszerű programok. Az oktatási célok vizsgálata során kiemelt célként azonosítható a hátrányos helyzetű lakosság készségeinek, tájékozottságának és tudatosságának fejlesztése. A törekvések elsősorban a képzésekre fókuszálnak, amelyek során a hátrányos helyzetű lakosság kognitív és nem kognitív készségei javulhatnak.

7. táblázat: Az oktatáskiegyenlítés területén megfogalmazott rövid és hosszú távú célok

Rövid távú célok	Hosszú távú célok
<ul style="list-style-type: none"> • kommunikáció javítása • mentorálás kialakítása • felelősségvállalást segítő programok szervezése • egészségtudatosság fejlesztése • pénzügyi tudatosság fejlesztése 	<ul style="list-style-type: none"> • egyéni képességeknek megfelelő oktatás biztosítása • integrált oktatás megszervezése • lemorzsolódás csökkentése, megszüntetése • előítéletek lerombolása, attitűd formálása

Forrás: Varga és Kucsma 2023

A kutatás kiinduló szakaszában világossá vált, hogy az oktatás mint társadalmi alrendszer önmagában nem képes kompenzálni a területi és társadalmi hátrányokat. A Kiindulás szakasz célja az egyenlőtlenségek felismerése és a mögöttes

mechanizmusok azonosítása. Ehhez igazodva kijelenthető, hogy a tudás nem pusztán oktatási tartalom, hanem értékalapú, társadalmilag beágyazott folyamat, amelynek sérülései a hátrányos helyzetű térségekben különösen erősen jelennek meg.

A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói mentorprogram megvalósítását dolgozták ki, amely fókuszában a felső-, közép- és alapfokú oktatásban tanuló hátrányos helyzetű hallgatók/diákok közreműködésével megvalósuló tudásátadás áll. A program lényege, hogy első lépésben a társadalmi innovációk sikeres megvalósításához szükséges pl. vállalkozási, intézményrendszerre vonatkozó ismeretek és a pénzügyi tudatossággal kapcsolatos információk átadása történik meg a Kar oktatói által az egyetemi hallgatók számára. A hallgatók továbbadják a megszerzett tudásukat a településükről származó, hasonló társadalmi helyzetben élő középiskolásoknak, akik ugyanezt megvalósítják a kísérleti projektben szerepet vállaló általános iskolásokkal. A 10. ábra ezt a gondolatot értékvezérelt tudásmenedzsmentként foglalja rendszerbe. A kiindulópont az, hogy nem elég több tudást termelni vagy átadni, hanem azt kell végig gondolni, milyen érték mentén, kiknek, milyen célból adjuk át és milyen módon kezeljük a tudást.

Az ismeretek feltárása, új ismeretek létrehozása, ismeretek megszerzése a tudás-szerzés, kutatás, tanulás szakaszát jelenti. A tudásfeldolgozás, -tárolás, -megosztás, -áramlás szakaszában jelenik meg a tudásmenedzsment klasszikus funkciórendszere, az ismeretek szervezése, rendezése, dokumentálása és megosztása. Az ismeretek felhasználása, a felhasznált ismeretek értékelése a gyakorlatba ágyazott alkalmazás és reflexió szintje, amikor visszamérhetővé válik, hogy a tudás valóban értéket teremtett-e. Az oktatás csak akkor tud társadalmi innovációt szolgálni, ha beágyazódik egy ilyen körkörös, reflektív tudásciklusba. A megszerzett tudást folyamatosan értelmezni, megosztani, kipróbálni, majd visszacsatolni szükséges.

Az alapfokú, középfokú és felsőfokú oktatás hierarchiája a klasszikus, formális oktatási rendszert jeleníti meg. Az egymásra épülő szintek, viszonylag zárt intézményi keretek között működnek, ahogy feljebb lép a diák, úgy áll rendelkezésére több tudás, magasabb képzettség, nagyobb mobilitási esély. A kutatás tapasztalata ugyanakkor az, hogy ez a vertikális szerkezet önmagában nem tudja ellensúlyozni a területi és társadalmi hátrányokat. Ha valaki hátrányos helyzetű térségben, gyenge iskolai infrastruktúrában, alacsony kulturális tőkével indul, a formális rendszer csak korlátozottan képes kompenzálni a lemaradást. A speciális képzési struktúra hidat képez a formális oktatás és a valós társadalmi problémák között. A felsorolás jól mutatja, hogy itt nem tantárgyakról, hanem bizonyos kompetenciák fejlesztéséről, tevékenységek támogatásáról van szó:

- a) innovátorképzés: problémalátás, kreatív megoldáskeresés támogatása,
- b) érzékenyítés: a társadalmi egyenlőtlenségek és a marginalizált csoportok helyzetének tudatosítása,
- c) részvétel: a tanulók, hallgatók aktív bevonódásának ösztönzése,
- d) mentorálás: személyre szabott támogatás,
- e) kutatómódszertan: a rendszerszintű adatgyűjtés és -elemzés támogatása,
- f) kompetenciamérés: visszacsatolási pont, a fejlesztés eredményének mérése,



10. ábra: Értékvezérelt képzési modell

Forrás: Veresné Somosi, Kocziszky, Nagy és Varga 2020

- g) pilot-programok: a társadalmi innováció harmadik szakaszában (Kísérletezés) megjelenő konkrét oktatási eszközök,
- h) fenntarthatóság: a tudás és a társadalmi innováció hosszú távú menedzselésének ösztönzése.

A társadalmi innováció szempontjából kulcsfontosságú, hogy milyen tanulási helyzeteket, szerepeket és interakciókat teremtünk. A hátrányos helyzetű tanulók számára kiemelten fontos a közösségi tanulás és a mentorálás. A speciális képzési struktúra tulajdonképpen a formális oktatás kiegészítéseként működik, figyelembe véve az egyes érintettek speciális helyzetét. Az együttműködés szakaszában a lakosság bevonásán alapuló újszerű együttműködések, a civil szervezetek, helyi vállalkozások, akadémiai szféra együttműködése révén a tudás a helyi társadalommal közösen formálódik.

A társadalmi innovációs életciklus első szakasza, a Kiindulás fázis tehát alapvetően a tudáshoz való hozzáférés, az együttműködések és a tanulási struktúrák esetleges hiányosságainak feltárását célozza. A formális oktatás önmagában nem elegendő a hátrányos helyzetű tanulók felzárkóztatásra, a területi hátrányok erősítik a tanulási egyenlőtlenségeket. A tudásmenedzsment folyamata töredezett, amely megköveteli az értékvezérelt, közösségi és többcsatornás tanulási rendszer alkalmazását, ami társadalmi innováción alapul.

I. 2. 1. 3. Empirikus példák a vizsgált tématerületeken

A kutatás keretei között a vizsgált térségben több, területi és oktatási egyenlőtlenségeket mérséklő társadalmi innovációs kezdeményezés elemzése, új programok indítása, programelemek kialakítása és meghatározása valósult meg a Kiindulás szakaszához kapcsolódva.

I. 2. 1. 3. 1. Mentorprogramok

A térségben végzett terepkutatás alapján két mentorálási jó gyakorlat került a vizsgálatba. A 8. táblázat részletesen bemutatja, hogy az egyes programok milyen sikertényezőkkel működnek, milyen kihívásokkal néznek szembe, emellett ismerteti azonosított célkitűzéseket, amelyek a programok mozgatórugójaként azonosíthatók. A kutatás esszenciáját a jó gyakorlatok részletes bemutatása adja, amely során kiemelt figyelmet fordítottak a kutatásban résztvevők az oktatás területén megjelenő fenntarthatóság fókuszba helyezésére. Az InDaHouse program fő célja az iskolai lemorzsolódás, a korai iskolaelhagyás mérséklése, a gyerekek sikeres iskolai pályafutásának elősegítése, önmegvalósító, felelős, a saját sorsukat irányító, mobilitásra képes felnőtté válás támogatása. A Hantos Elemér Szakkollégium tehetséggondozó program pedig a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának képzései és tevékenységei által érintett tudományok iránt érdeklődő tehetséges, ambiciózus, alkotási vágygal rendelkező diákok számára nyújt magas szintű, minőségi szakmai képzést. A szervezeti kezdeményezések máshol is megvalósíthatók, alkalmazkodva a helyi adottságokhoz és gyakorlathoz.

Számos esetben megfigyelhető, hogy más szervezeteknél, településeken vagy országban alkalmazott megoldások egyes régiókban nem ismertek, így a már jól működő gyakorlatok rögzítése és megismertetése kiemelkedően hasznos. A dokumentálhatóság garantálja az átadhatóságot. A vizsgált két gyakorlat esetében az átadhatóság megvalósítható, ugyanakkor kritikus tényezőként jelenik meg a szakértelem és a bizalom hiánya, valamint a helyi feltételrendszer figyelembevétele. A meghatározott szempontok szerint történő rögzítés lehetővé teszi az egyes gyakorlatok kulcs-tényezőinek azonosítását, valamint összehasonlíthatóvá válnak a különböző esetek.

8. táblázat: A vizsgált jó gyakorlatok az oktatás területén

	Név/Cím	InDaHouse program (IDH)	Hantos modell
Általános információk	Kapcsolattartó	InDaHouse Hungary Egyesület	Hantos Elemér Szakkollégium tehetséggondozó programja
	Cél	A program fő célja az iskolai lemorzsolódás, a korai iskolaelhagyás mérséklése, a gyerekek sikeres iskolai pályafutásának elősegítése, önmegvalósító, felelős, a saját sorsukat irányító, mobilitásra képes felnőtté válás támogatása.	A program fő célja a szakkollégium fenntarthatósága, valamint a sikeres szakmai pályafutás elősegítése, illetve lehetőségekhez való juttatása, szakmai támogatása.
	Célcsoport	Hátrányos helyzetű gyermekek: óvodás korúak, az alap- és középfokú oktatásban résztvevő tanulók, valamint a tágabb társadalmi környezet (szülők, pedagógusok, segítő szakemberek és önkéntesek).	A hallgatói jogviszonnyal rendelkező hallgatóknak, akik a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának tanulói (akár nappali, akár levelező tagozaton), lehetőségük van a programban részt venni.
	Cél régió	Hernádszentandrás és környéke (Borsod-Abaúj-Zemplén megye)	Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Miskolcon lévő középiskolák
	Humán-erőforrás	A programban 8 főállású munkavállaló és 160 aktív önkéntes vesz részt, de folyamatosan az önkéntes segítők minél szélesebb körű bevonására törekednek (2020-ban összesen 264 önkéntes segítette munkájukat).	A Kollégiumban 2 főállású oktató vesz részt, mind alelnökök, valamint 38 aktív hallgató. A létszám minden félévben változik, hiszen új tagok kerülnek felvételre, valamint vannak, akik kilépnek a munkaerőpiacra (bár Alumni tagokként bent maradnak).
	Finanszírozás	központi költségvetési támogatás, alapítványi források, önkéntes adományok, pályázatok	kari finanszírozás, versenyszeremények, pályázatok
	Szükséges infrastruktúra	internet, technikai eszközök, játékok, ingatlanok	internet, technikai eszközök, irodahelyiség

	Név/Cím	InDaHouse program (IDH)	Hantos modell
A gyakorlat leírása	<p>Rövid ismertető (szükséglet felismerése)</p>	<p>Szociális program, amely támogatja a Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyébe születő gyerekek társadalmi és gazdasági helyzetének javítását, a gyereksegénység csökkentését, a hátrányos helyzetű gyerekek esélyeinek növelését, oktatásuk és társadalmi befogadásuk révén.</p>	<p>A Gazdaságtudományi Kar képzései és tevékenységei által érintett tudományok iránt érdeklődő tehetséges, ambiciózus, alkotási vágygal rendelkező diákok számára magas szintű, minőségi szakmai képzést nyújt, ezzel segítve a kiemelkedő képességű hallgatók tehetséggondozását, közéleti szerepvállalását, az értelmiségi feladatokra történő felkészülés tárgyi és személyi feltételeinek megteremtését, és a társadalmi problémákra érzékeny, szakmailag igényes értelmiség nevelését.</p>
	<p>Megvalósulás bemutatója</p>	<p>A program keretei között lehetővé válik, hogy minden gyerek egyenlő eséllyel rendelkezzen és felelősként önmegvalósító életet élhessen, függetlenül származásától, lakóhelyétől, anyagi helyzetétől, családja lehetőségeitől. Az IDH a célok elérésének érdekében önkéntesek által megvalósított egyéni és csoportos fejlesztő foglalkozásokat tart és mentorprogramot működtet. Az IDH foglalkozásainak fontos eleme a személyes figyelem és a személyre szabott fejlesztés. Az önkéntesek munkáján alapuló működés egyik oka, hogy a program maga egy társadalmi szolidaritást növelő projekt. A közös munka során az elszigetelt, ingerszegény környezetben élő, szegény családokban felnövő gyerekek integrálódhatnak a szélesebb társadalomba.</p>	<p>A Hantos Szakkollégium a fenntarthatósága érdekében egy úgynevezett Hantos Modellt hozott létre, amivel lehetővé tette a belépő hallgatók számára, hogy könnyedén be tudjanak integrálódni a közösségbe, illetve az esetleges problémák megoldásában is segítséget nyújt. A modell egyik fő eleme a mentor program, ami az új hallgatók beillesztésében jelent segítséget. A program másik eleme olyan hallgatók korrepetálása, akik le vannak maradva, illetve a hátrányos helyzetű hallgatók segítése és támogatása. A harmadik pillér pedig a szakmaiság mélyítése: versenyfelkészülések, továbbképzések, tanfolyamok és versenyek szervezése.</p>

	Név/Cím	InDaHouse program (IDH)	Hantos modell
A gyakorlat leírása	<p>Eredmények, kimenetek, jövőbeli elképzelések</p>	<p>Fontos eredményként azonosítható, hogy számottevő változás figyelhető meg a gyerekek viselkedésében, kitartásában, koncentrációs képességében. 2014 nyarán próba jelleggel, 2 zsák játékkal és 5 önkéntessel 2 napon keresztül különböző programokat szerveztek a gyerekeknek és szüleiknek a szervezet megálmódói. Az IDH 2018 decemberéig a Szociális Innováció Alapítvány programjaként működött. 2019-ben már 4 településen (Pere, Hernádszentandrás, Ináncs és Füged) dolgoztak 114 gyerekekkel. Csupán 15-en hagyták el a programot és 58 új gyerek került be. A 2020-as évben a program révén 157 főt értek el, akik összesen 1884 egyéni fejlesztő foglalkozáson, 7 táborban vettek részt és a szervezet önkéntesei összesen 748 db személyre szóló feladatlapot írtak a gyerekek számára. 2020-ban a 8. osztályt befejező fiatalok mindegyike tovább tanult, egy régi diák pedig az önkéntesek segítségével készült fel és sikeres érettségi vizsgát tett.</p>	<p>A Hantos Elemér Szakkollégium szakmai-portfóliójának kétségkívül egy szignifikáns részét képezi a versenyzés, melyet az elmúlt 3 tanév impozáns eredményei is alátámasztanak. 2019-től mindösszesen harmincnégy versenyen vettek részt a hallgatók rendkívül eredményesen: tíz arany-, hét ezüst-, és nyolc bronzéremmel büszkélkedhetnek. A dobogós helyezések mellett számtalan esetben nagy elismeréssel nyilatkozott tagjaink teljesítményéről a szakmai zsűri, melyet az a tíz különdíj is egyértelműen bizonyít, amit többek között kreativitásukért, valamint kiváló prezentációs technikájukért ítéltek meg a hallgatók számára. A tagok szakkollégiumi aktivitásának egy másik jelentős része a tudományos kutatói-, valamint publikációs tevékenységek köré szerveződik. A vizsgált időszak alatt tizenöt TDK dolgot írtak a szakkollégisták, amelyben a különböző közgazdaságtudományi folyamatok, trendek mélyebb vizsgálatára törekedtek.</p>
<p>Felmerült problémák és tanulságok</p>	<p>2020-ban és 2021-ben a vírushelyzet miatt a megszokottól eltérő módon tudtak csak foglalkozni a gyerekekkel, de mindvégig igyekezett az IDH a családok mellett lenni és támogatni őket a folyamatosan változó</p>	<p>A 2020-as év mindenki számára nehézne bizonyult, így a Hantos Modellnek is kihívásokkal kellett szembenéznie, hiszen a személyes kapcsolatok hiánya nehezítette a program munkáját. Az online</p>	

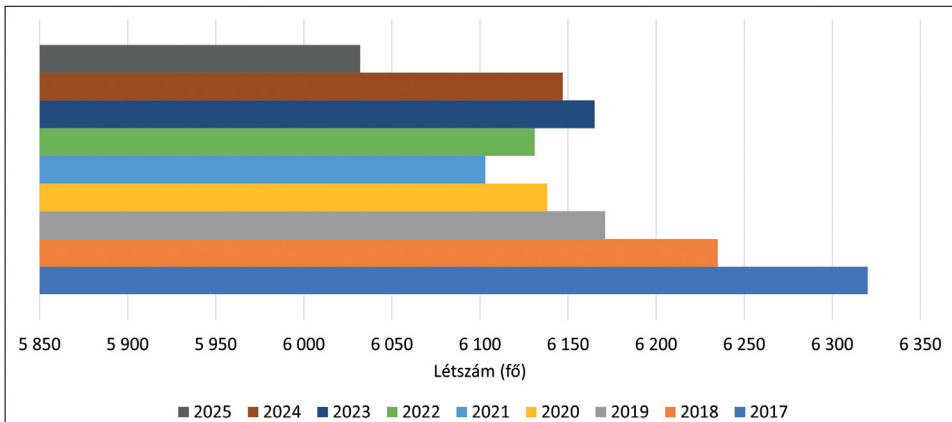
	Név/Cím	InDaHouse program (IDH)	Hantos modell
A gyakorlat leírása	Felmerült problémák és tanulságok	környezetnek, lehetőségeknek megfelelően. Az online foglalkozásokhoz nehézséget jelentett a megfelelő eszközök és internet biztosítása is. A tervek szerinti növekedés nagy nehézségek elé állítja a szervezetet. Az ilyen mértékű növekedéshez exponenciális méretű növekedésre van szükségük az önkéntesek számában, valamint a működésre kapott adományok összegében is.	kapcsolattartás és közösségépítés nehézséget jelentett. A felvételi jelentkezési folyamatban is csak 2 új tag vett részt, ami jelentős csökkenés az utolsó 3 év átlagához képest. A versenyeik száma is csökkent. Ugyanakkor érdemes megemlíteni, hogy a tevékenység megismertetése már gördülékeny folyamatnak tekinthető.
	Területalapú megközelítés	A régió hátrányos helyzetű gyermekei számára önmagában sem a család, sem az iskola nem tud megfelelő feltételeket kialakítani az iskolai sikerességhez és a továbbtanuláshoz, ebben tud segíteni a program.	A program célja a Gazdaságtudományi Karon olyan lehetőség megteremtése, mely hozzájárul a munkaerőpiacra való magabiztossághoz és a magas szintű szakmaisághoz, valamint szakmai kapcsolatok megteremtéséhez és nem utolsósorban a lemorzsolódás kezeléséhez.
Mért lehet jó gyakorlat?	Alulról építkező megközelítés	A gyakorlat egyértelműen a helyi igényekre fókuszál, bevonva a helyi lakosságot a megvalósításba.	A gyakorlat egyértelműen a helyi igényekre fókuszál, bevonva a Gazdaságtudományi Kar tehetséges hallgatóit.
	Partnerségi megközelítés	A gyakorlat egyértelműen a helyi társadalmi kihívásokra fókuszál, ugyanakkor elsődlegesen a helyi civil szervezet, pedagógusok és segítő szakemberek, önkéntesek törekvései által kerül megvalósításra.	A program egyértelműen az egyetemi társadalmi kihívásokra fókuszál, amelyhez kapcsolódó kezdeményezések mind az oktatók, mind a szak kollégiumi tagok, illetve szakemberek, regionális vállalkozók bevonásával kerülnek megvalósításra.
	Innováció	Maga a módszer is rendkívül innovatív, hogy több korosztályban, de mégis egy	A modell és a tehetséggondozás formája is innovatív, hiszen első

Mért lehet jó gyakorlat?	Név/Cím	InDaHouse program (IDH)	Hantos modell
	Innováció	<p>folyamatot végigvezetve személyre szabott fejlesztéssel segítik a gyerekek fejlődését, integrálódását a tágabb társadalomba, ezzel javítva az együttműködési készségüket, kitarításukat, szociális és kulturális nyitottságukat, jelenlegi és jövőbeli életráncvonalukat, mobilitásukat. Az is egyedi, hogy a gyerekek fejlesztésén keresztül a családok együttműködését is elnyerik, így közvetve javítják az életkörülményeiket. A családok lakhatási problémáin sajnos nem tudnak segíteni, hisz erre se pénz, se kapacitás nincsen, de összekapcsolják őket olyan szervezetekkel, akik ilyen téren tudnak nekik segíteni.</p>	<p>lépésként az oktató mentorálja a hallgatót, majd a már tapasztalt hallgató az új belépőt. Ennek a folyamatnak egy középiskolai szintje is van, amely keretei között az egyetemi tagok középiskolai hallgatókkal is foglalkoznak. Így a modell segítséget nyújt a könnyebb integrálhatóság elérésében, a tehetséges hallgatók fejlesztésében, és támogatja, hogy a hallgató szakmai kapcsolatokat alakítson ki a munkaerőpiacra való belépés előtt.</p>
	Integrált megközelítés	<p>A program hatására érezhetően csökkent a társadalmi feszültségekből, célnélküliségből eredő fiatalkori devianciák előfordulása.</p>	<p>A program hatására érezhetően csökkent a cél nélküli hallgatók száma, valamint említésre méltó a közösségépítés ereje.</p>
	Nyilvánosság / hálózatépítés	<p>A program kiemelten épít a hálózatosodásra és a tudásmegosztásra, azaz a programhelyszínek közötti folyamatos tapasztalatcsereire. Csak a 2020-as évben 45 különböző együttműködése volt a szervezetnek más szervezetekkel, vállalatokkal, iskolákkal. Az IDH ráadásul több területen is komoly együttműködésekkel generál. Egyrészt az önkéntesek számának drasztikus</p>	<p>A programban kiemelt szerepe van a hálózatépítésnek, hiszen ezáltal a tagok új nézőpontokat ismernek meg, valamint szociális készségeik is fejlődhetnek az új közösségekben. Egy példája a pécsi Janus Pannonius Kőgazdasági Szakkollégium tagjaival 2022 őszén folytatott baráti tapasztalatcsere, amely a szakkollégiumi működés jó gyakorlatairól osztott meg tapasztalatokat.</p>

	Név/Cím	InDaHouse program (IDH)	Hantos modell
Miert lehet jó gyakorlat?	Nyilvánosság / hálózatépítés	<p>növekedésben tapasztalható ez a fejlődő együttműködés, másrészt a gazdasági társaságokkal való kapcsolatában, ahol egy év alatt másfélszeresére tudta növelni a gazdasági társaságoktól kapott támogatás összegét. Ezen kívül a magánkezelmények együttműködésének hajlandóságát is generálja, hiszen ugyancsak egy év alatt 20%-os növekedés volt tapasztalható a támogatások összegében.</p>	<p>A ProSkill nemzetközi, visegrádi országokkal megvalósuló projekt keretében tanulmányi kirándulást tehettek a tagok a csehországi Technical University of Ostrava-n, ahol szlovák, cseh és lengyel egyetemek hallgatóival találkozhattak. Ugyanezen projekt részeként nemzetközi verseny került megrendezésre a Miskolci Egyetemen, melyen a Műszaki Földtudományi Kar Természeti Erőforrás-hasznosítás és Kutatás Szakkollégium tagjaival közösen alkottak csapatot.</p>
	Fenntart-hatóság	<p>A hasonló tevékenységgel foglalkozó szervezetekhez képest az IDH innovatív módon, a XXI. század lehetőségeit kihasználva jelenik meg a nyilvánosság előtt, és ebben a tevékenységében még rengeteg potenciál van. A kommunikációjukat, marketingjüket folyamatosan fejlesztik. A beszámolók szerinti támogatási összegek, adományok összegének növekedése biztató, további nyilvános megjelenések, további együttműködések segítségével ez még tovább növelhető.</p> <p>A fenntarthatóságot egyértelműen növelné a hazai és nemzetközi pályázatokon való részvétel, valamint a központi támogatások lehetőségének felkutatása is.</p>	<p>Magyarországon több ilyen szervezet működik, azonban ennek a modelnek az egyedisége abban rejlik, hogy már a középiskolás réteget megcélozza és tudatosan készíti az egyént egyetemre való bekerülés után a szakmaiság szeretetére és a tehetségőndözés magas szintű fenntarthatóságára. Ezen túlmenően világszintű oktatási és tudományos együttműködés kialakítása és fejlesztése valósul meg a szakkollégiumi tagok együttműködése révén, illetve más szakkollégiumokkal, szakmai és tudományos szervezetekkel is folyamatos a kapcsolattartás.</p>
	Adaptálhatóság		<p>A jó gyakorlat a helyi feltételek figyelembevétele mellett adaptálható más régiókba, célcsoportokba is. Hangsúlyos tényezőként azonosíthatók a helyi sajátosságok. A helyi szintű életkörülmények javítását szolgáló keretfeltételek együtt eredményeznek fejlődést. Kiemelten fontos a folyamat érintettjeinek azonosítása, a kommunikáció (tájékoztatás) szerepe, a pénzügyi erőforrások tervezése, az attitűd megváltoztatására tett kísérletek és az intézményi háttér. Az IDH programban hangsúlyos a megvalósító civil szervezet szerepe, míg a Hantos Modellnél a Gazdaságtudományi Kar aktív szerepvállalása nélkülözhetetlen.</p>

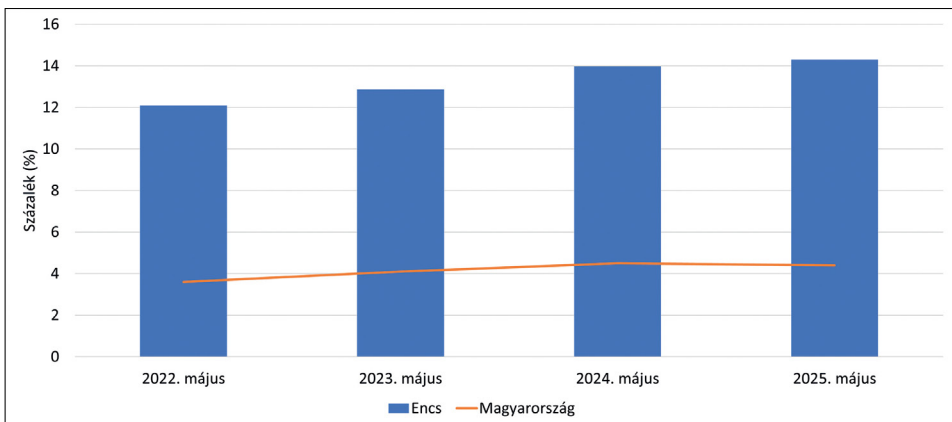
I. 2. 1. 3. 2. Javasolt oktatáskiegyenlítő programelemek

Az Észak-magyarországi régió, azon belül Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye járásainak társadalmi és gazdasági fejlődését meghatározó egyik legfontosabb tényezője az oktatási rendszer teljesítménye és a lakosság tanulási lehetőségekhez való hozzáféréseinek biztosítása. Az Abaúji térség központja, Encs városa és térsége az elmúlt években olyan strukturális kihívásokkal szembesült, amelyek közvetlenül érintik a társadalmi mobilitás és a foglalkoztathatóság alapfeltételeit. A népességi adatok tartós csökkenése (11. ábra), valamint az országos átlagnál többszörösen magasabb munkanélküliségi ráta (12. ábra) arra utalnak, hogy ezen folyamatok mögött nem csupán gazdasági szerkezetváltási nehézségek állnak, hanem egy mélyebb, a térséget hosszú távon meghatározó oktatási egyenlőtlenség is.



11. ábra: Encs lakónépességének a változása 2017 és 2025 között (fő)

Forrás: Saját szerkesztés (a KSH adatai alapján)



12. ábra: A munkanélküliek arányának változása Encs városában 2022 és 2025 között (%)

Forrás: Saját szerkesztés (a KSH.hu és a munka.hu adatai alapján)

A település és a térség számára kiemelt fontosságú az oktatási kihívások kezelése, valamint az oktatáskiegyenlítő programelemek megvalósítása. A hátrányos helyzetű családok magas aránya, a korlátozott tanulási lehetőségek, valamint a kompetenciahiányok újratermelődése olyan környezetet eredményeznek, amelyben a fiatalok számára a továbbtanulás és a helyben maradás egyre kevésbé jelent reális perspektívát. Ennek következménye az elvándorlás, a munkaerő-piaci kiszorulás és a tartós szegénység egymást erősítő folyamata.

Ebben a kontextusban Encs oktatási helyzetének vizsgálata nem csupán a gyermekek iskolai teljesítménye miatt releváns, hanem azért is, mert az oktatás a térség gazdasági, társadalmi és demográfiai stabilitásának kulcsa.

A társadalmi innováció életciklusának Kiindulás fázisában az elsődleges cél a strukturális problémák azonosítása és összefüggéseinek feltárása. A bemutatott adatok alapján világosan látszik, hogy Encs fejlődési pályáját az oktatás minősége és hozzáférhetősége alapvetően befolyásolja. Az oktatáskiegyenlítő programok szükségessége tehát nem csupán pedagógiai kérdés, hanem régiófejlesztési, munkaerő-piaci és társadalmi innovációs feladat is. A helyi oktatási rendszer megerősítése nélkül nem várható, hogy a település mérsékelni tudja a népesség fogyását, csökkentse a munkanélküliséget, vagy képes legyen megtartani és fejleszteni humán erőforrásait.

A javasolt – az oktatási egyenlőtlenségeket mérséklő – programelemek (9. táblázat) célja, hogy célzott oktatáskiegyenlítő beavatkozások révén váljon lehetővé a minőségi oktatási szolgáltatásokhoz való hozzáférés javítása, valamint az iskolai sikeresség megalapozása.

I. 3. A Kiindulás szakaszának konklúziója

A társadalmi innováció életciklusa (Murray, Caulier-Grice és Mulgan 2010) szerint a Kiindulás fázis a problémák felismerésének, az igények megértésének és a közösségi tudatosodásnak a szakasza. Ez az a pont, ahol a társadalmi szereplők – önkormányzatok, civil szervezetek, oktatási intézmények és a lakosság – először ismerik fel, hogy a fennálló gazdasági és társadalmi struktúrák nem képesek kezelni a térségi és humán egyenlőtlenségeket.

Az Észak-magyarországi régióban, különösen az Abaúji térségben és az Edelényi járásban végzett kutatások alapján a Kiindulás fázis két fő problématerületre épül:

- a) A területi egyenlőtlenségek és a munkaerőpiac szerkezeti zártsága,
- b) Az oktatási egyenlőtlenségek és a kiegyenlítő programok szükségessége.

E két terület szoros szinergiát mutat: az oktatási hátrányok és a térségi fejletlenség egymást erősítik, és olyan társadalmi innovációs igényt generálnak, amely túlmutat a hagyományos fejlesztéspolitikai megoldásokon. A Kiindulás fázisban a hangsúly nem a beavatkozáson, hanem a reflexión, a tanuláson és az együttműködés új formáinak kialakításán van.

9. táblázat: A javasolt oktatáskiegyenlítő programelemek az Abauji térségben Encs központtal

Általános információk	Oktatáskiegyenlítő program
Kapcsolattartó	Abauji térség, Encs központtal
Cél	A tudományos tényeken alapuló, eredményorientált kora gyermekkori beavatkozások megvalósítása a hátrányos helyzetű – főleg roma származású – közösségben.
Célcsoport	a település/térség hátrányos helyzetű lakossága (különös tekintettel a roma nemzetiségű lakosságra)
Célrégió	Abauji térség
Szükséges humán erőforrás	80 fő (családok, védőnő-hallgatók)
Finanszírozás	pályázati források, önkormányzati támogatás
Szükséges infrastruktúra	ingatlanok, internet, konfliktuskezelési és kommunikációs képzések
Rövid ismertető / szükséglet felismerése	<p>A minőségi oktatási szolgáltatásokhoz és a korai gyermekkori gondoskodás szolgáltatásaihoz való hozzáférés javítása a hátrányos helyzetű roma gyermekek (0–6 éves korosztály) számára. Roma szülők informálása és tájékoztatása a kora gyermekkori szolgáltatások és az óvodai nevelés jelentőségéről a program keretében ez irányú célzott képzésben részesülő mentor alkalmazásával. Ezzel összhangban a program végső célja az iskolai sikeresség megalapozása.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A „Mesevilág” program elterjesztése (0–9 éves korosztály, kb. 105 édesanya): A mesélésen keresztül a roma édesanyák olvasási, írási és kommunikációs készségeinek javítása, amelyet az édesanya tovább tud majd a későbbiekben adni a gyermekeinek. A program az édesanyákat felkészíti az óvodáztatással kapcsolatos feladatokra, a 3 éves gyerekek óvodáztatására, az egészséges életmódra való nevelésre. • Roma gyermekek óvodai beiratásának elősegítése: roma mentorok segítségével a 3–6 éves korosztály óvodába történő beiratásának támogatása. A mentorok feladata lesz a roma közösség tudatosságnövelő, közösségépítő kampányok megvalósításával, valamint családokat támogató speciális szolgáltatások nyújtásával többek között egyedi igényekre szabott szociális mentorálással, rendszeres családlátogatással, a programban résztvevő gyerekek óvodába járásának ösztönzése és nyomon követése az óvodai beiratkozás teendőiben. A főiskola hallgatói a roma tanácsadókkal szoros együttműködésben szintén részt vesznek ebben a tevékenységben. • Az oktatási szintek közötti átmenet elősegítése, főiskolai hallgatók és óvónők szakmai fejlesztése a főiskola által szervezett előadásokon keresztül (konfliktuskezelés, kommunikáció, szülőkkel való kapcsolattartás).
A gyakorlat leírása	

Eredmények, kimenetek, jövőbeli elképzelések	összesen kb. 30 család bevonása, 30 rendezvény és előadás
Felmerült problémák és tanulságok	ellenállás, attitűdformálási kihívások
Területalapú megközelítés	A hátrányos helyzetű gyermekek esetében sem a család, sem az iskola nem tud megfelelő feltételeket kialakítani az óvodai beilleszkedéshez.
Alulról építkező megközelítés	A gyakorlat egyértelműen a helyi társadalmi kihívásokra fókuszál, bevonva a helyi lakosságot a megvalósításba.
Partnerségi megközelítés	Önkormányzat, civil szervezetek és helyi lakosok együttműködése.
Innováció	A partnerség túllép a szokásos formákon, és valóban aktív együttgondolkodás jön létre.
Integrált megközelítés	A gyakorlat komplex módon kezeli a település társadalmi kihívásait (oktatáson túl a foglalkoztatás területére is hat).
Nyilvánosság / hálózatépítés	elektronikus sajtómegjelenés, projektbeszámoló
Fenntarthatóság	A projekt tényleges kihívásokra reagál, kb. 80 roma családot ért el összesen.
Adaptálhatóság	Hangsúlyos tényezőként azonosíthatók a helyi sajátosságok és a prioritások. A helyi szintű életkörülmények javítását szolgáló keretfeltételek együtt eredményeznek felzárkózást. Kiemelten fontos a folyamat érintettjeinek azonosítása, a kommunikáció (tájékoztatás) szerepe, a pénzügyi erőforrások tervezése, az attitűd megváltoztatására tett kísérletek és az intézményi háttér.
Miért lehet jó gyakorlat?	

Forrás: Veresné Somosi, Nagy, Szendi és Varga 2022

A régióban zajlott vizsgálatok, valamint az egyes jó gyakorlatok elemzése azt mutatja, hogy a közösségi tanulás, a párbeszéd és a helyzet komplex feltárása és értékelése, valamint a lakosok bevonása révén a helyi szereplők képesek voltak társadalmi innovációs megoldások kialakítására. Ezen folyamat a Kiindulás szakaszban társadalmi jelentőségű, amikor a tanulás közösségi értékke válik, és fenntartható módon megalapozza a további innovációs lépéseket (ötletalkotás, kísérletezés, megerősítés).

A kutatás eredményei alapján a Kiindulás fázis hozzájárult:

- a) a problémák, kihívások feltárásához,
- b) a társadalmi bizalom és együttműködések kialakulásához,
- c) és a tanulási kultúra beépüléséhez a helyi intézmények működésébe.

A Kiindulás szakasz fő következtetése, hogy a társadalmi innováció nem csupán új megoldások kidolgozását jelenti, hanem egy új gondolkodási mód elindítását, amelyben az oktatás, a tanulás és az együttműködések a társadalmi megújulás alapvető feltételei. A Kiindulás fázis így nem csak előkészítő, hanem meghatározó lépése a társadalmi innováció életciklusának, az a pont, ahol a felismerés maga is innovációvá válik.

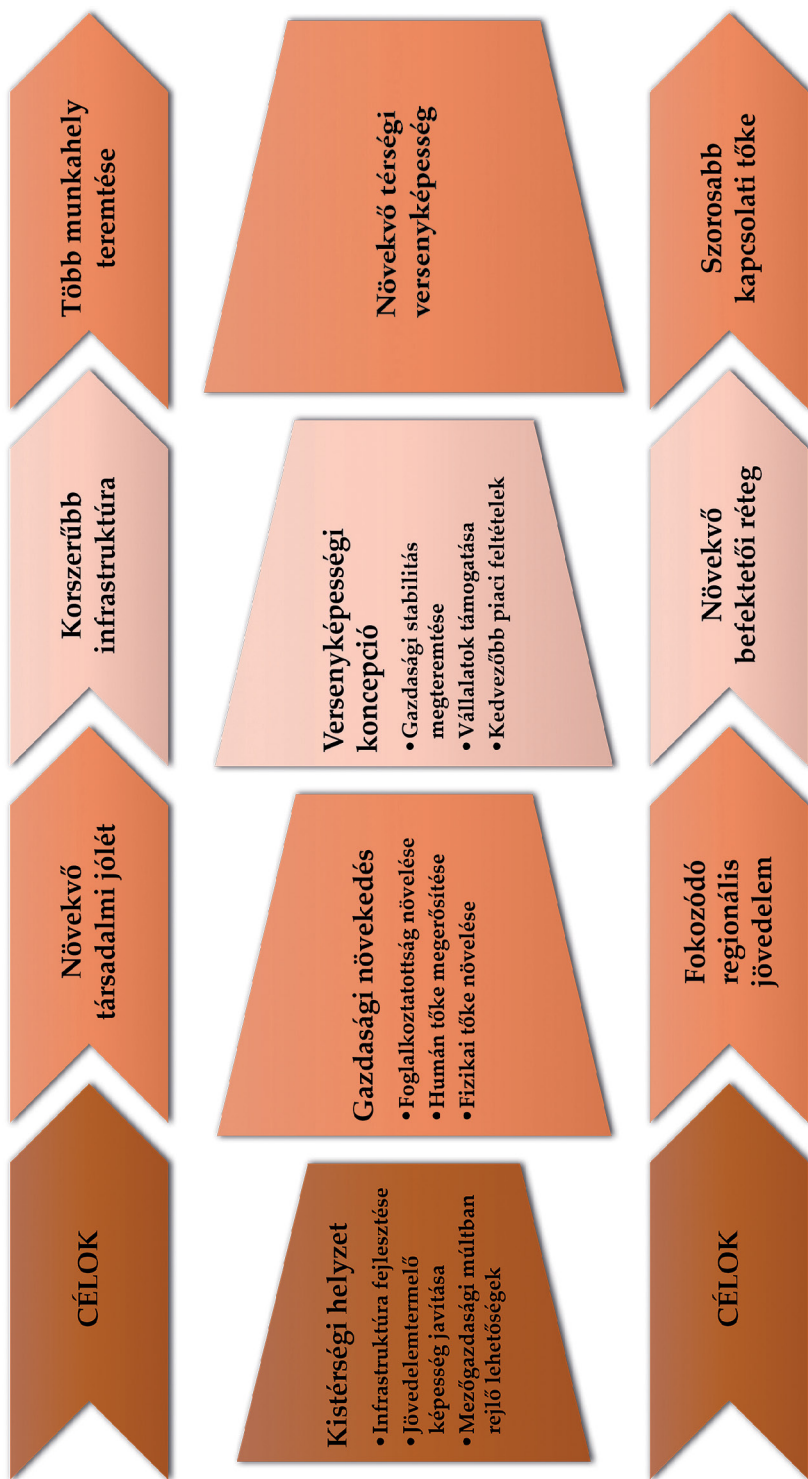
Az Abauji térség és az Edelényi járás számos társadalmi és gazdasági kihívást hordoz magában. A tartós népességfogyás, a magas munkanélküliség, a gazdasági szerkezet egyoldalúsága és a humán tőke alacsony szintje olyan strukturális problémarendszert alkotnak, amely hagyományos fejlesztéspolitikai eszközökkel már nem kezelhető hatékonyan.

A térségben évtizedek óta hiányzik az a koherens fejlesztési logika, amely egyszerre fókuszál:

- a) a gazdaság stabilizálására,
- b) a foglalkoztatás bővítésére,
- c) a humán tőke erősítésére,
- d) az infrastruktúra korszerűsítésére,
- e) valamint a társadalmi és kapcsolati tőke fejlesztésére.

Ebben a környezetben válik egyértelművé, hogy szükség van egy térségi versenyképességi modellre, amely képes összekapcsolni a térségi adottságokat, a fejlesztési igényeket és a jövőbeli növekedési pályát. A 13. ábra éppen ezt az összetett logikát jeleníti meg. Egy olyan fejlesztési értéklánc áll a középpontjában, amely a térségi helyzetből kiindulva a gazdasági növekedésen és vállalkozásélénkítésen át a térségi versenyképesség javításáig vezet.

Ez a szemlélet összhangban áll a társadalmi innováció életciklusával is, hiszen a Kiindulás fázisban a problémák felismerése, a gazdasági és társadalmi rendszerek átlátása teremti meg a későbbi cselekvés alapjait.



13. ábra: Az Abauji térség és az Edelényi járás versenyképességi modellje

Forrás: Lipták 2022

II. Ötletgenerálás: a megoldási lehetőségek keresése

II. 1. BEVEZETÉS – AMIRŐL AZ ÖTLETGENERÁLÁS SZAKASZ SZÓL

A fejezet a társadalmi innováció életciklusának a második szakaszára, az Ötletgenerálás fázisára fókuszál, amely a társadalmi innovációs folyamat legdinamikusabb és legkomplexebb eleme. Az Ötletgenerálás szakasza a kreatív gondolkodás, a tanulás és az együttműködés hármására épülő szakasz. Ebben a fázisban a hangsúly a problémaazonosítás után az új, eredeti, ugyanakkor a helyi közösségek valós szükségleteire reagáló megoldások kidolgozásán van. Az Ötletgenerálás fázis a társadalmi innováció folyamatában nem csupán a koncepcióalkotás technikai szakasza, hanem a társadalmi tanulás és a kompetenciafejlesztés egyik kulcsterülete, amelyben a közösségi tudás, a tapasztalati tanulás és a technológiai fejlesztések egyszerre vannak jelen. Az Ötletgenerálás szakasza során a különböző szférákból (állami, civil, vállalkozói, tudományos) és tudásterületekről érkező szereplők együtt dolgoznak a problémák újraértelmezésén és a kapcsolódó megoldási javaslatok kidolgozásán. A társadalmi innováció ma már nem csak szűken vett jó gyakorlatok összessége, hanem tudatosan szervezett tanulási és fejlesztési folyamat, amelyben az új megoldások a közösségi részvétel, a humán kompetenciák és a digitális, valamint az infrastrukturális feltételek találkozásából születnek. A Miskolci Egyetem Creative Region projektjének tapasztalatai, valamint a Gazdaságtudományi Kar által, a projekt keretei között végzett kutatások alapján a társadalmi innovációs életciklus második szakasza – az Ötletgenerálás fázisa – akkor működik eredményesen, ha a képzések, kompetencia- és tehetségmenedzsment, valamint az okos megoldások egyszerre vannak jelen, és egymást erősítik. Az Ötletgenerálás szakasza a fentieknek megfelelően két tématerület vizsgálatával jellemezhető:

- a) képzés, kompetencia- és tehetségmenedzsment,
- b) okos megoldások program.

E két tématerület alapozza meg a társadalmi innováció életciklus szakaszai közül az Ötletgenerálás fázisát, amely képes hosszú távon új megoldások, partnerségek és tanulási folyamatok generálására (Veresné Somosi és Varga 2022a; Nagy, Tóth és Szendi 2022; Kis-Orloczki 2024).

E két tématerület közös nevezője a tanulás, amely egyrészt megjelenik a képzések, a kompetenciafejlesztés és a tehetségmenedzsment tématerületek keretei között

létrejött projektek eredményeiben, másrészt gyakorlati megvalósulása megfigyelhető az okos megoldások tématerület egyes javaslataiban.

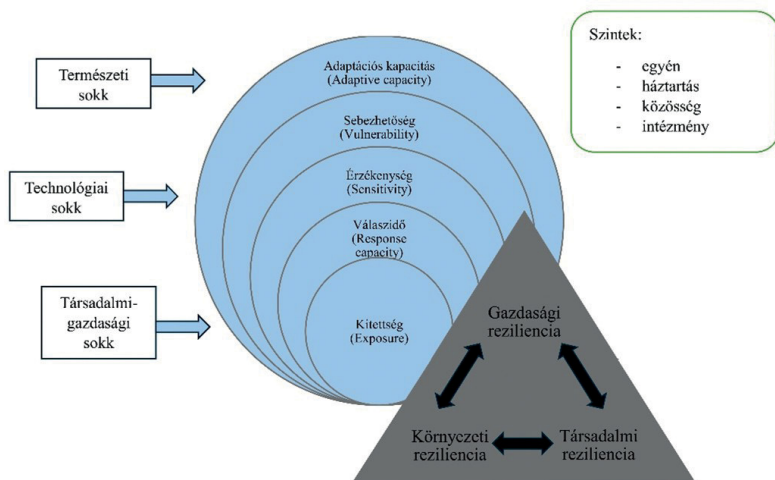
A képzések és kompetencia-, valamint tehetségmenedzsment területén a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói által kialakított értékvezérelt képzési modell³ (melynek része az innovátor- és polgármesterképzés, valamint a mentorprogram, alkalmazva a gamifikáció által biztosított lehetőségeket), a több szintet összekapcsoló oktatási értéklánc (alap-, közép- és felsőfok) és a lakossági bevonás alapján olyan strukturált környezetet teremt, ahol az ötletalkotás nem véletlenszerűen történik, hanem módszertanilag támogatott folyamatként zajlik. A program kifejezetten a hátrányos helyzetű tanulók és fiatalok bevonására, a tudásátadás folyamatokon alapuló szervezésére és a társadalmi innovációhoz szükséges vállalkozói, innovatori, pénzügyi és digitális kompetenciák fejlesztésére épít.

Az okos megoldások kezdeményezései (pl. okos települési rendszerek, e-sport központok, digitális egészségügy, települési applikációk) nem öncélú technológiai fejlesztések, hanem ötletgenerálási terek, amelyek adatot és visszacsatolást adnak, csatornákat nyitnak a lakosok részvételére, illetve gyors kísérletezést tesznek lehetővé, ezzel is támogatva a társadalmi innováció életciklus modelljében a harmadik szakaszt (Kísérletezés: pilot programok, prototípus meghatározása). Ezt példázza az encsi e-sport központ terve, amely egyszerre foglalkoztatási, jövedelemtermelő és közösségfejlesztő funkciókkal bír, és kifejezetten az ötletgenerálást támogató digitális infrastruktúrára épít (honlapfejlesztés, bejelentkezési modul, települési applikáció stb.).

A két tématerület összekapcsolását (humánerőforrás és technológia fejlesztése) a reziliencia mérhetősége teszi megfoghatóvá. A kutatás keretei között, a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói által meghatározott, a Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyei városok esetében kiszámolt Komplex Reziliencia Index (Nagy, Tóth és Szendi 2022) nemcsak a gazdasági, társadalmi és környezeti értelemben vett rugalmassági képességét ragadja meg a városoknak, hanem előre jelzi, hol adottak a feltételek a tartós ötletgeneráláshoz és társadalmi innovációhoz. A kutatás keretei között született tanulmányok és előadások külön kiemelik, hogy az okos falu/város/régió logika (Nagy, Tóth és Szendi 2022; Sikos T. és Szendi 2022) a reziliencia gyakorlati útja, mivel a digitális rendszereken át szervezett tanulási–visszacsatolási ciklusokkal erősíti a közösség társadalmi innovációs képességét. A 14. ábra alapján a reziliencia olyan többdimenziós adaptációs képességet jelent, amelyben a természeti, technológiai és társadalmi sokkokra adott válaszok egyéni, közösségi és intézményi szinten egyaránt összefonódnak, és amely csak akkor működik hatékonyan, ha a humán kompetenciák (képzés, kompetencia- és tehetségmenedzsment), valamint az okos megoldások együttesen erősítik egymást.

Az Ötletgenerálás szakasza tulajdonképpen a társadalmi innováció tanulási és együttműködési folyamata, amelyet a képzés, a kompetencia- és tehetségmenedzsment, valamint az okos megoldások együtt tesznek fenntarthatóvá. A 10. táblázat

³ A modell vizuális megjelenítése: I. (Kiindulás) fejezet, 10. ábra. A modell oktatásra vonatkozó elemeit részletesen ismerteti az I. (Kiindulás) fejezet.



14. ábra: A reziliencia fogalmi értelmezése

Forrás: Nagy, Tóth és Szendi 2022

az Ötletgenerálás szakaszának vizsgálati fókuszait, valamint a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói által végzett vizsgálatokat foglalja össze. Domokos (2024) a közszolgáltatások fejlesztésében az új tanulási szakaszok bevezetését javasolja, ahol az ötletgenerálás a közpolitikai innovációk alapja. Veresné Somosi és Varga (2022) az értékvezérelt képzési modellben a felsőoktatást társadalmi innovációs terepként értelmezik, ahol a hallgatók és oktatók együttműködésben generálnak ötleteket valós társadalmi problémákra. Kis-Orloczki (2024) az okos egyetem koncepciót bontja ki, ahol az ötletgenerálás integrálódik a Miskolci Egyetem harmadik missziós tevékenységeibe. Kiss (2023) kutatása pedig a gamifikáció és játékos tanulás szerepét mutatja be az ötletképzés motivációs motorjaként. Nagy, Tóth és Szendi (2022) a Komplex Reziliencia Indexet, míg Sikos T. és Szendi (2022) a reziliencia-alapú Smart Region keretrendszert dolgozták ki, amely az ötletgenerálást regionális fejlesztési potenciálként értelmezi. A turisztikai rendszer összefüggéseivel, a hálózatos működéssel foglalkozik Piskóti, Marien, Nagy és Papp (2023), mely terület szintén illeszkedik a társadalmi innovációs életciklus Ötletgenerálás szakaszához, mivel a szereplők közötti kapcsolatok feltárása és az együttműködési potenciál azonosítása az új megoldások kialakításának alapját képezi.

Ezek a részkutatások azt támasztják alá, hogy a társadalmi innováció folyamata a kreativitás, a digitális kompetencia és a közösségi részvétel hármására épül, ami az „Ötletgenerálás” szakaszának kulcseleme.

Az Ötletgenerálás fázisa összekapcsolja a problémafelismerés (Kiindulás szakasza) és a megvalósítás (Kísérletezés, tesztelés szakasza) fázisokat. Ebben a szakaszban válik meghatározhatóvá, hogy a társadalmi innováció mennyire lesz adaptív, fenntartható és skálázható. Az ötletalkotás folyamata nemcsak ötletek előállítását

10. táblázat: A kutatás keretei között vizsgált fókuszok a társadalmi innovációs életciklus Ötletgenerálás szakaszában

Szerző/ év	Kutatási fókusz	Fő eredmény, következtetés	Kapcsolódás az ötletgeneráláshoz
Domokos L. (2022)	Közszolgáltatás- menedzsment, közpolitikai innováció	A közszolgáltatások megújítása csak akkor hatékony, ha beépülnek olyan új tanulási ciklusok, amelyek kifejezetten az ötletgenerálást támogatják.	Az ötletgenerálás a közpolitikai innováció kiindulópontja.
Veresné Somosi M., Varga K. (2022)	Alap-, közép- és felsőfokú oktatás értékvezérelt modellje	A felsőoktatás nem csak tudásátadás, hanem közös ötletgenerálási tér. Hallgatók és oktatók valós társadalmi problémákra dolgoznak ki megoldási javaslatokat, bevonva az alap- és középfokú oktatás résztvevőit is.	Az ötletgenerálás a képzési innováció központi eleme. A hallgatók fejlesztésének célja, hogy társadalmi változásokat indítsanak el.
Kis- Orloczki M. (2024)	Okos egyetem konceptió	Az okos egyetem olyan digitális és szervezeti rendszer, ahol az ötletgenerálás beépül az egyetem teljes működésébe: kutatásba, oktatásba és harmadik missziós tevékenységébe.	Az ötletgenerálás intézményesített folyamattá válik; az okos egyetem keretrendszer biztosítja a digitális platformokat, adatokat és partnerségi tereket az innovációhoz.
Kiss G. (2023)	Gamifikáció, játékos tanulás, innovációs motiváció	A játékosított környezet növeli a tanulói aktivitást, kreativitást és problémamegoldást. A gamifikáció motivációs motor az ötletképzésben, mert flow-élményt és kockázatvállalást generál.	A játékos tanulás serkenti az ötletgenerálást: a résztvevők bátrabbak, nyitottabbak az új megoldások kipróbálására.

Szerző/ év	Kutatási fókusz	Fő eredmény, következtetés	Kapcsolódás az ötletgeneráláshoz
Nagy Z., Tóth G., Szendi D. (2022)	Reziliencia-alapú regionális fejlesztés, Smart Region koncepció, Komplex Reziliencia Index	A regionális innovációs kapacitás mérésének alapja a reziliencia. A Smart Region az ötletgenerálást mint régiós potenciált írja le.	Az ötletgenerálás regionális szinten akkor működik, ha a térség reziliens, vagyis képes tanulni, alkalmazkodni, adatokat használni és bevonni a szereplőket.
Sikos T. T., Szendi D. (2022)	Okos falu program, Okos Település Index	A települések innovációs potenciálja különbözik a reziliencia szintjétől. A magas adaptációs kapacitású térségekben több és jobb minőségű ötlet születik.	Az ötletgenerálás outputja a rezilienciától függ: ahol van okos megoldás és tanulási képesség, ott több innováció keletkezik.
Piskóti I., Marien A., Nagy K., Papp A. (2023)	Turisztikai rendszer összefüggései, külső környezeti tényezők, hálózatos működés a desztináció fejlesztésében	A turisztikai értékteremtés komplex ökoszisztéma, ahol több környezeti tényező együttesen hat a keresletre és kínálatra. A desztinációt komplex, sokszereplős ökoszisztéma működteti: önkormányzat, lakosság, vállalkozók, civil szervezetek, oktatási intézmények stb.	Ötletgenerálás szakaszához jól illeszkedik, mivel a rendszer többtényezős elemzése segít felismerni, hol szükséges beavatkozni, valamint a közös gondolkodás, workshopok, partnerségek adják az innováció alapját.

Forrás: Saját szerkesztés

jelenti, hanem a gondolkodási minták, értékrendek és együttműködési struktúrák újraszervezését is. A kutatás eredményei alapján az Ötletgenerálás az a tanulási szakasz, ahol a résztvevők nem csupán megoldásokat keresnek, hanem megismerik saját kreatív folyamataikat is – ezáltal válik a társadalmi innováció egyben

társadalmi tanulássá is. Az Ötletgenerálás szakasz sikerességének kulcsa, hogy képes-e összekapcsolni a tudást és az okos megoldásokat. Az olyan vizsgált jó gyakorlatok, mint az e-sport központ, sport szocializációs program vagy az okos települési infrastruktúra fejlesztések, egyértelműen mutatják, hogy a technológiai megoldások nem csupán az ötletmegvalósítást szolgálják, hanem magát az ötletalkotást is generálják – adatot biztosítanak, visszajelzéseket adnak, interakciót teremtenek. Ugyanakkor az egyes tréningek, valamint a kutatás keretei között elkészített projekttervek és módszertani kézikönyvek példái azt bizonyítják, hogy az ötletalkotás emberi oldala sem nélkülözhető. A kreatív gondolkodás, a közös problémamegoldás és a tehetségek azonosítása az, ami mozgatórugó és a fenntarthatóság záloga a társadalmi innovációban.

A társadalmi innováció Ötletgenerálás szakasza nem egy lineáris, hanem hálózatos folyamat. A sikeres ötletalkotás nem egyéni, hanem közösségi tevékenység, hiszen nem egyetlen intézményhez, hanem a teljes környezethez kötődik. A kutatás keretei között vizsgált esetek és a kialakított modellek közös jellemzője, hogy az Ötletgenerálás szakaszát az adatokon alapuló, együttműködést igénylő és kompetenciafejlesztésre épülő fázisként tekintik.

II. 2. AZ ÖTLETGENERÁLÁS SZAKASZÁNAK SZEREPE A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓS FOLYAMATBAN

Az Ötletgenerálás szakasza (ötletalkotás) a társadalmi innováció életciklusának második fázisa, amelynek alapvető célja, hogy a probléma felismerését követően olyan kreatív megoldási javaslatok megfogalmazását tegye lehetővé, amelyek hosszú távon is képesek társadalmi értéket teremteni. Ezen cél elérése érdekében a szakasz három fő fejlesztési irányt foglal magában:

- a) az emberi erőforrás és kompetenciáinak fejlesztése: célzott tréningek (innovátorok képzése több témában) az innovációhoz szükséges ún. puha kompetenciák (kreativitás, együttműködés, digitális műveltség) fejlesztésével, valamint a hátrányos helyzetű csoportok bevonásával;
- b) a technológiai és digitális megoldások alkalmazása: az okos megoldások program keretében fejlesztett digitális platformok, applikációk, adatbázisok felhasználása az ötletalkotás ösztönzésére, valamint adatalapú döntéstámogatás, online részvételi felületek, közösségi visszajelző rendszerek kiépítésére;
- c) az emberi és technológiai tényezők integrálása a rezilienciára épülő modellbe: az ötletgenerálás fenntarthatóságának mérése a Komplex Reziliencia Index alapján, az okos települési index meghatározása, valamint a tanulási folyamatok visszacsatolásának digitalizálása és közösségi értékelése révén.

legfontosabb üzenete, hogy a települések fejlődése ma már nem elsősorban források, technológiák vagy intézményi struktúrák függvénye, hanem annak a képességnek a meglétén múlik, hogy a helyi közösségek képesek-e társadalmi innovációt létrehozni. Ehhez azonban elengedhetetlen a településvezetők és intézményeik szerepének újrarendelése (11. táblázat).

11. táblázat: Társadalmi innováción alapuló és további innovációkat generáló önkormányzati működés

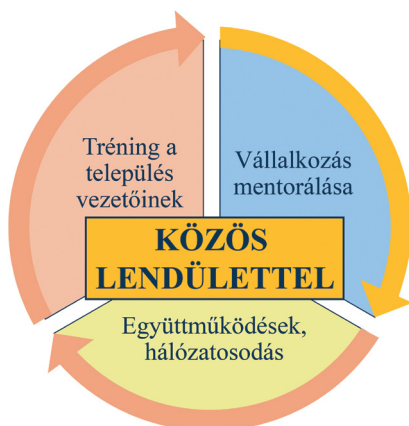
Hagyományos önkormányzati működés	Új önkormányzati működés (társadalmi innováció)
Önkormányzat mint:	Önkormányzat mint:
döntéshozó	állampolgári döntést támogató
cselekvő	engedélyező
izolált folyamatot szervező	együttműködő
ellenőrző	konzultáló

Forrás: Saját szerkesztés

A hagyományos, hierarchikus, döntéshozó szerepet hangsúlyozó önkormányzati működés korlátozottan alkalmas arra, hogy valódi együttműködést, közösségi részvételt és kollektív ötletgenerálást indítson el. A társadalmi innovációhoz olyan újfajta működés szükséges, amelyben az önkormányzat nem kizárólag cselekvő és ellenőrző szerepet lát el, hanem a folyamatok engedélyezője, konzultáló partnere és együttműködést szervező katalizátora. Ez a szerepváltozás teremti meg annak feltételét, hogy a település valós helyi igényekre, együttműködő hálózatokra és közösségi erőforrásokra építve legyen képes új ötleteket és innovatív megoldásokat létrehozni.

A polgármesteri tréning keretei között a településvezetők olyan társadalmi innovációs szemléletet sajátítanak el, amely képessé teszi őket a helyi közösségekben rejlő tudások és kezdeményezések felismerésére, támogatására és összehangolására. Az új önkormányzati működés, amely nem elszigetelt döntéshozóként, hanem együttműködő, engedélyező és konzultáló partnerként tekint önmagára, megteremti a feltételeit annak, hogy a helyi innovátorok, vállalkozók és civil szereplők is aktív részeseivé váljanak a település fejlesztésének. Ennek megfelelően az innovátoroknak szóló tréning is megszervezésre került a projekt keretei között. Az innovátorok vállalati, önkormányzati, civil szervezeti, valamint egyházi vezetők, szereplők, akik élére állnak az egyes közösségek, települések, de akár térségek társadalmi innovációs kezdeményezéseinek.

A 16. ábra – amely a településvezetői tréning, a vállalkozói mentorálás és az együttműködésekben kialakuló hálózatosodás kölcsönhatását szemlélteti – mind a polgármesteri tréning, mind a helyi innovátoroknak szóló képzés egyik legfontosabb eleme. Ennek oka, hogy a társadalmi innovációs ökoszisztéma nem csupán egy szereplő teljesítményén múlik, hanem egy összekapcsolódó folyamat eredménye,



16. ábra: Társadalmi innováció „közös lendülettel”

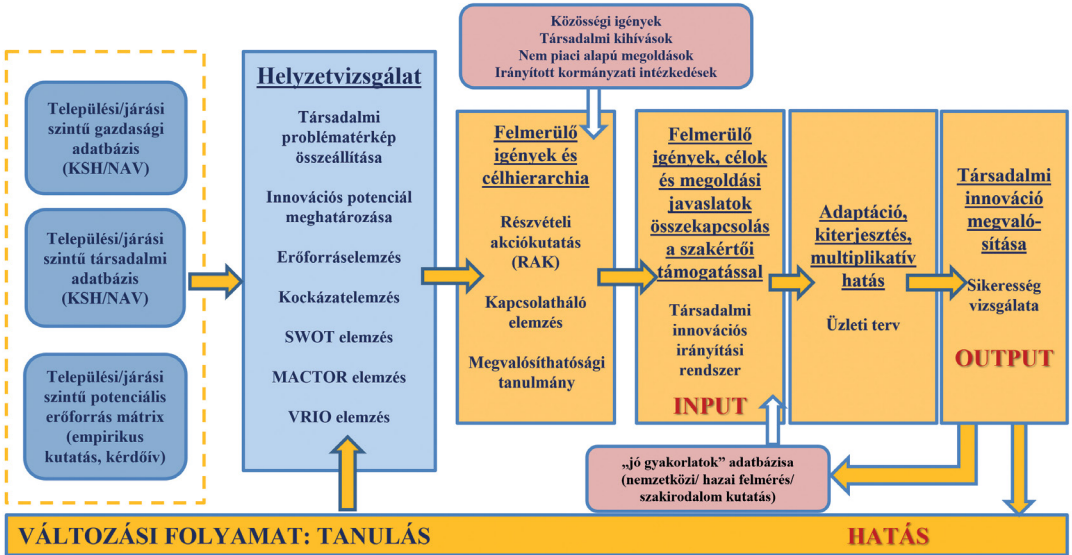
– innovátoroknak, településvezetőknek

Forrás: Saját szerkesztés

amelyben vezetők, vállalkozók, civil szereplők és közösségi innovátorok egyaránt részt vesznek. A Közös lendülettel elnevezésű modell mutatja be a javasolt irányokat, vagyis a vezetők szemléletformálását, a helyi innovátorok kapacitásainak erősítését, valamint a közösségi együttműködések ösztönzését. E három elem együtt olyan dinamikus rendszert hoz létre, amelyben az adott település képes nemcsak ötleteket generálni, hanem azokat megvalósítani, tesztelni és beépíteni a mindennapi gyakorlatba. Ez a folyamat teszi lehetővé, hogy a társadalmi innováció valóban értékteremtő és fenntartható legyen.

Mind a polgármesteri, mind az innovatori tréning esetében kiemelt figyelem fordítandó a társadalmi innovációs folyamat meghatározására. A 17. ábra – ennek megfelelően – a társadalmi innováció teljes lefutását rajzolja fel, figyelembe véve a kiinduló helyzetet, annak elemzését (adatok, helyzetelemzés), az ötletalkotást és kezdeményezést, programot, végül pedig a beavatkozások hatását. Pontosan ezen logika alapján kulcskérdés, hogy a helyi innovátorok ismerjék ezt a folyamatot, végig tudják követni az egyes lépéseket.

A 17. ábra a társadalmi innováció intézményesített megközelítésének átfogó keretrendszerét szemlélteti, amelyben a helyzetvizsgálat, a közösségi igények feltárása, a szakértői támogatással formálódó megoldási javaslatok és a hatásvizsgálattal záruló megvalósítás társadalmi innovációs ciklust alkotnak. Az ábra első szakasza az empirikus adatbázisokra épülő helyzetfeltárást hangsúlyozza. Ez a lépés azért kritikus, mert a társadalmi innováció csak akkor képes rendszerszintű hatást generálni, ha a beavatkozás a közösség tényleges szükségleteire és a rendelkezésre álló kapacitásokra épül. A helyzetvizsgálatot követő elemzési módszerek – SWOT-, MACTOR-, VRIO- és kockázatelemzés – olyan fogalmi eszköztárat biztosítanak, amelyekkel a települési szereplők azonosíthatják a stratégiai pozíciókat, érdekviszonyokat, versenyelőnyüket, erőforrásaikat és a potenciális kockázati tényezőket. Ezek



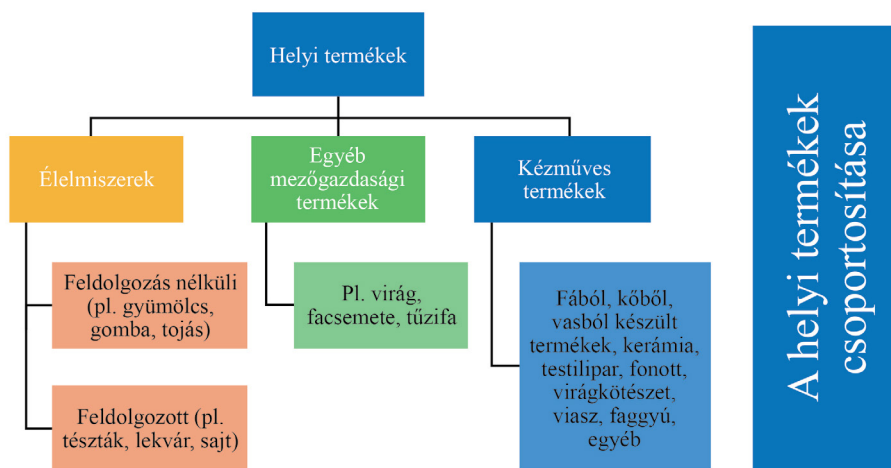
17. ábra: A társadalmi innovációs folyamat – innovátoroknak, településvezetőknek

Forrás: Saját szerkesztés

alkalmazása a társadalmi innovációt elmozdítja a rendszerorientált, többdimenziós megközelítés felé, ahol a beavatkozás nem egyetlen problémára reagál, hanem a helyi társadalmi és gazdasági struktúrák egészére hat. A folyamat input szakasza a társadalmi innovációs igények és a megoldási javaslatok szakértői facilitációval történő összehangolását mutatja. Ez a szakasz a társadalmi innováció elméletének azon felismerésével áll összhangban, hogy az innováció ritkán keletkezik izoláltan, sokkal inkább olyan együttműködésen és részvételi mechanizmusokon alapuló folyamat, amelyben a helyi tudások, szakmai kompetenciák és döntéshozói kapacitások összeadódnak. A részvételi akciókutatás (RAK) alkalmazása e szakaszban biztosítja a közösségi validációt, vagyis azt, hogy a megoldás valóban illeszkedik a közösség prioritásaihoz és tapasztalataihoz. A következő fázis az adaptáció és multiplikatív hatás vizsgálata, amely a társadalmi innováció egyik legfontosabb ismervét jeleníti meg, hiszen a sikeres innováció nem csupán lokális beavatkozásként értelmezhető, hanem olyan skálázható, transzferálható, tágabb rendszerszintű adaptációt lehetővé tevő megoldásként, amely más települések vagy célcsoportok számára is releváns. Ez a szakasz kapcsolja össze a mikroszintű kísérletezést a makroszintű hatáselemzéssel, és ágyazza be a társadalmi innovációt a regionális vagy országos fejlesztéspolitikai kontextusba. Az output szakasz a társadalmi innováció konkrét megvalósulását és annak sikerességvizsgálatát foglalja magában. A hatás mérés beépítése a modellbe különösen fontos, mert felhívja a figyelmet arra, hogy a társadalmi innováció értéke nem feltétlenül az ötlet újszerűségében, hanem a létrehozott társadalmi hatás fenntarthatóságában, mérhetőségében és reprodukálhatóságában rejlik. A társadalmi innováció nem lineáris, hanem ciklikus és reflexív

folyamat, amely a sikerekből és kudarcokból egyaránt építkezik. A tanulási folyamat formalizálása biztosítja, hogy az innovációs eredmények ne elszigetelt projektek maradjanak, hanem hozzájáruljanak a települési vagy regionális innovációs ökoszisztéma fejlesztéséhez. A társadalmi innovációs folyamat részletes megértése az innovátorok számára azért különösen fontos, mert világossá teszi, hogy a társadalmi innováció nem pusztán kreatív ötletek generálását jelenti, hanem strukturált, adatvezérelt, együttműködésen alapuló, többszintű és iteratív folyamat, amelyben az egyéni kezdeményezések csak akkor válnak fenntartható közösségi értékke, ha be tudnak ágyazódni a helyi társadalmi, gazdasági és intézményi kontextusba. Az innovátorok tehát nem csupán ötletgazdák, hanem a társadalmi innováció teljes ciklusának aktív alakítói, akiknek tevékenysége akkor hozza meg a kívánt hatást, ha képesek e folyamat logikáját megérteni, követni és alakítani.

A turizmusteremtésről szóló oktatási és képzési programok egy markáns felismerésre épülnek, miszerint a vidéki térségek fejlődése nem csupán gazdasági, hanem társadalmi innovációs folyamat, amelyben a helyi szereplők együttműködésén, az identitás erősítésén és a közösségi értékteremtésén van a hangsúly. A 18. és 19. ábra ezt a rendszerszintű megközelítést szemlélteti. A 18. ábra a helyi termékek csoportosítását mutatja be.

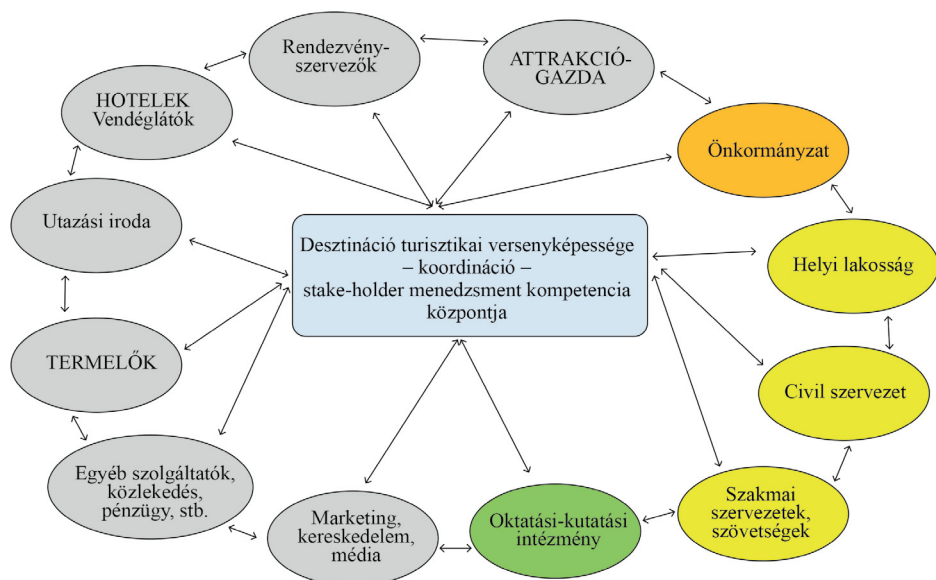


18. ábra: Helyi termékek csoportosítása

– társadalmi innovációs tevékenység támogatása érdekében

Forrás: Nagy 2022

A helyi termékek nem csupán gazdasági árucikkek, hanem identitáshordozók, kulturális és közösségi értelemben kulcstényezők (Nagy 2022). A tipológia segít abban, hogy a település felismerje saját – adott esetben rejtett – erőforrásait. A tematikus utak – pl. sajtörút, kézműves termékek útvonala, erdei termékek útja – csak akkor tervezhetőek tudatosan, ha a helyi termékek átlátható rendszert alkotnak.



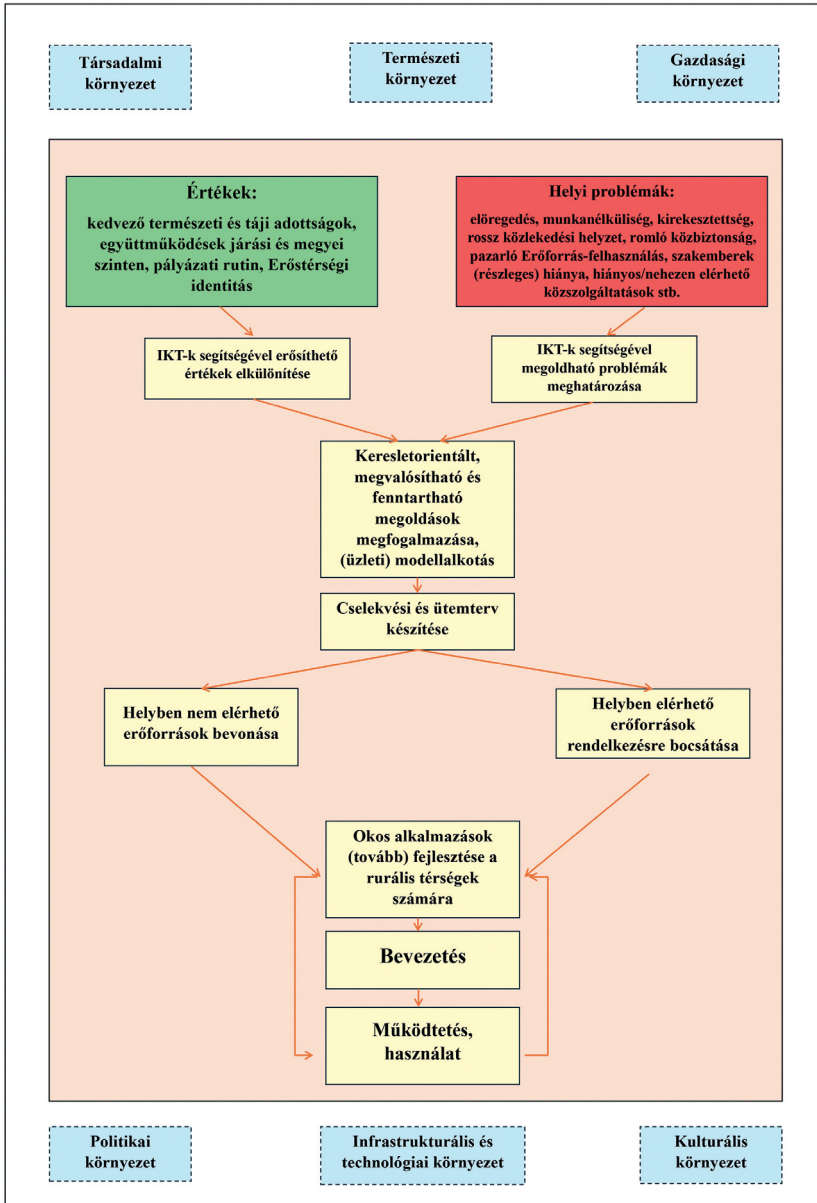
19. ábra: Desztinációmenedzsment, az érintettek együttműködése a társadalmi innováció érdekében

Forrás: Piskóti 2022

A csoportosítás és számbavétel világossá teszi, hogy hol vannak: feldolgozatlan kapacitások (pl. sok alma, kevés feldolgozott termék), piaci rések és együttműködési lehetőségek. Ez közvetlenül összekapcsolható az innovátorok ötletgenerálási folyamatával, és a terméktérkép a társadalmi innováció egyik inputja lehet. A 19. ábra a desztináció-menedzsment érintetti hálóját mutatja be. Ez az innovációs ökoszisztéma mintapéldája, ahol a település turisztikai versenyképessége nem egyetlen szereplőtől, hanem egy komplex együttműködési rendszer összehangolásától függ. Fentiek alapján a turizmus a társadalmi innováció egyik legkomplexebb és legtermékenyebb tere, mert egyszerre foglalja magában a helyi erőforrások feltérképezését, a hálózatos működést, a társadalmi értékkeremtést és a gazdasági hatás növelését.

Technológiai és digitális megoldások alkalmazása

A társadalmi innováció életciklusában az Ötletgenerálás olyan kreatív szakasz, amelyben új megoldások születnek komplex társadalmi problémákra. Ebben a fázisban a technológiai és digitális megoldások nem pusztán eszközök, hanem a gondolkodásmódot is formáló tényezők. Segítenek a helyi sajátosságok értelmezésében, a problémák precíz azonosításában, az alternatív megoldások feltérképezésében, és olyan kreatív együttműködések alapoznak meg, amelyek a társadalmi innovációs életciklus későbbi szakaszaiban is inputként szolgálhatnak.




20. ábra: Smart kistelepülési modell kialakításának lépései

Forrás: Nagy, Tóth, Péter, Szendi, Pál, Leskó és Tóthné Kiss 2015

Az okos megoldások az innovatív gondolkodásmódot teszik lehetővé. A 20. ábra a smart kistelepülési modell kialakításának lépéseit ismerteti Nagy és szerzőtársai 2015. évi kutatása alapján. Ez a folyamat – illeszkedve az Abaúji térség és az Edelényi járás egyes településein végzett vizsgálatokhoz – az ötletalkotás

szisztematikus megalapozását jelenti. A technológia az értékek erősítésének és a problémák célzott megoldásának közvetítő szereplője, az okos megoldások tehát ott kapnak szerepet, ahol a klasszikus fejlesztési logika és a helyi kihívások közt eltérés, korlát van.



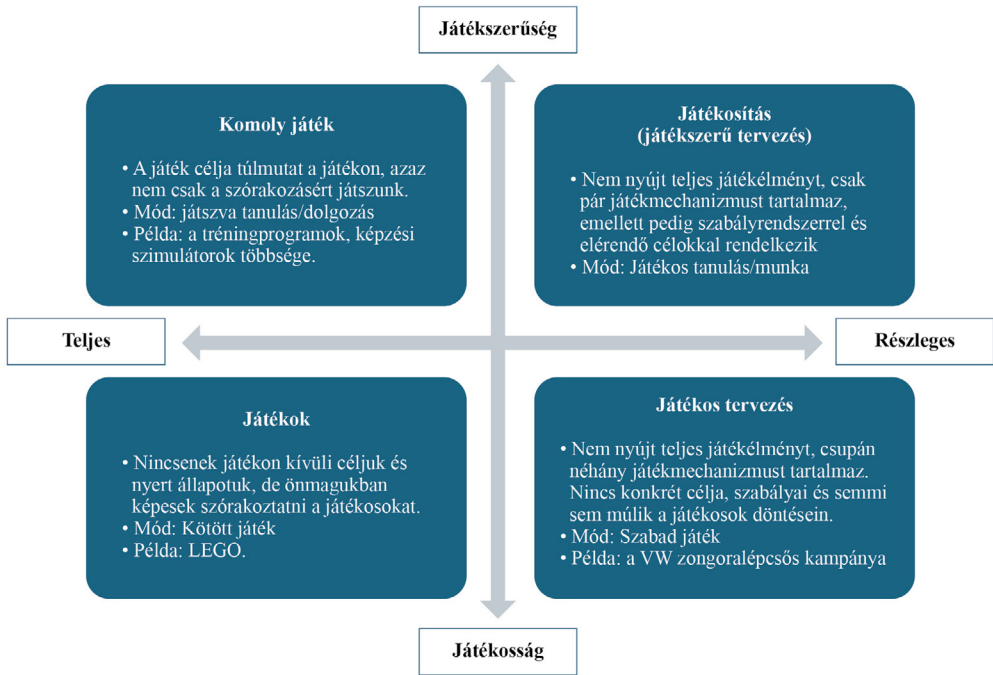
	Első generációs egyetemek	Második generációs egyetemek	Harmadik generációs egyetemek	Negyedik generációs egyetemek
Korszak	Középkor – 18. század	19. század – 1960-as évek	1970-es évek – 2000-es évek	2010-es évektől napjainkig
Cél	Oktatás	Oktatás és kutatás	Oktatás, kutatás, tudáshasznosítás	Oktatás, kutatás, felelősségteljes K+F+I, tudáshasznosítás, proaktív gazdaságfejlesztés
Szerep	Az igazság védelme	A természet megismerése	Értékteretemtés	Helyi gazdasági motor szerep, stratégiai irányjelölés
Létrehoz	Szakemberek	Szakemberek és tudósok	Szakemberek, tudósok és vállalkozók	Szakemberek, tudósok, vállalkozók, versenyképes helyi gazdaság
Tudáshasznosítás fő aspektusa	Az elérhető tudás oktatása szűk rétegnek.	A tudomány határainak kibővítése. Tágabb rétegnek történő tudásátadás. Nincs gazdasági célú felhasználás.	A tudományok hasznosítási lehetőségeinek felfedezése. Megjelenik a gazdasági célú felhasználás. Új platformok a tudásmegosztásban (pl. online kurzusok).	A tudásáramlást gátló akadályok lebontása. Oktatók, kutatók, hallgatók, lokális térség inspirálása.

21. ábra: Az egyetemek fejlődési korszakai

Forrás: Kis-Orloczki 2024

A technológiai megoldások egy olyan tudásalapú társadalmi innovációs környezetet feltételeznek, ahol a felsőoktatás, a kutatás és a gazdaság együttműködése korszakos változásokon megy keresztül. Az Ötletgenerálás szakaszának egyik meghatározó üzenete, hogy az okos megoldások akkor születnek meg, ha az oktatás, kutatás és gazdaság háromszöge aktívan működik, és a települések hozzáférnek ehhez a tudáshoz. A negyedik generációs egyetemek (Kis-Orloczki 2023, 2024) – jelen kutatás keretei között a Miskolci Egyetem – a helyi gazdaság motorjai, stratégiai irányjelölők, aktív regionális szereplők (21. ábra). A digitális és okos megoldások kapcsán központi szerepe van a gamifikáció folyamatának mint innovációs gondolkodási eszköznek. A 22. ábra a játékoság dimenzióit mutatja (komoly játék – játékosítás – játékok – játéktervezés). A játékos tanulás és a gamifikáció egyrészt motivációs erőforrás, másrészt kreatív ötletgenerálás, harmadrészt résztvevői bevonást támogató

eszköz. A játékosítás bevonja a lakosságot az ötletalkotásba és növeli a kreativitást, ugyanakkor csökkenti a hibázástól való félelmet. A digitális megoldások népszerűsítésének egyik leghatékonyabb módja a játékos tanulás.



22. ábra: A játékoság dimenziói

Forrás: Kiss 2023

Az emberi és technológiai tényezők integrálása a rezilienciára épülő modellbe

Az Ötletgenerálás fázisa a társadalmi innováció életciklusában nem csupán a kreatív ötletek megalkotását jelenti, hanem azok fenntarthatósági és rezilienciavizsgálatát is. Ez különösen fontos a vizsgált Abaúji térség és Edelényi járás települései számára, ahol a társadalmi, gazdasági és környezeti tényezők sebezhetősége nagyobb, és ahol az innovációk csak akkor maradnak fenn, ha illeszkednek a település sajátosságaihoz. A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói által megalkotott Komplex Reziliencia Index⁴ (Nagy, Tóth és Szendi 2022; Nagy, Tóth és Szép 2022) három reziliencia komponens – társadalmi, gazdasági, környezeti – mérésével segíti értékelni a hatékony értékkeremtést, hosszú távon a magasabb jóllétet a városok lakossága számára (12. táblázat).

⁴ Az index kialakításának feltételei: elérhető adatokat tartalmaz valamennyi városra, más időszakban is megismételhető elemzés (ami tovább szűkíti az alkalmazható indikátorok körét), hazai és nemzetközi összehasonlíthatóságot biztosítja.

12. táblázat: Komplex Reziliencia Index

Társadalmi reziliencia komponens		
Indikátor (2000, 2006, 2012, 2018)	Hatása a rezilienciára (+/-)	Forrás
Öregedési index	-	KSH
A felsőoktatásban részt vevő hallgatók száma képzési hely szerint a teljes népességhez viszonyítva (fő/1000 fő)	+	KSH
A háziorvosi és házi gyermekorvosi ellátásban a megjelentek és a meglátogatottak száma ezer főre vetítve (fő)	-	KSH
Internet-előfizetések száma ezer lakosra	+	TEIR, KSH
Közgyógyellátási igazolvánnyal rendelkezők száma ezer lakosra	-	KSH
Gazdasági reziliencia komponens		
Indikátor (2000, 2006, 2012, 2018)	Hatása a rezilienciára (+/-)	Forrás
Egy adózóra jutó személyi jövedelemadó köteles jövedelem, (ezer Ft)	+	NAV/KSH
Becsült foglalkoztatási ráta (Az adózók népességén belüli aránya) (%)	+	NAV/KSH
Ezer lakosra jutó épített lakások száma (%)	+	KSH
Önkormányzati adók aránya a települési bevételekből (%)	+	KSH
Vállalkozási sűrűség		
Ezer lakosra jutó működő vállalkozások száma	+	KSH
Környezeti reziliencia komponens		
Indikátor (2000, 2006, 2012, 2018)	Hatása a rezilienciára (+/-)	Forrás
Ezer lakosra jutó erdőterület (ha)	+	Corine, TEIR
Települési szerkezet aránya (%)	-	Corine, TEIR
Rendszeresen tisztított közterület aránya (%)	+	KSH
Védett területek aránya (%)	+	KSH

Forrás: Sikos T. és Szendi 2021b

Az Ötletgenerálás szakaszában az index jól becsüli a rendszer folyamatos alkalmazkodásának, regenerálódásának és megújulóképeségének mértékét. A társadalmi innováció egyik legkritikusabb eleme az emberi és technológiai tényezők integrálása a rezilienciára épülő modellbe.

A Komplex Reziliencia Index, valamint Sikos T. és Szendi (2021b) okos települési indexének (13. táblázat) segítségével az ötletek fenntarthatósága már a generálási szakaszban mérhető, míg a digitalizált visszacsatolás lehetővé teszi a valós idejű tanulást és adaptációt. A folyamat eredménye egy olyan innovációs ökoszisztéma, amely képes egyszerre:

- a) megragadni a helyi társadalmi és gazdasági valóságot,
- b) technológiai eszközökkel támogatni a kreatív megoldásokat,
- c) növelni a települések hosszú távú rezilienciáját.

13. táblázat: A smart index kialakítása során alkalmazott komponensek és indikátoraik

Emberék	Indikátor
1	Száz foglalkoztatottra jutó munkanélküli
2	Száz aktív korúra jutó idős
3	Élveszületések ezer lakosra
4	Halálozások ezer lakosra
5	Természetes szaporodás, ill. fogyás ezer lakosra
6	180 napon túl nyilvántartott álláskeresők ezer lakosra
7	Nyilvántartott pályakezdő álláskeresők ezer lakosra
8	Száz lakásra jutó lakos
Energiagazdálkodás	Indikátor
1	Vezetékek gázt fogyasztó háztartások a lakásállomány %-ában
2	Egy háztartási fogyasztóra jutó éves gázfogyasztás
3	Egy háztartási fogyasztóra jutó évi villamosenergia-fogyasztás
Kommunikáció	Indikátor
1	Ezer lakosra jutó internet-előfizetések száma
2	Ezer lakosra internet-előfizetések xDSL hálózaton
3	Ezer lakosra internet-előfizetések kábeltelevízió hálózaton
4	Kábeltelevíziós hálózatba bekapcsolt lakások aránya a lakásállomány százalékában
Közlekedés	Indikátor
1	Ezer lakosra jutó személygépkocsik száma
2	Ezer lakosra jutó motorkerékpárok száma
3	Ezer lakosra jutó autóbuszok száma

4	Környezetszennyezés, első alkalommal forgalomba hozott személygépkocsik aránya
5	Kiépített önkormányzati utak aránya
Üzleti	Indikátor
1	Ezer lakosra jutó működő vállalkozások száma
2	Ezer lakosra jutó működő jogi személyiségű vállalkozások száma
3	Ezer lakosra jutó működő társas vállalkozások száma
4	Ezer lakosra jutó működő egyéni vállalkozások száma
5	50 főnél többet foglalkoztató vállalkozások aránya
6	Ezer lakosra jutó működő társas vállalkozások száma az információ, kommunikáció nemzetgazdasági ágban (TEÁOR '08: J gazdasági ág, vállalkozási demográfia szerint) GFO '11 (db)
7	Ezer lakosra jutó működő vállalkozások száma a szakmai, tudományos, műszaki tevékenységek nemzetgazdasági ágban (TEÁOR '08: M gazdasági ág, vállalkozási demográfia szerint) GFO '11 (db)
Városi szolgáltatás	Indikátor
1	A helyi önkormányzatok saját folyó bevételei ezer lakosra
2	A helyi önkormányzatok helyi adó bevételei
Vízgyűjtőterület	Indikátor
1	A III. tisztítási fokozattal tisztított szennyvíz aránya az összes közüzemileg tisztított szennyvízhez képest
2	Közüzemi vízvezetékbe kapcsolt lakások aránya
3	Közcsatornába kapcsolt lakások aránya
4	Háztartásoknak szolgáltatott víz mennyisége 10 000 lakosra

Forrás: Sikos T. és Szendi 2021b

A társadalmi innováció életciklusának második szakaszát, az Ötletgenerálás fázisát bemutató elemzések fő célja az alábbi területek vizsgálata:

- a képzés és kompetenciafejlesztés, valamint a tehetség gondozás szerepe a kreatív ötletalkotásban,
- az okos megoldások szerepe a társadalmi innovációs ötletek kialakításában és validálásában,
- valamint a strukturális és módszertani összefüggések feltérképezése a humán és technológiai tényezők vonatkozásában.

Fenti kutatási irányok alapján és a célok figyelembevételével mellett a fő kutatási kérdések:

- a) Hogyan fejleszthető az Ötletgenerálás szakaszának tevékenysége tudatosan tervezett és mérhető folyamattá?
- b) Milyen strukturális és módszertani kapcsolat azonosítható az egyéni kreativitás és a közösségi technológiai infrastruktúra között a társadalmi értékteremtés érdekében?

II. 2. 1. A vizsgálat eredményei tématerületenként

A képzés, kompetenciafejlesztés és tehetségmenedzsment, valamint az okos megoldások – habár két oldalról, mégis – ugyanazt a célt szolgálják. Fő célkitűzésük, hogy a társadalmi innováció ne csupán létrejöjjön, hanem tartós, mérhető és a közösség részvételén alapuló megoldást eredményezzen. A vizsgált tématerületek közti szinergiahatások eredményeképpen lehetővé válik az ötletek számának növelése, valamint a megoldások minőségének és relevanciájának fejlesztése is megvalósul a valós igények és a kompetenciamenedzsment találkozása révén. A projekt keretei között meghatározott képzési és kompetenciafejlesztő programok a kreatív gondolkodás, problémamegoldás, együttműködés, kommunikáció, digitális írástudás fejlesztésére fókuszálnak, míg az okos megoldások program a technológiai infrastruktúrát biztosítja az adatalapú döntéstámogatás, hálózati kommunikáció és applikációk révén. A különböző tematikájú tréningek – igazodva a helyi sajátosságokhoz és a speciális gazdasági helyzethez – a részvételist is erősítik, beleértve a lakosság bevonásán alapuló döntéshozatalt és a társadalmi tanulást is. Az alap-, közép- és felsőfokú tanulmányokat folytató tanulók, a helyi lakosság, az állami és civil szervezetek, valamint a vállalkozói szféra közösen, tényleges párbeszéd mentén vesz részt a problémák megoldásában. A részvételen alapuló döntéshozatalt támogatja az okos megoldások – applikációk, digitális platformok – alkalmazása, amely keretei között fejlesztési ötletek és visszajelzések fogalmazhatók meg. Az okos megoldások révén azonosíthatóvá válnak egyes erőforráshiányok, valós igények, amelyekre válaszul további társadalmi innovációk generálása valósul meg, jellemzően a kompetenciafejlesztés hatására. Ezért a társadalmi innováció életciklus Ötletgenerálás fázisának elsődleges feladata a probléma felismerését követő kreatív megoldások generálásának támogatása.

II. 2. 1. 1. Képzés, kompetenciafejlesztés, tehetségmenedzsment

Az Ötletgenerálás fázisában a társadalmi innovációs folyamat egyik legmeghatározóbb dimenziója az emberi erőforrás fejlesztése. Az ötletek nem spontán keletkeznek, hanem olyan tanulási folyamatok eredményei, amelyekben a kreatív gondolkodás, a kritikai szemlélet, az együttműködési képesség és a tehetségek azonosítása egyaránt meghatározó szerepet játszanak.

A társadalmi innováció életciklusának második szakaszában ezért a képzés, a kompetenciafejlesztés és a tehetségmenedzsment kulcstevékenységek, amelyek biztosítják, hogy a problémafelismerésből valódi, megvalósítható és fenntartható

ötletek jöjjenek létre. Az Ötletgenerálás szakasza tehát kísérleti térben zajlik. A projekt keretei között megvalósított tréningek (pl. innovátori, turizmusteremtési vagy alap informatikai ismereteket nyújtó tréning) az élményalapú tanulás és a résztvevők bevonásán alapuló módszerekre épülnek. A tréningek célja nem kizárólag az ismeretátadás, hanem az érintettek (a helyi közösség tagjainak) képessé tétele arra, hogy újra értelmezzék a helyi problémákat, és a helyi sajátosságokhoz igazodó, közösségi tervezésen alapuló, részvétellel támogatott megoldásokat javasoljanak. Ezek a tréningek az Ötletgenerálás szakaszában lehetővé teszik, hogy a közösség tagjai ne csak a célcsoport tagjait jelentsék, hanem a társadalmi innováció formálóivá, megvalósítóivá is váljanak. A folyamatban résztvevők, vagyis a közönség, a tréner, a helyi szereplők és a civil partnerek közösen dolgoznak, így az ötlet nem felülről irányított, hanem együttműködésen alapuló, kooperatív folyamat.

Az Ötletgenerálás szakaszának sikeréhez szemléletváltásra van szükség a képzések területén. A cél az, hogy önálló innovátorok fejlődjenek, akik képesek felismerni és formálni a társadalmi folyamatokat. A projekt keretei között kialakított értékvezérelt képzési modellben az alapfokú képzésektől a közép- és felsőfokú oktatáson át a civil szféráig tartó struktúra egy tanulási ökoszisztémát alkot. Ez a megközelítés a társadalmi innováció egyik legfontosabb elve, ami az élethosszig tartó, hálózatos tanulást mint az ötletgenerálás alapfeltételét határozza meg. A képzés keretei között megtartott tréningek kapcsán az alábbi célok fogalmazhatóak meg:

- a) ismeret átadása: a társadalmi innovációhoz kapcsolódó elméleti, gazdasági és társadalomtudományi ismeretek bővítése céljából,
- b) képesség fejlesztése: az egyéni és közösségi problémamegoldó képesség, kreativitás és adaptív gondolkodás fejlesztése,
- c) szemlélet formálása: a társadalmi felelősség, együttműködés, empátia és közösségi részvétel erősítése.

A képzés során bemutatott és a tréningek alapján elsajátított tudás alátámasztja, hogy az Ötletgenerálás szakaszában megvalósított képzések eredményessége ott jelentős, ahol a képzési program valós társadalmi problémákat modellez. A helyi közösség tagjai, az érintettek konkrét, helyi kihívásokra dolgoznak ki ötleteket, és a kezdeményezések megvalósítása során valós vállalati és civil partnerekkel működnek együtt. Ezáltal az ötletalkotás gyakorlatorientált, tapasztalati tanulásra épülő folyamatává válik. A képzések során a tanulás kooperatív munkán alapul, amelyben a résztvevők megtapasztalják az innováció komplexitását és társadalmi dimenzióját. Az Ötletgenerálás szakaszában a képzés és kompetenciafejlesztés kettős szereppel bír:

- a) előkészítő szerep, amely magában foglalja a kreatív problémamegoldó gondolkodás, a kritikai szemlélet és a komplex tudás fejlesztését, pl. az innovátori vagy polgármesteri tréning azon eleme, amely a társadalmi innováció alapfogalmait, módszereit és modelljeit tanítja (pl. stakeholder-elemzés, értékkeremtési lánc, társadalmi hatásmérés);
- b) támogató szerep, amely része a közösségi ötletalkotás és az egyes kezdeményezések megvalósításának elősegítése, pl. a turizmusteremtési tréning

anyaga, amely bemutatja azon ötletgenerálási módszereket (pl. brainstorming, ötletdoboz vagy gondolatterkép), amelyek a résztvevők közti kommunikációt és kreativitást erősítik.

E két szerep együtt teszi lehetővé, hogy az Ötletgenerálás fázisa közösségi folyamatként valósuljon meg, és a társadalmi innováció valódi multiplikátor hatást érjen el.

A különböző képzések és kompetenciafejlesztést célzó tréningek átfogó hatása abban mérhető, hogy az ötletgenerálás strukturált, módszertanilag támogatott folyamattá válik. A képzések célja nem egyszerűen tudásátadás, hanem a paradigmaváltás támogatása, amelynek révén a települések és önkormányzataik képesek lesznek új működésmódot, partnerségi kultúrát és innovációs gyakorlatot kialakítani. A 23. és 24. ábra olyan strukturális keretet jelenít meg, amely jól mutatja, miért vált szükségessé a településvezetők és innovátorok képzése a társadalmi innováció, valamint a helyi turizmusfejlesztés kontextusában. A településvezetői képzések kulcsa a helyi vezetők és innovátorok szerepfelfogásának megváltoztatása. A képzések elsődleges célja felkészíteni a polgármestereket és helyi innovátorokat arra, hogy a településen megjelenő alulról jövő kezdeményezések motorjai legyenek (23. ábra).

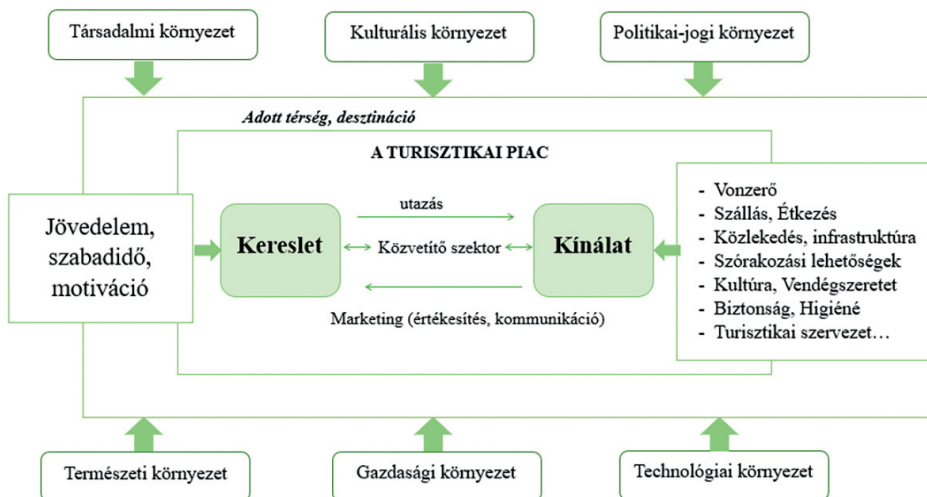


23. ábra: Paradigmaváltás az önkormányzatok működésében

Forrás: Saját szerkesztés

A tréningek arra is felhívják a figyelmet, hogy a turizmus feltételeinek megteremtése és fejlesztése csak akkor sikeres, ha az innovátorok felismerik, hogy a keresletet jövedelem, motiváció, szabadidő, a kínálatot pedig vonzóerő, szolgáltatások, infrastruktúra, kultúra, biztonság határozzák meg. Ez már önmagában társadalmi

innovációs szemlélet, hiszen a fejlesztés nem egyetlen területen történik, hanem rendszerben, több tényező együttes alakításával (24. ábra).



24. ábra: A turisztikai piac rendszere mint társadalmi innovációs tér

Forrás: Piskóti 2023

A programok és tréningek közös jellemzőit a 14. táblázat ismerteti.

14. táblázat: Képzési programok, tréningek jellemzői

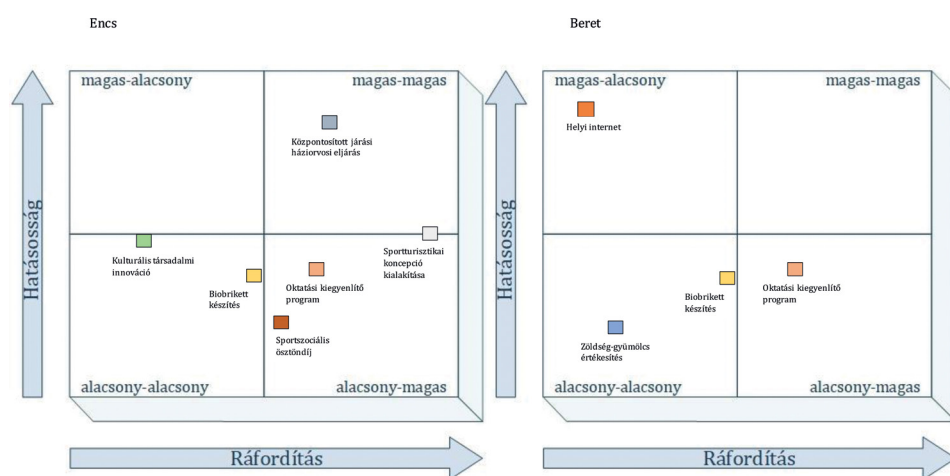
Képzési program, tréning	Cél	Módszertan	Eredmény
Turizmusteremtési és helyi termék tréningek	helyi fejlesztések ötleteinek kidolgozása	élményalapú tanulás, design thinking	helyi termékötletek, turisztikai modellek
Innovátori és polgármesteri tréning	önkormányzati és civil társadalmi innovációk generálása	projektalapú tanulás, mentorálás	közösségi innovációs projektek
Módszertani tréningek	társadalmi innovációs szemléletformálás	reflektív tanulás, interaktív gyakorlatok	hálózatépítés
Tehetség gondozási programok	egyéni és közösségi kreativitás fejlesztése	sport, művészet	tehetségazonosítás és mentorálás

Forrás: Saját szerkesztés

A településvezetők és innovátorok olyan komplex, többtényezős gondolkodásmód elsajátítására kapnak felkészítést a tréningek által, amely a társadalmi innováció és a helyi turizmusteremtés feltétele. A tréning során megfogalmazott tapasztalatok alapján adott település jövője az együttműködésen, a közösségi bevonáson, a hosszú távú gondolkodáson és az innovációs szemlélet beépítésén múlik. A településvezetők társadalmi innovációs gondolkodásának fejlesztése a helyi fejlesztéspolitika egyik kulcseleme, különösen olyan térségekben, ahol a gazdasági, infrastrukturális és demográfiai kihívások egyszerre vannak jelen. Az Encs és Beret polgármestereivel folytatott külön fejlesztési tréning célja az volt, hogy a vezetők képesek legyenek saját településük problémáit és lehetőségeit innovációs szemlélettel, rendszerszintű összefüggésekben értelmezni, majd ezek alapján olyan ötleteket generálni, amelyek hosszú távon a települési reziliencia erősítéséhez járulnak hozzá. A tréning egyik központi eszköze a ráfordítás–hatás mátrix volt (25. ábra), amely segítségével a polgármesterek megtanulták felismerni, mely beavatkozások hoznak az adott helyzetben:

- a) gyors és látványos eredményt,
- b) hosszú távon fenntartható hatást,
- c) valamint melyek igényelnek jelentős külső erőforrásokat.

A mátrix alkalmazása lehetővé tette, hogy a döntéshozók világosan lássák, a település fejlődését támogató társadalmi innováció sikerének kulcsa nem pusztán az ötletek mennyisége, hanem azok stratégiai illeszkedése, realizálhatósága, valamint a helyi erőforrásokhoz való adaptálhatósága. A mátrixok alapján jól látható, hogy a polgármesterek képesek voltak adataalapú, realiztikus innovációs térképet készíteni. A tréning megtanította őket különbséget tenni a gyorsan bevezethető és a stratégiai jelentőségű társadalmi innovációk között. A folyamat erősítette a reziliencia-alapú



25. ábra: Társadalmi innovációs ráfordítás-hatás mátrix mint a tréning módszere

Forrás: Veresné Somosi, Varga és Metszősy 2021

tervezést, mivel egyértelműen megmutatta, milyen beavatkozások hoznak fejlődést a településeknek. Mindkét polgármester képessé vált arra, hogy saját településének helyzetét innovációs szemszögből értelmezze, az ötleteket pedig ráfordítás-hatás logikában priorizálja.

Encs város polgármestere a tréning hatására kiegyensúlyozott innovációs portfóliót alkotott, ahol gyors nyereségek, hosszú távú stratégiai fejlesztések és társadalmi inklúziót célzó programok együtt jelennek meg. Beret község polgármestere a tréning eredményeként priorizálni tudta az alapvető infrastrukturális hiányok megszüntetését, és felismerte, hogy a digitális elérés és az oktatás fejlesztése a legnagyobb társadalmi hozadékkal járó beavatkozások.

Az Ötletgenerálás fázisa kiemelt figyelmet fordít a tehetséggondozásra, ami a projekt keretei között elsősorban a hátrányos helyzetű, de tehetséges tanulók sport szocializációs programba történő bevonását jelenti. A sport szocializációs program alapvetése, hogy a tehetség nem elszigetelt tulajdonság, hanem kibontakozó képességek együttese, amely akkor válik innovációs értékkel, ha megfelelő környezet támogatja. A sportalapú tehetséggondozás példái (pl. utánpótlás-menedzsment, teljesítménymonitoring, fejlesztési tervek) azt mutatják, hogy a tehetséggondozás egy modell, amely biztosítja a fejlődést, hiszen a siker, a kitartás és az önfejlesztés elvárásai átvihetők a közösségi fejlesztésekbe. A sport különösen hatékony szocializációs közeg, mivel nem csupán a fizikai és motoros készségek fejlesztését szolgálja, hanem olyan értékeket és magatartásmintákat közvetít, amelyek az élet más területein – a tanulásban, a munkában vagy a családi kapcsolatokban – is jól használhatók. A sport hozzájárul a társas kapcsolatok erősítéséhez, elősegíti az új környezethez való alkalmazkodást, és támogatja a pozitív viselkedési minták kialakulását. A sportszocializáció lényege a sporthoz való kötődés kialakítása és a sporton keresztül történő személyiségformálás. A sportszocializáció két iránya különíthető el: a sportolásra való szocializáció (tehát a sporttevékenység megkezdésének ösztönzése), illetve a sport által történő szocializáció (a sportban rejlő nevelési potenciál kiaknázása). A projekt keretei között kialakított program elsősorban ez utóbbira helyezi a hangsúlyt, miközben a sportolásra való ösztönzés is megjelenik benne. A hátrányos helyzetű fiatalok esetében a sportolás gyakran korlátozottan elérhető. Ezt nem csupán anyagi tényezők (sporteszközök, utazási költségek hiánya) vagy infrastrukturális akadályok okozzák, hanem a családi és kortárs minták is negatívan befolyásolják. A projekt célja éppen ezért az, hogy a sport közvetítésével olyan pozitív folyamatokat indítson el, amelyek hozzájárulnak az egyéni előrejutáshoz, például a tanulmányi eredmények javulásához, a céltudatosság, a kitartás és a munkakultúra erősödéséhez. A csapatsportok külön előnye, hogy fejlesztik a kooperációhoz szükséges kompetenciákat is. A sportszocializációs pilot program fő célja a hátrányos helyzetű, sportban tehetséges fiatalok társadalmi integrációjának elősegítése és számukra reális kitörési lehetőség biztosítása. A projekt egy sportösztöndíjprogramra épül, amely a Miskolci Egyetemen tanuló, nem élsportoló, de tehetséges hallgatók sport- és tanulmányi teljesítményének fejlődését, valamint kompetenciafejlődését támogatja. A program egyaránt szolgálja az egyéni előrehaladást és a Miskolci

Egyetem negyedik generációs egyetemként vállalt küldetését: a társadalmi felelősségvállalást, a térségi versenyképesség javítását és a hátrányos helyzetű csoportok felzárkóztatását (Nagy és Bakó 2022).

II. 2. 1. 2. Okos megoldások program

Az okos megoldások program olyan technológiai, adatalapú és digitális fejlesztési elemek összefoglaló rendszere, amelyek a társadalmi innováció Ötletgenerálás fázisát infrastruktúráként és módszertani háttérként egyaránt támogatják.

A projekt keretei között megvalósult terepkutatások és létrejött tanulmányok (a témaválasztás széles körű, pl. digitális egészségügy, okos város – okos régió, az e-sport fejlesztés, valamint a reziliencia-kutatások) azt mutatják, hogy az okos megoldások program nem csupán technológiai fejlesztési program, hanem olyan társadalmi innovációs ökoszisztéma, amely a digitális infrastruktúra és a közösségi kreativitás mozgatórugója. A korábbiakban a 12. táblázatban ismertetett Komplex Reziliencia Index számítása során alkalmazott indikátorok alapján a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói meghatározták Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye városai esetében a mutató értékét (15. táblázat).

15. táblázat: Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye városainak rangsorhelyezései a Komplex Reziliencia Index (REZI) számítás országos eredményeiben, a vizsgált években (2000, 2006, 2012, 2018)

Terület	REZI 2000	REZI 2006	REZI 2012	REZI 2018	Állandó lakosság 2021.01.01.
Tiszaújváros	2	7	11	18	15 850
Miskolc	71	74	42	39	155 476
Kazincbarcika	55	64	76	57	26 699
Pálháza	186	154	101	105	1 096
Onga	89	117	103	144	4 949
Sárospatak	183	188	147	164	11 962
Edelény	96	263	181	166	9 796
Felsőzsolca	112	125	123	179	6 735
Szikszó	239	245	203	182	5 584
Sátoraljaújhely	132	160	174	191	14 611
Szerencs	136	138	182	193	9 017
Ózd	219	181	185	201	34 218
Nyékládháza	126	130	130	209	5 151
Alsószolca	137	143	200	216	5 738
Mezőkövesd	229	189	195	223	16 357

Terület	REZI 2000	REZI 2006	REZI 2012	REZI 2018	Állandó lakosság 2021.01.01.
Sajóabony	129	165	81	224	2 705
Encs	151	216	262	240	6 299
Abaújszántó	128	209	193	249	2 909
Putnok	184	228	268	262	6 876
Sajószentpéter	226	235	283	266	12 127
Mezőkeresztes	276	317	234	280	3 699
Cigánd	321	313	332	293	3 178
Gönc	248	287	328	303	1 991
Emőd	270	270	281	307	5 035
Rudabánya	308	319	299	315	2 488
Mezőcsát	338	311	305	320	5 912
Tokaj	304	295	302	323	3 771
Borsodnádasd	278	291	282	329	3 104
Szendrő	220	288	309	338	4 165

Forrás: Nagy, Tóth és Szendi 2022, Nagy, Tóth és Szép 2022

A Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyei városok eredménye között a kedvezőtlen rangsorhelyezések nagy száma észlelhető. A 346 vizsgált magyar város közül csak három (Tiszaújváros, Miskolc és Kazincbarcika) van az első 100 legjobb indexszel rendelkező város között, további 8 város a 100-200 hely között jelenik meg, és a vármegye városai jellemzően a 200. helyezés után találhatóak (18 város).

A társadalmi reziliencia komponens Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye városai esetében (26. ábra) Miskolc, Kazincbarcika, Tiszaújváros pozíciói erősek. Cigánd, Szendrő, Rudabánya, Onga adatai különböző okok miatt (öregedési index, orvosi ellátásban megjelentek száma miatt) kedvezőbbnek tűnik egyes várt városok adataitól (pl. Mezőkövesd, Tokaj, Szerencs, Sárospatak).

A gazdasági reziliencia komponens értékei tekintetében a vármegyei adatok is hasonlítanak a fejlettség szerint várható képhez. Kazincbarcika, Tiszaújváros, Miskolc, Sátoraljaújhely, Sárospatak, Mezőkövesd mellett Szerencs, Nyékládháza, Pálháza is kedvezőbb pozícióban található (27. ábra).

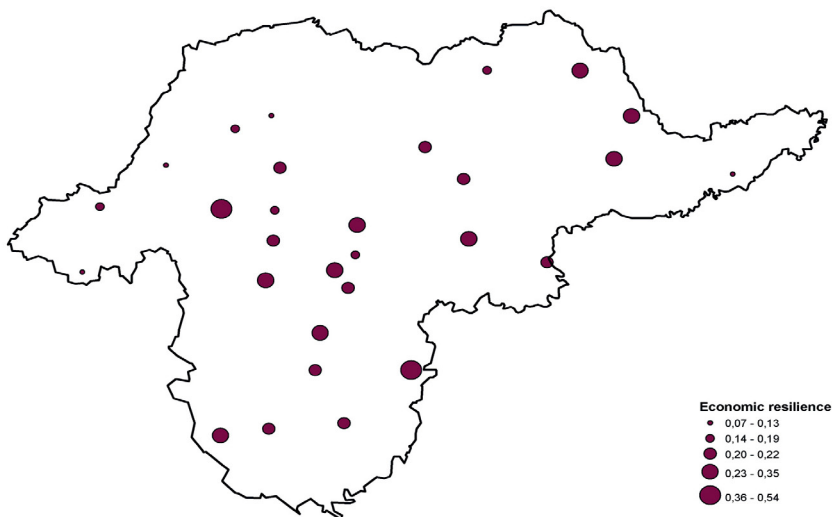
Pálháza esetében, annak kisvárosi státusza és nagyon alacsony népességszáma miatt már viszonylag kis volumenű gazdasági aktivitás is kedvezően jelenik meg a fajlagos mutatókban, amelyek a gazdasági reziliencia mérésének fontos elemei, ezzel magyarázható kedvezőbb helyzete. Ugyanakkor Borsodnádasd, Putnok, Rudabánya, Szendrő, Cigánd értékei messze elmaradnak még a többi kisváros adataitól is.

A környezeti reziliencia komponens esetében több város (Miskolc, Ózd, Edelény, Pálháza, Kazincbarcika, Sátoraljaújhely, Sárospatak, Tiszaújváros) rendelkezik magas értékekkel. A miskolci agglomeráció keleti és déli városai (Felsőzsolca, Alsózsolca,



26. ábra: Társadalmi reziliencia (social resilience) számítás eredményei Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében, 2018 (KSH, TEIR, NAV adatok alapján)

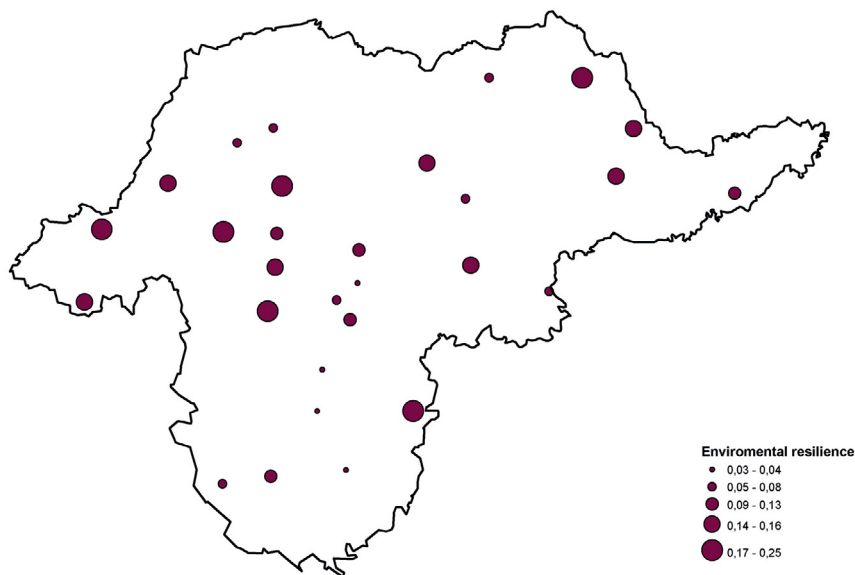
Forrás: Nagy, Tóth és Szendi 2022, Nagy, Tóth és Szép 2022



27. ábra: Gazdasági reziliencia (economic resilience) számítás eredményei B-A-Z vármegyében, 2018 (KSH, TEIR, NAV adatok alapján)

Forrás: Nagy, Tóth és Szendi 2022; Nagy, Tóth és Szép 2022

Nyékládháza, Emőd) valamint Mezőkövesd, Mezőcsát adatai maradnak el az átlagtól, többek között az erdőterület és a védett területek kisebb aránya miatt (28. ábra).



28. ábra: Környezeti reziliencia (enviromental resilience) számítás eredményei B-A-Z vármegyében, 2018 (KSH, TEIR, NAV adatok alapján)

Forrás: Nagy, Tóth és Szendi 2022; Nagy, Tóth és Szép 2022

A környezeti reziliencia komponens értékeiben megfigyelhető különbségek szoros összefüggésben állnak a települések urbanizációs szintjével és beépítettségének mértékével. A magas környezeti reziliencia értékkel rendelkező városok esetében a városi funkciók ellenére is jelentős zöldfelületi arány, kiterjedt erdőterületek, valamint védett természeti területek kapcsolódnak a településhatárokhoz vagy azok közvetlen környezetéhez. Ezek a tényezők mérséklik a beépítettség negatív környezeti hatásait, és növelik a települések alkalmazkodóképességét. Ezzel szemben a miskolci agglomeráció keleti és déli peremén elhelyezkedő városok – Felsőzsolca, Alsózsolca, Nyékládháza és Emőd – valamint Mezőkövesd és Mezőcsát esetében a magasabb beépítési arány, a folyamatosan terjeszkedő lakó- és ipari területek, illetve az alacsonyabb zöldfelületi és erdőborítottsági arány együttesen járulnak hozzá az átlag alatti környezeti reziliencia értékekhez.

A Komplex Reziliencia Indexben mutatkozó különbségek (29. ábra) elsősorban a vizsgált városok gazdasági szerkezetéből, funkcionális szerepköréből és térségi beágyazottságából fakadnak. A Komplex Reziliencia Index tekintetében Tiszaújváros, Miskolc és Kazincbarcika rendelkeznek a legjobb értékekkel, esetükben a diverzifikált gazdasági bázis, a jelentős foglalkoztatói kapacitás, valamint a kiterjedt intézményi és

szolgáltatási funkciók együttesen növelik az alkalmazkodóképességet. Ezek a városok nemcsak saját népességük, hanem tágabb térségük számára is munkaerő-piaci, oktatási, egészségügyi és közigazgatási központként működnek, ami a gazdasági, társadalmi és infrastrukturális sokkokkal szemben is nagyobb ellenállóképességet biztosít.



29. ábra: Komplex Reziliencia Index (complex resilience) számítás eredményei

B-A-Z vármegyében, 2018 (KSH, TEIR, NAV adatok alapján)

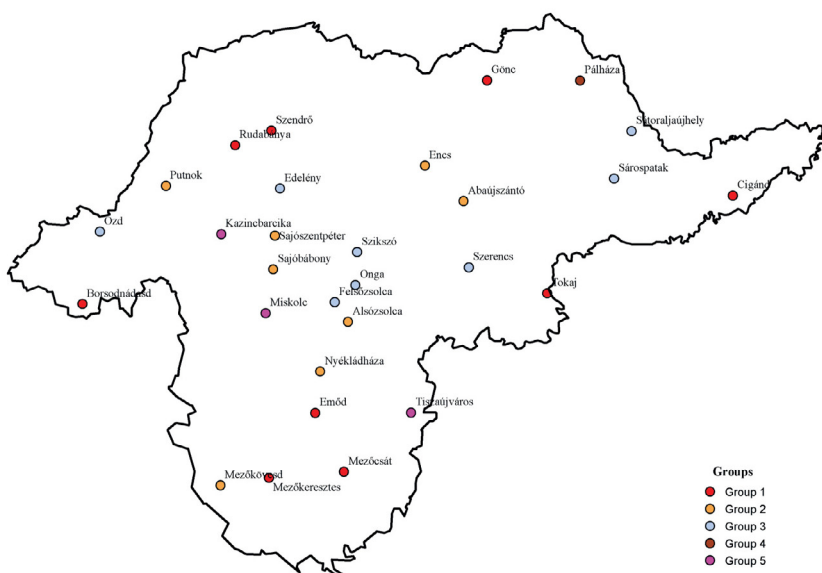
Forrás: Nagy, Tóth és Szendi 2022; Nagy, Tóth és Szép 2022

A vármegyei városok jó része kedvezőtlen indexértékekkel bír. Országos vonatkozásban is a legrosszabb értékekkel rendelkeznek a vármegye városai közül Szendrő, Borsodnádásd, Mezőcsát, Rudabánya, Emőd, Cigánd. Közös jellemzőjük az egyoldalú vagy meggyengült gazdasági szerkezet, a korlátozott helyi foglalkoztatási lehetőségek, valamint a gyenge térségi kapcsolatrendszer. E települések többsége korábban ipari vagy mezőgazdasági funkciókra épült, amelyek visszaszorulásával nem alakult ki olyan új gazdasági vagy szolgáltatási profil, amely képes lett volna pótolni az elvesztett munkahelyeket és jövedelemforrásokat. A magasabb munkanélküliség, az alacsony iskolázottsági szint és az elvándorlás együttesen rontják a társadalmi és gazdasági alkalmazkodóképességet.

A projekt keretei között a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói meghatározták Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye városainak csoportosítását is azok Komplex Reziliencia Indexe alapján, 2018. évre vonatkozóan (30. ábra). A városok csoportosítása a Komplex Reziliencia Index értékei alapján történt. Az index szórását öt egyenlő részre osztották, és az egyes városokat ezen részek szerint

sorolták be az 1–5. csoportokba. Ennek megfelelően az 1. csoportba a legalacsonyabb, míg az 5. csoportba a legmagasabb komplex reziliencia index értékkel rendelkező városok kerültek. A módszer lehetővé teszi a városok relatív pozíciójának és a reziliencia szempontjából kirajzolódó térségi különbségek közötti eltérések elemzését (Nagy, Tóth és Szendi 2022; Nagy, Tóth és Szép 2022).

1. csoport: a reziliencia szempontjából legkedvezőtlenebb helyzetű városok, Mezőkeresztes, Cigánd, Gönc, Emőd, Rudabánya, Mezőcsát, Tokaj, Borsodnádasd, Szendrő. Mindegyikük 6 ezer fő alatti lakosságú. Ezen városok esetében a gazdasági, társadalmi és részben környezeti reziliencia komponensek egyidejű gyengesége figyelhető meg. E településeket alacsony gazdasági diverzifikáció, korlátozott munkaerő-piaci lehetőségek, kedvezőtlen demográfiai folyamatok és gyenge térségi beágyazottság jellemzi, ami összességében alacsony komplex rezilienciát eredményez.
2. csoport: részben a miskolci agglomeráció városai, Nyékládháza, Alsózsolca, Mezőkövesd, Sajóbáony, Encs, Abaújszántó, Putnok, Sajószentpéter. Mezőkövesd és Sajószentpéter 10 ezer feletti lakossággal, a többi város 2–7 ezer között. Az agglomeráció városai tekintetében az urbanizáció és a gazdasági aktivitás jelen van, ugyanakkor e települések funkcionálisan alvótelepülés jellegűek, így a reziliencia növeléséhez szükséges önálló intézményi és gazdasági funkciók nem elég erősek vagy nem kellően diverzifikáltak. A térségi centrumoktól való erős függőség, valamint a magas ingázási arány korlátozza az önálló alkalmazkodóképességet.
3. csoport: a vármegye középső és északi részének városai (Onga, Edelény, Felsőzsolca, Szikszó, Szerencs, Sárospatak, Sátoraljaújhely) és Ózd, a 2. legnagyobb lakosságú város. Ezen városok esetében a reziliencia komponensek kiegyensúlyozottabb képet mutatnak, a gazdasági és társadalmi funkciók jelen vannak, ugyanakkor ezek térségi jelentősége és vonzáskörzete korlátozott. E települések jellemzően mikrotérségi központi szerepet töltenek be, ami közepes komplex reziliencia értékeket eredményez.
4. csoport: csak Pálháza tartozik ide, melynek népességszáma 2025-ben 940 fő volt. Pálháza kedvezőbb komplex reziliencia értéke kisvárosi jellegéből és alacsony népességszámából adódik, a fajlagos mutatókra érzékeny mérési módszertan révén relatíve kedvező pozíciót eredményez számára. A korlátozott, de stabil gazdasági tevékenységek, az alacsony beépítettség és a magas erdőborítottság csökkentik a sérülékenységet, így a település rezilienciája nem a magas fejlettségből, hanem az alacsony kitettségből ered.
5. csoport: legjobb helyzetű települések, a vármegyeszékhely Miskolc és két ipari város (Tiszaújváros, Kazincbarcika). A vármegye legjobb komplex reziliencia értékeivel rendelkező városokat diverzifikált gazdasági szerkezet, jelentős foglalkoztatói kapacitás, kiterjedt intézményi háttér és erős térségi központi szerep jellemzi, amely együttesen magas alkalmazkodóképességet biztosít. Ezen csoporton belül hiányoznak a fejlett igazi kisvárosok.

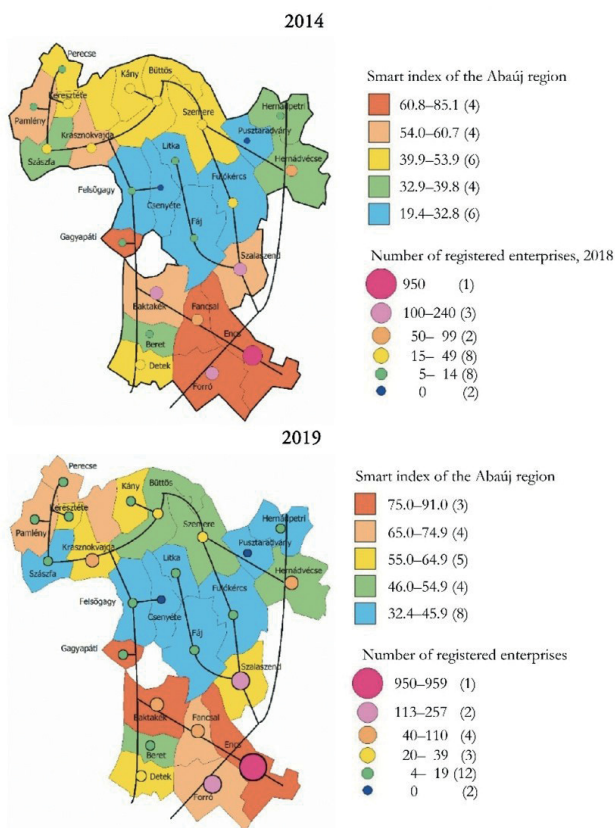


30. ábra: Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye városainak csoportosítása (groups) Komplex Reziliencia Index alapján, 2018 (KSH, TEIR, NAV adatok alapján)
Forrás: Nagy, Tóth és Szendi 2022; Nagy, Tóth és Szép 2022

Aránytalan kép rajzolódik ki, mivel a 29 városból mindössze 4 tartozik a legfejlettebb 2 csoportba.

A korábbiakban a 13. táblázat alapján ismertetett komponensek és indikátorok segítségével a projektben résztvevő kutatók (Sikos T. és Szendi 2022) meghatározták az Abaúji térség smart indexét 2014. és 2019. évekre vonatkozóan. Az Abaúji térség vizsgálatát a TEIR, a KSH adatok felhasználásával, valamint az internetről elérhető adatok figyelembevételével végezték el, a smart indexet a régiós átlag alapján számították ki (31. ábra).

A smart index a települések intelligens működésének, technológiai fejlettségének, gazdasági aktivitásának és társadalmi erőforrásainak összevont mutatója. A 2014-es és 2019-es térképek összevetése több dimenzió mentén mutatja a térség fejlődési pályáit, valamint a települések eltérő fejlődési mértékét. A vizsgált térség fejlődése hosszú időn keresztül leszakadó pályát követett, amelyet elvándorlás, kedvezőtlen demográfiai folyamatok és alacsony gazdasági teljesítmény kísért. Ugyanakkor a legutóbbi időszakban – amint azt Sikos T. és Szendi (2022) is bemutatják – a térségben alternatív, alulról szerveződő fejlődési irányok jelentek meg, különösen a smart village és társadalmi innovációs kezdeményezések mentén. Ezek a folyamatok a helyi erőforrásokra, a települések közötti hálózatos együttműködésekre és az alapellátások innovatív megszervezésére épülnek. A fejlődési pálya kettős karaktert mutat. Egyrészt továbbra is jelen vannak a periférikus térségekre jellemző strukturális



31. ábra: Az Abaúji térség településeinek smart index értéke, 2014. és 2019. évekre vonatkozóan

Forrás: Sikos T. és Szendi 2022

problémák, másrészt megfigyelhető a térségi kapcsolatok erősítésén, a digitális és közösségi megoldásokon, valamint a szolgáltatások újraszervezésén alapuló irány is. Összességében az Abaúji térség fejlődési pályája a tartós leszakadás és a lokális innovációkra épülő megújulási kísérletek egymasmellettiségével írható le, ami jól magyarázza a térségen belül megfigyelhető jelentős települési különbségeket a reziliencia és a fejlődési potenciál tekintetében. A változások értelmezése különösen fontos az Ötletgenerálás szakaszában, mert rámutat arra, hogy mely településekben van nagyobb potenciálja a társadalmi innováció befogadására, illetve hol szükséges a helyi humán és technológiai kapacitások fejlesztése.

II. 2. 1. 3. Empirikus példák a vizsgált tématerületeken

II. 2. 1. 3. 1. E-sport központ és digitális kompetenciaközpont

A digitális kompetenciafejlesztés és az okos megoldások egyik kiváló példája az e-sport központ létrehozását támogató részkutatás. Az e-sport központ egy-szerre jelent közösségi teret, digitális edzőközpontot, kompetenciafejlesztő labort, mentorálási teret. Az e-sport művelése lehetőséget teremt olyan kompetenciák fejlesztésére, mint a stratégiai gondolkodás, döntéshozatal, csapatmunka, helyzetfelismerés, digitális műveltség fejlesztése. Ezen kompetenciák közvetlenül kapcsolódnak az Ötletgenerálás fázisához. Az e-sport központ tervezett elemei:

- a) gaming-labor: gyors problémamegoldást ösztönzi, mivel a játékalapú szimulációk olyan helyzeteket generálnak, ahol gyorsan kell reagálni,
- b) edzői és mentorprogram: a tapasztalt játékosok mentorálják a kezdőket, ami a tudásáramlás és tudásmenedzsment folyamatát támogatja,
- c) közösségi tér: ahol különböző megbeszélések, tervezési egyeztetések zajlanak, erősítve a társadalmi innováció alapú részvételiséget,
- d) technológiai infrastruktúra: különböző high-tech eszközök alkalmazása.

Az e-sport központ kialakítása ösztönzi a tényleges párbeszédet és a közösség bevonásán alapuló gyakorlatok megvalósítását a kommunikáció javítása, a csapatmunkára való képesség, valamint a digitális kompetenciák fejlesztése révén.

II. 2. 1. 3. 2. Digitális egészségügy

Az okos megoldások egyik fő fókusza a társadalmi jóllét növelése, különös tekintettel azon gazdasági és társadalmi kihívásokra, amelyek fenntartható és innovatív válaszokat követelnek meg. A legjelentősebb kihívások a foglalkoztatás, a lakhatás, az oktatás és az egészségügyi ellátások területén jelentkeznek. Utóbbi területre reagálva, a digitális egészségügy részkutatás célja, hogy a térség egészségügyi szolgáltatásrendszerében olyan digitális támogatási platformokat hozzon létre, amelyek képesek a betegek állapotának távoli monitorozására (a térség településein jellemzően nincs napi szintű háziorvosi szolgálat), a prevenció erősítésére (tudatos felkészüléssel), az adatalapú döntéstámogatásra, a szolgáltatáshoz való hozzáférés javítására (az elérhetőség biztosításával), valamint a szolgáltatási folyamatok hatékonyabbá tételére. A részkutatás egyértelműen rámutat arra az összefüggésre, hogy az egészségügyi rendszer rezilienciája csak akkor növelhető, ha a gondozási folyamatot digitális pályán történő nyomon követése biztosított.

A digitális egészségügy tématerületen végzett kutatások és az elkészült tanulmányok, kutatási jelentések alapján a terület négy programelem kialakításával fejleszthető:

- a) betegút-modellezés digitális eszközökkel: a folyamat feltérképezését követően azonosíthatók a szolgáltatási hiányterületek, valamint a digitális

betegútnapló mint folyamatos adatáramlásra épülő, dinamikus rendszer támogatja a nyomonkövetést. A folyamatok digitalizálása láthatóvá teszi azokat a pontokat, ahol új megoldásokra van szükség;

- b) Telemedicina és mobil egészségügyi szolgáltatások: távkonzultációkat, otthoni mérőeszközöket (vérnyomás, pulzus, vércukor) és digitális egészségügyi adatküldést foglal magában, amely révén megvalósul az ellátási esélyegyenlőség javítása, különös tekintettel a vidéki térségekre;
- c) reziliencia az egészségügyben: ami egyszerre jelent erőforrás-elosztás optimalizálást, járványügyi kockázatelemzést és települési egészségmutatók előrejelzését az összegyűjtött adatok elemzése révén;
- d) lakossági bevonás és egészségtudatosság növelése: edukációs – akár gamifikáción alapuló – rendszerek, mobil applikációk és interaktív platformok bevezetése, ami lehetővé teszi az egészségmonitoring szolgáltatást, az életmód tanácsadást, valamint a lakossági visszajelzések gyűjtését.

A digitális egészségügy fejlesztésének támogatása olyan környezet megteremtését szolgálja, amelyben az egyes problémák gyorsan azonosíthatók, a lakosság edukációja mellett megvalósul a részvételen alapuló problémamegoldás is, és ezáltal további társadalmi innovációs ötletek jelennek meg.

II. 2. 1. 3. 3. Okos város és okos régió

Az *okos város – okos régió* – kiegészülve az okos programmal, ami az egyes települések smart indexét is meghatározó számításokkal – az okos megoldások tématerületének kiemelt jelentőségű részterülete. Az egyes települések smart indexének meghatározása során a kutatók az IBM Smart City modellre építettek, a Smart Region modell annak adaptációja, figyelembe véve a térség sajátosságait (Sikos T. és Szendi 2022). Az okos városok vizsgálatához kapcsolódva a tématerület kutatói a Komplex Reziliencia Indexet is meghatározták, amely a fenntarthatósági pillérekhez (környezeti, gazdasági, társadalmi) igazodva a reziliencia három fő komponensét számolja ki, majd összesíti a mutatóban (Nagy, Tóth és Szendi 2022; Nagy, Tóth és Szép 2022). A részkutatás alapján a térségi okos megoldások a következő területeken jelennek meg:

- a) digitális közszolgáltatási felületek kialakítása az ügyintézés digitalizálása, a települési információs portálok, a bejelentő rendszerek és a közösségi interakciós felületek révén, ami csökkenti az információs aszimmetriát,
- b) okos infrastruktúra, ami – többek között – a közvilágítás optimalizálására, forgalomelemzésre vagy takarékos energiagazdálkodási rendszerek kialakítására fókuszál.

Az empirikus példák, tervezett és megvalósított programok elemzése alapján kijelenthető, hogy ezen gyakorlatok új tereket hoznak létre az Ötletgenerálás szakaszának erősítése érdekében, gyorsabb visszajelzést, valós igények megfogalmazását

és kielégítését teszik lehetővé, valamint ötvözik a technológiai fejlődést az emberi erőforrás fejlesztésével.

II. 3. AZ ÖTLETGENERÁLÁS SZAKASZÁNAK KONKLÚZIÓJA

A társadalmi innováció életciklusa (Murray, Caulier-Grice és Mulgan, 2010) szerint az Ötletgenerálás fázis a társadalmi innováció tanulási és együttműködési folyamatának szakasza. Ez az a pont, ahol az egyes kompetenciák fejlesztése révén olyan okos megoldások születnek, amelyek a gazdaság és társadalom alapproblémáira társadalmi innováción alapuló, fenntartható válaszokat fogalmazznak meg.

Az Észak-magyarországi régióban, különösen az Abaúji térségben és az Edelényi járásban végzett kutatások alapján az Ötletgenerálás fázis két fő területre fókuszál, valamint ezen területeken alapszik:

- a) képzés, kompetenciafejlesztés és tehetségmenedzsment,
- b) okos megoldások program.

E két terület szoros szinergiája figyelhető meg, amely a társadalmi innovációs ötletgenerálás minőségének és mennyiségének növelésében is megmutatkozik. Az Ötletgenerálás szakaszához tartozó vizsgálatok – a képzési, kompetenciafejlesztési, tehetségmenedzsment programok, illetve az okos megoldásokhoz kapcsolódó *okos város – okos régió*, e-sport és digitális egészségügyi fejlesztések részletes elemzése – egyértelműen azt mutatják, hogy a társadalmi innováció Ötletgenerálás szakasza az emberi erőforrás fejlesztése és a technológiai fejlődés együttes kezelése révén érthető meg. A két részterület ugyanannak a társadalmi innovációs ökoszisztémának két, egymást kiegészítő és erősítő eleme. A képzés, kompetenciafejlesztés és tehetségmenedzsment terület elemzése megmutatta, hogy az Ötletgenerálás szakaszának sikerét azon érintettek határozzák meg, akik képesek a problémát felismerni, birtokolják a szükséges tudást és készségeket, és rendelkeznek olyan attitűddel, amely ösztönzi az innovatív gondolkodást.

A II. fejezetben ismertetett módszertani tréningek, innovátori és polgármesteri képzések, tehetség- és sportprogramok mind azt erősítették meg, hogy a társadalmi innováció generálásában a tudás mellett kiemelt szerepe van a szemléletformálásnak is.

Az okos megoldásokhoz kötődő programok (digitális egészségügy, e-sport központ, okos falu, okos város, okos régió), valamint az egyes indexek, modellek (Komplex Reziliencia Index, smart index) ezzel párhuzamosan azt mutatták meg, hogy az Ötletgenerálás fázisa meghatározott digitális és infrastrukturális térben zajlik, ahol adatok és visszajelzések keletkeznek, biztosított a részvétel a lakosok számára és gyorsan kipróbálhatók, korrigálhatók az ötletek. Fő következtetésként megfogalmazható, hogy az Ötletgenerálás szakasza a társadalmi innovációban csak akkor válik fenntartható és multiplikatív folyamattá, ha az emberi erőforrás fejlesztése összekapcsolódik az okos megoldások által biztosított térrel és eszköztárral.

Ha a társadalmi innovációs életciklust – különösen az Ötletgenerálás fázisát – folyamatszempontban nézzük, jól kirajzolódik a két részterület egymásra épülése. A képzési programok elérik, hogy a résztvevők tudatosan kezdjék figyelni a környezetüket, megértsék a strukturális problémákat, és megtanulják azokat artikulálni. Az okos megoldások pedig adatokkal igazolják, hogy hol és milyen jellegű problémák vannak. A képzés és kompetenciafejlesztés keretei között a tréningek konkrét módszereket adnak (brainstorming, design thinking, csoportos szcenárióépítés, kooperatív tanulás, reflektív feladatok), míg az okos megoldások ehhez olyan platformokat biztosítanak, amelyek lehetővé teszik a kreatív gondolatok adataalapú vizsgálatát is. A képzési programok projektmunkákat és pilot programokat generálnak, amely ötletek az okos megoldások fejlesztési tereiben kipróbálhatók.

A társadalmi innováció Ötletgenerálás szakasza nem kizárólag kreatív ötletek megjelenése, hanem olyan tanulási folyamat, amelyben a képzés, kompetenciafejlesztés és tehetségmenedzsment, valamint az okos megoldások program együtt teremti meg a valós igényeken alapuló ötletek artikulálását, az érintettek kompetenciáinak fejlesztését, az eredmények mérhetőségét és ezáltal egy szemléletváltást is.

A társadalmi innováció klasszikus megközelítése (Mulgan 2006; Social Innovation Academy, 2018) elsősorban az emberi erőforrásra és a szervezeti tényezőkre épít. A projekt keretei között végzett kutatások ugyanakkor egy olyan új társadalmi innovációs megközelítést írnak le, ahol a technológiai környezet közvetlenül hat az ötletek születésére, a problémaérzékelés pontosságára, a visszacsatolás sebességére és a közösségi részvétel mértékére. Az Ötletgenerálás szakaszában az okos megoldások szerepe jellemzően az alábbiak szerint határozható meg:

- a) technológiai infrastruktúrát jelent különböző digitális platformok, applikációk, rendszerek, adatgyűjtést támogató szoftverek és térinformatikai modellek alkalmazásával,
- b) adataalapú döntés-előkészítést valósít meg települési és vármegyei szintű, valamint regionális adatelemzéssel, helyzetelemzéssel, predikcióval,
- c) közösségi részvételt ösztönző felületet biztosít az interaktív visszajelzési rendszerek és a közösség bevonását célzó online felületek alkalmazásával.

E három szerep együttesen teremti meg a társadalmi innováció életciklusának Ötletgenerálási szakaszában a gyakorlati megoldások alapját. A kutatás eredményeként az okos régió koncepciója három alapelvre épül:

- a) integráltság a települési infrastruktúrák, szervezeti rendszerek és szolgáltatások összekapcsolása révén,
- b) adataalapúság a fejlesztési irányok meghatározása valós idejű adatok, monitoring rendszerek, társadalmi visszajelzések segítségével,
- c) közösségi részvétel a helyi lakosok aktív – visszajelzésen alapuló – részvételével.

A fenti alapelvek mentén kialakított folyamat olyan környezetet alkot, amelyben az ötletgenerálás folyamatosan történik (32. ábra):



32. ábra: Az ötletgenerálás folyamata

Forrás: Saját szerkesztés

Az Ötletgenerálás fázisához kapcsolódó okos megoldások a további társadalmi innovációs ötletek generálását is támogatják a folyamatos adatáramlás, a pontos és valós igények megfogalmazása, a széles körű társadalmi részvétel és a visszajelzések révén. Fontos ugyanakkor hangsúlyozni, hogy a digitális környezet csak akkor válik társadalmi innovációs térré, ha elérhető, használható, befogadó, és bekapcsolódási lehetőséget ad a közösség számára. Ezen kritériumok mentén a projekt vizsgált esetei jól azonosíthatók:

- a) e-sport központ → digitális tanulási tér, ahol a fiatalok kreatív csapatmunkát végeznek,
- b) digitális egészségügy → távorvoslás, prevenciós rendszerek, erőforrás-monitoring,
- c) okos város – okos régió → lakossági applikációk, digitális közösségi felületek, okos közvilágítás,
- d) komplex reziliencia index → társadalmi adatok beépítése a döntéshozatalba.

A vizsgált és tervezett gyakorlatok alapján megállapítható, hogy az okos megoldások program több alprogramból álló, integrált társadalmi innovációs ökoszisztémát jelent. Az okos települések adatvezérelt, digitális fejlesztési folyamata, illetve a képzés, kompetencia- és tehetségfejlesztési rendszere ugyanannak az innovációs ökoszisztémának a két oldala. A digitális környezet láthatóvá teszi és keretbe foglalja azokat a problémákat, amelyekre a képzett és kreatív emberek képesek új megoldásokat adni.

III. KÍSÉRLETEZÉS: AZ ÖTLETEK TESZTELÉSE

III. 1. BEVEZETÉS – AMIRŐL A KÍSÉRLETEZÉS SZAKASZ SZÓL

A társadalmi innováció életciklusának harmadik szakasza, a Kísérletezés az a folyamat-szakasz, ahol a korábbi fázisok (Kiindulás és Ötletgenerálás) során azonosított kihívásokra megfogalmazott ötletek valós környezetben, ellenőrizhető módon kerülnek kipróbálásra. Míg az Ötletgenerálás szakasza a kreatív – de elméleti – alkotás terepe, addig a Kísérletezés fázisa már a tesztelésre, a visszacsatolásra és az iterációra fókuszál. Ez a szakasz hidat képez a stratégia és a gyakorlati megvalósítás között olyan módon, hogy lehetővé teszi a módosításokat az adaptivitás jegyében, ugyanakkor már kézzelfogható eredményekhez és tanulási folyamatokhoz vezet. A Creative Region projekt Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara által koordinált empirikus vizsgálatai alátámasztják, hogy a Kísérletezés szakasza lehetőséget ad az új társadalmi innovációs megoldások kis léptékű, alacsony kockázatú bevezetésére, a tapasztalatok összegyűjtésére, valamint a visszacsatolás és iteráció alapján történő fejlesztésre. A Kísérletezés fázisához kapcsolódóan a projekt két azon tématerülete vizsgálható, amelyek számos közös, komplex jellemzővel rendelkeznek a hatékonyság, mérhetőség és modellezhetőség tekintetében. Az elemzés Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye, szűkebb lehatárolással az Abaúji térség és az Edelényi járás településeinek tekintetében az alábbi tématerületeket vizsgálja:

- a) vállalkozások mentorálása,
- b) desztinációmenedzsment, kisléptékű turizmusfejlesztés.

A két vizsgálati terület kiválasztása szorosan kapcsolódik ahhoz a tesztelési és fejlesztési logikához, amely a társadalmi innováció Kísérletezés szakaszának lényegét adja. Mindkét terület olyan fejlesztési tér, ahol alacsony erőforrás-igényű, gyorsan tesztelhető, közösségi alapú és pilot jellegű beavatkozások valósíthatók meg, emellett ahol mérhetővé válik a társadalmi hatás.

A vállalkozások mentorálása és a desztinációmenedzsment, kisléptékű turizmusfejlesztés területein megvalósuló társadalmi innovációs kezdeményezések képesek gyorsan reagálni a társadalmi igényekre, alacsony kockázatú fejlesztéseket jelentenek, lehetőséget teremtenek a lakosság bevonására az adott program kapcsán. A két tématerület vizsgálata egymást is erősíti, hiszen az Abaúji térség és az Edelényi járás

sajátos adottságai⁵ miatt szorosan kapcsolódnak egymáshoz. A vizsgált terület sajátos adottságát a természeti és turisztikai potenciál és a korlátozott helyi gazdasági lehetőségek együttes jelenléte adja, ami miatt a kisléptékű turizmusfejlesztés és a vállalkozásmentorálás szorosan összekapcsolódik a helyi gazdaság megerősítésével. A helyi termelők (pl. méhészettel foglalkozók, növénytermesztők) termékeikkel partnerei (beszállítói) a helyi turizmusnak, míg a turizmusfejlesztés új piacot teremt a helyi termékeknek (Musinszki és Takácsné Papp 2024; Lipták 2024a; Musinszki 2022a). A társadalmi innovációk kiemelt célja a helyi problémák megoldása társadalmi értékteremtésen keresztül, amihez szintén kapcsolható a két vizsgált terület. A vállalkozói mentorprogramok új jövedelemszerzési lehetőséget nyitnak, növelik a helyiek gazdasági önállóságát és erősítik a helyi vállalkozói kultúrát. A kisléptékű turizmusfejlesztés aktivizálja a közösségi erőforrásokat (helyi termék, kulturális örökség), miközben turistákat és többletforrást vonz a térségbe. Mindezek által – a Kísérletezés szakaszához igazodva – lehetővé válhat a társadalmi innováció hatásának mérése is. A vizsgált térség fejlesztésében a vállalkozásmentorálás és a turizmus összekapcsolódik, mivel a turizmusfejlesztés helyi vállalkozásokat aktivizál (például termelők, vendéglátók, kézműves szolgáltatók), míg a mentorált vállalkozások termékei és szolgáltatásai a turisztikai kínálat részévé válhatnak (helyi termék, gasztronómia, élményközpontú szolgáltatások). A társadalmi innováció életciklusának harmadik szakaszához, a Kísérletezéshez jól illeszkedik mindkét vizsgált terület, mivel támogatják a pilot programok megvalósítását, a helyi lakosság bevonását, a valós igények alapján megfogalmazott fejlesztéseket, valamint a folyamatos visszacsatolásokat.

A projekt keretei között megvalósult kísérleti programok különlegessége, hogy az Abaúji térség és az Edelényi járás, valamint tágabb környezetük, Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye településein, Magyarország egyik társadalmilag, gazdaságilag és infrastrukturálisan leginkább halmozottan hátrányos helyzetű területén valósultak meg. Ez a környezet egyszerre jelent kihívást és kivételes lehetőséget a társadalmi innovációs pilot programok számára:

- a) kihívás, mert a térség jellemzően alacsony jövedelmű, gyenge munkaerőpiaci helyzetű, szűk vállalkozói réteggel és kevésbé hasznosított turisztikai erőforrásokkal rendelkezik,
- b) lehetőség, mert az alacsony fejlettségi szint miatt már kisléptékű beavatkozások is látványos hatást képesek elérni, és a közösségi részvétel erősödése azonnal javuló társadalmi és gazdasági mutatókat eredményezhet.

A vállalkozásmentorálási programok (pl. biobrikett előállítás, méhészeti program, helyi termékfejlesztés) olyan működési modelleket hoznak létre, amelyek kifejezetten a térségre szabottak, mivel alacsony tőkeigényűek, rugalmasak, közösségi erőforrásokat mozgósítanak (Musinszki és Takácsné Papp 2024; Lipták 2024a; Musinszki 2022a; Metszősy és Faludi 2021; Molnár 2024; Faludi 2024a, 2024b). A kutatás

⁵ A vizsgált terület (Abaúji térség és Edelényi járás) települései jellemzően hátrányos helyzetű, fejlesztendő települések, amelyek két fő típust mutatnak: egyrészt az előregedő, elvándorlás által érintett településeket, másrészt a magas születési számú, növekvő roma nemzetiségű lakosságot magukban foglaló településeket. Részletesen lásd: Előszó fejezet, 1. és 2. táblázat.

keretei között megvalósult a térség tágabb környezete, Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye szociális szövetkezeteinek értékelése is (Szűcsné Markovics 2024a, 2024b).

A térség egyedi kulturális és természeti értékekkel rendelkezik, mégis alacsony a turisztikai látogatottság, gyenge a vendéglátó- és szolgáltatói infrastruktúra, amely a széttagolt kínálatból, a desztinációmenedzsment hiányából, az alacsonyabb szintű beruházási hajlandóságból és az infrastruktúra fejletlenségéből fakad. A települések egymástól függetlenül működő szolgáltatókkal és gyenge hálózati mintákkal rendelkeznek, így a helyi értékek turisztikai hasznosítása tudatos hálózati és menedzsment szemléletű szervezést igényel (Sikos T. és Szendi 2022). A kisléptékű turizmusfejlesztési pilot programok új élményformákat, helyi termékre épülő kínálatot, közösségi rendezvényeket, alternatív turisztikai útvonalakat javasolnak fejlesztési céllal (Nagy, Marien és Piskóti 2023, 2024; Nagy 2022; Piskóti, Marien és Nagy 2023).

Az Abaúji térség és az Edelényi járás egyes településeire egyszerre jellemző a hátrányos helyzet, a strukturális kihívások jelenléte, ugyanakkor a helyi közösségek részvétele, a vállalkozói és turisztikai kísérletek iránti fogékonyság, valamint több sikeres pilot előzménye is megtalálható a térségben. A térség társadalmi innovációs kezdeményezései – figyelembe véve a társadalmi innovációs életciklus Kísérletezés szakaszának főbb jellemzőit is – együttesen támogatják a települések fejlődését és a jóllét növelését az alábbiak mentén:

- a) erősödő társadalmi innovációs aktivitás: az Abaúji térség több településén, valamint a tágabb környezetet jelentő Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében új típusú programok, közösségi kezdeményezések és turizmust generáló törekvések jelentek meg az elmúlt években, lehetőséget adva a társadalmi innovációk tesztelésére,
- b) hátrányos helyzetű, de erős helyi kötődésű közösségek: mind az Abaúji térség, mind az Edelényi járás lakossága elkötelezett a helyi értékek megőrzésében, ami támogatja a részvételi innovációk terjedését,
- c) sokszereplős, együttműködésen alapuló hálózatok kialakításának a lehetősége: a turizmusfejlesztési projektekből, mentorprogramokból és üzleti tervezési folyamatokból széles szereplői kör vesz részt, beleértve az önkormányzatokat, helyi vállalkozásokat, kulturális szereplőket, oktatási intézményeket és civil szervezeteket is,
- d) gazdasági és társadalmi sokszínűség: a mezőgazdasági pilotok (pl. méhészet, biobrikett) és a turisztikai pilotok (pl. „Történelmi Délutánok”, „Élő Adventi Kalendárium”, „Tour de Abaúj”) együtt olyan sokszínű ökoszisztémát alkotnak, amely jól reprezentálja a kísérletezés szélesebb területeit,
- e) pilot programok dokumentáltsága és eredményei: az egyes kísérletek eredményei, hatásai és folyamatleírásai részletes dokumentációban érhetőek el (képzési anyagok, tréningvázlatok, projektleírások, üzleti tervek), ami lehetővé teszi az összehasonlítható elemzést és a visszacsatolást a további fejlesztések, új innovációk érdekében.

A projekt társadalmi innovációk térségi beágyazottságát vizsgáló, a Miskolc Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói által végzett elemzések hangsúlyozzák, hogy a

fejlesztési folyamat sikere nagymértékben függ attól, mennyire képesek a helyi kezdeményezések alkalmazkodni a térség társadalmi, gazdasági és intézményi sajátosságaihoz. Az Abaúji térség és az Edelényi járás településein megfigyelhető periférikus helyzet egyszerre jelent fejlesztési korlátot és társadalmi innovációs lehetőséget. A vizsgált térség strukturális jellemzői – az alacsony vállalkozásszám, a korlátozott turisztikai infrastruktúra, a demográfiai erózió és az erős közösségi potenciál – olyan környezetet teremtenek, amelyben a társadalmi innováció Kísérletezés szakasza releváns és magas hozzáadott értékkel bír. A kutatás eredményei rámutatnak, hogy az Abaúji térség és tágabb környezetének turisztikai és gazdasági pozíciója szervesen összekapcsolódik a kisléptékű helyi kezdeményezésekkel, amelyek a helyi örökség, kulturális tőke és kreatív közösségek aktivizálásán alapulnak. A Szikszó településen, valamint tágabb környezetében végzett vizsgálatok hangsúlyozzák, hogy a város és tágabb térsége jelentős fejlődési potenciállal rendelkezik a helyi identitás és kulturális örökség fejlesztésére épülő programok tekintetében (Piskóti, Marien és Nagy 2024). A helyi közösségi kezdeményezések – így például a tematikus rendezvények, kézműves és helyi termék alapú törekvések – kisléptékben, alacsony költség mellett is képesek jelentős társadalmi és turisztikai értéket teremteni, ami a Kísérletezés szakaszának egyik alapfeltétele.

A vizsgált térség másik, hangsúlyosabb problémája a foglalkoztatottság és a vállalkozási aktivitás alacsony szintje. Ez is indokolja, hogy a térség egyes településein – kísérletezéssel és teszteléssel – jöjjenek létre olyan – többek között a vállalkozásmentorálási program keretei között megvalósítható – társadalmi innovációs megoldások (mentorprogramok, kisvállalkozási fejlesztések, kulturális és művelődési kezdeményezések), amelyek már rövid távon is eredményesek és növelik a jóllétet. Kiemelt példája ennek Trizs település, ahol a foglalkoztatási kihívások kezelésére helyi termékeket gyártó szociális szövetkezet jött létre, amely tevékenysége okán további beavatkozásokat generált a turizmusfejlesztésének területén is.

A Kísérletezés szakaszának vizsgált területeit, az egyes pilot programokat, valamint azok eredményeit a 16. táblázat ismerteti.

16. táblázat: A Kísérletezés szakaszában vizsgált területek, pilot programok és elért eredmények

Tématerület	Vállalkozásmentorálás	Desztinációmenedzsment, kisléptékű turizmusfejlesztés
Fókusz	új termékek, szolgáltatások prototípusai, üzleti modellek tesztelése	élményalapú helyi turizmus, közösségi rendezvények és termékek tesztelése
Eszközök	mentorálás, üzleti terv, költségkalkuláció	turizmusteremtési tréningek, vonzerőleltár készítése, lakossági bevonás
Célcsoport	őstermelők, potenciális vállalkozók	helyi lakosság, turisták, önkormányzatok

Tématerület	Vállalkozásmentorálás	Desztinációmenedzsment, kisléptékű turizmusfejlesztés
Tipikus pilotok	méhészet, biobrikett, zöldségfeldolgozás, helyi márkaépítés	„Élő Adventi Kalendárium”, „Történelmi Délutánok”, helyi élményprogramok
Kihívások	alacsony tőke, piacismeret hiánya, logisztikai korlátok	gyenge infrastruktúra, alacsony ismertség, szezonális ingadozás
Eredmények	használható prototípusok, üzleti modellek	közösségi aktivitás növekedése, új élményformátumok, identitáserősödés
Tanulság	a mentorálás támogatja a gyors és mérhető eredményeket	a kisléptékű, helyi élményalapú pilotok fenntarthatóak, eredményük mérhető

Forrás: Saját szerkesztés

III. 2. A KÍSÉRLETEZÉS SZAKASZÁNAK SZEREPE A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓS FOLYAMATBAN

A Kísérletezés szakasz (tesztelés) a társadalmi innováció életciklusának harmadik fázisa, amely keretei között kerül sor az ötletalkotás során megfogalmazott javaslatok pilot programként történő megvalósítására. A szakasz alapvető célja egyrészt a megoldások működőképességének tesztelése, másrészt olyan gyakorlati tudás előállítása, amely a későbbi megvalósítás és terjesztés alapját képezi.

A szakasz fő célja a társadalmi innovációk empirikus igazolása. Ez a Creative Region projektben különösen indokolt, mivel az Abaúji térségben és az Edelényi járásban, valamint annak tágabb környezetében – beleértve Szikszót, Szalonát, Trizst, valamint Büttös és Kány településeket – a társadalmi és gazdasági kihívások olyan egyedi környezetet hoznak létre, amelynek fejlesztési lehetőségei jellemzően újszerű együttműködések, valamint új struktúrák kialakítása révén határozhatók meg. A tesztelés itt nem kizárólag próbálkozás, hanem a helyi innovációs ökoszisztéma feltárásának eszköze. A szakasz egyik közvetlen célja a helyi turisztikai innovációs modellek tesztelése. A vizsgálatok alapján a térségben az elmúlt években számos olyan kisléptékű pilot program indult, amelyek kifejezetten a turizmusfejlesztés korai formáit hivatottak modellezni. Ilyen például a „Történelmi Délutánok” rendezvénysorozat Szikszón, amely új, identitáserősítő és vendégvonzó eseményt (és ehhez kapcsolódó struktúrát) hozott létre, és amelyet a helyi lakosság és a településre látogatók is pozitívan fogadtak. Az „Élő Adventi Kalendárium” eseménysorozat szintén az identitás, a közösségi részvétel és a kreatív turisztikai kínálat tesztelését valósította meg, beleértve a mobilalkalmazáson alapuló játékot (gamifikáció) és a közösségi vendéglátási formákat is. Ezek a pilot programok is bizonyítják, hogy a turisztikai innovációk tesztelése során egyszerre vizsgálható a közösségi aktivitás, a kulturális erőforrások mobilizálása és a külső látogatók bevonásának potenciálja. A Kísérletezés fázisának céljaihoz – figyelembe véve a turizmusfejlesztés területét is – szorosan kapcsolódnak a térségi

kompetenciafejlesztési programok is. A projekt keretei között létrejött, a turizmus-teremtési és marketingkompetenciák megerősítését célzó jó gyakorlatok gyűjteménye, valamint a módszertani útmutatók és kézikönyvek alapján kijelenthető, hogy a turizmusfejlesztés sikere nemcsak az infrastruktúra, hanem a személyes és szervezeti kompetenciák fejlesztésének kérdése is. A pilot programokban résztvevő szakemberek képzése (pl. turisztikai termékfejlesztés, közösségi turizmusmarketing, együttműködési technikák) maga is kísérletezési folyamat, amely azt vizsgálja, milyen szintű befogadási és fejlesztési kapacitás áll rendelkezésre a térségben, illetve hogyan reagálnak a helyi szereplők a szakmai tudás átadására. A szakasz másik közvetlen célja a vállalkozások mentorálásának támogatása. Az egyes – a kutatás keretei között létrejött módszertani útmutatókban és kézikönyvekben rögzített – kutatási dokumentumok (üzleti tervek, termelési költségek számítása, megvalósíthatósági elemzések) a térség gazdasági szereplői számára gyakran új ismereteket jelentenek, így kipróbálásuk és helyi adaptációjuk önmagában is társadalmi innovációs gyakorlat. Ennek jó példája a Büttös és Kány településekre javasolt fenntartható méhészeti vállalkozási modell, amely részletes megvalósítási tervvel, költségvetéssel és termelési kapacitásvizsgálattal elemzi a vállalkozási lehetőségeket. A Kísérletezés szakaszában – e területen is – lehetőség van a helyi, valamint a potenciális vállalkozók képességeinek fejlesztésére az üzleti tervezés- és a marketingismeretek tekintetében is. A projekt keretei között létrejött anyagok (az elkészített üzleti terv sablonja, valamint a Szalonna és Trizs településeken megvalósított szociális szövetkezeti üzleti tervek elemzése) alátámasztják, hogy a vállalkozásfejlesztés földrajzi és társadalmi hátrányokkal küzdő térségekben különösen nagy kihívás, ugyanakkor nagy potenciál is.

A fenti kutatási tématerületek alapján és a célok figyelembevételével mellett a fejezet fő kutatási kérdései:

1. Milyen pilot programok megvalósítása képzelhető el az Abaúji térség és az Edelényi járás egyes településein, tekintettel az egyes települések sajátos helyzetére?
2. Mely társadalmi innovációs kezdeményezések alkalmasak további, a jóllét növelését szolgáló megoldások generálására a jövőben?

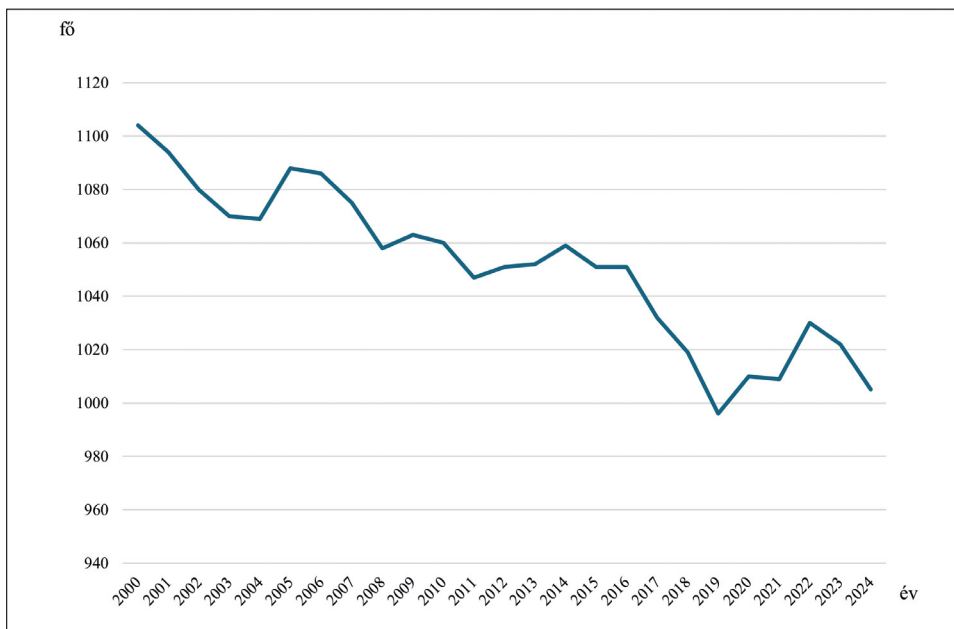
III. 2. 1. A vizsgálat eredményei tématerületenként

A társadalmi innováció Kísérletezés szakaszában különös jelentőséggel bír, hogy a vizsgált fejlesztési területek olyan terepeket jelentsenek, ahol a beavatkozások kisléptékben, gyorsan és a közösség valós működését leképezve tesztelhetők. A Creative Region projekt gazdaságtudományi fókuszú kutatása ebben a szakaszban két egymással szorosan összekapcsolódó társadalmi innovációs területre fókuszál. A vállalkozások mentorálása és a desztinációmenedzsment, kisléptékű turizmusfejlesztés olyan közös fejlesztési terepet jelent, ahol a társadalmi innováció lényegi mozzanatai – a tanulás, az adaptáció, a visszacsatolás és a helyi erőforrások mobilizálása – jól megfigyelhetők és értékelhetők.

III. 2. 1. 1. Vállalkozások mentorálása

A vállalkozások mentorálása az Abaúji térségében és az Edelényi járásban kritikus beavatkozási terület. A kutatás során feltárt eredmények alapján a térségben működő mikrovállalkozások jellemzően korlátozott szintű üzleti kompetenciákkal, csökkent piaci hozzáféréssel és alacsony erőforrás-kapacitással működnek, ami érinti a termelési, pénzügyi és marketingtevékenységeket is. A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói által vizsgált szociális szövetkezeteket bemutató kutatási jelentések, az ezek alapján kialakított stratégiai és üzleti tervek (pl. Szalonna vagy Trizs település esetében), valamint a fenntartható méhészet pilot program (Büttös és Kány településen) részletes költség- és kapacitásvizsgálatai arra világítanak rá, hogy a helyi gazdasági szereplők esetében a mentorálás nem csupán fejlesztési eszköz, hanem a vállalkozói működés alapvető feltétele.

A Szalonna településre vonatkozó statisztikai adatok és a História-völgyi Kézműves és Kulturális Szociális Szövetkezet⁶ vizsgáló dokumentumok együttesen olyan társadalmi-gazdasági környezetet rajzolnak ki, amelyben az önálló vállalkozásindítás és -fenntartás külső, strukturált támogatás nélkül csak korlátozottan lehetséges.



33. ábra: Népszámszám alakulása Szalonna településen

Forrás: Lipták 2024a

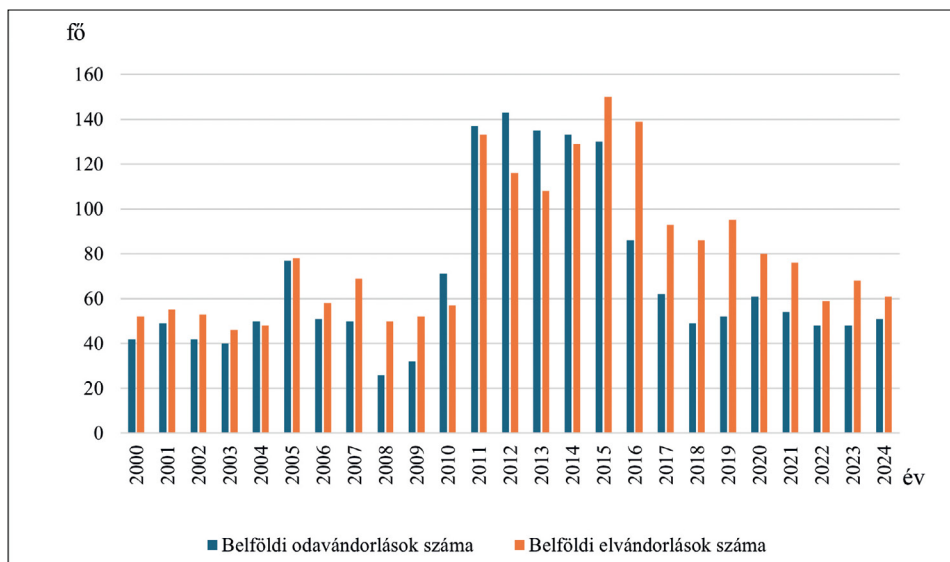
⁶ A szociális szövetkezet a vizsgálat időszakában (2022–2024) már számos nehézséggel küzdött, valamint a projekt kiállító helyszíneinek többsége már nem működött, 2025-ben pedig végelszámolás alatt áll.

A társadalmi innováció Kísérletezés szakaszában ezért a vállalkozások mentorálása nem kiegészítő elemként, hanem alapfeltételként jelenik meg. A lakónépesség alakulását bemutató 33. ábra alapján Szalonna népessége az elmúlt két évtizedben lassan, de folyamatosan csökken: a 2000–2001 évek körüli 1100 fő feletti értékről 2024-re nagyjából 1000 fő körüli szintre esett vissza. Ez nem drasztikus elnéptelenedés, de hosszú távon a helyi munkaerő, vállalkozói utánpótlás és fogyasztói bázis szűkülését eredményezi.

A belföldi oda- és elvándorlási adatok ezt a képet tovább árnyalják (34. ábra). Az elvándorlás több évben meghaladja az odavándorlást, különösen a 2010-es évek közepén, ami arra utal, hogy a település nem képes megtartani a munkaképes korú lakosság egy részét. Ez a jelenség közvetlen hatással van a vállalkozási aktivitásra: csökken az innovációs potenciál, nő az óvatosság, és erősödik a megélhetési bizonytalanság. Ebben a környezetben a vállalkozásmentorálás szerepe kettős. Egyrészt segít csökkenteni az egyéni vállalkozói kockázatérzetet, másrészt támogatja a helyben maradást azzal, hogy reális, a helyi adottságokhoz illeszkedő gazdasági pályákat vázol fel.

A nyilvántartott álláskereső és a közfoglalkoztatottak számát bemutató 35. ábra egyértelműen jelzi, hogy Szalonnán a foglalkoztatási helyzet erősen függ az állami és közfoglalkoztatási programoktól.

A közfoglalkoztatás megjelenése a 2017 utáni időszakban részben csökkentette a regisztrált álláskereső számát, ugyanakkor nem jelentett tartós piaci integrációt. Ez a helyzet különösen indokoltá teszi a vállalkozásmentorálást, mivel:

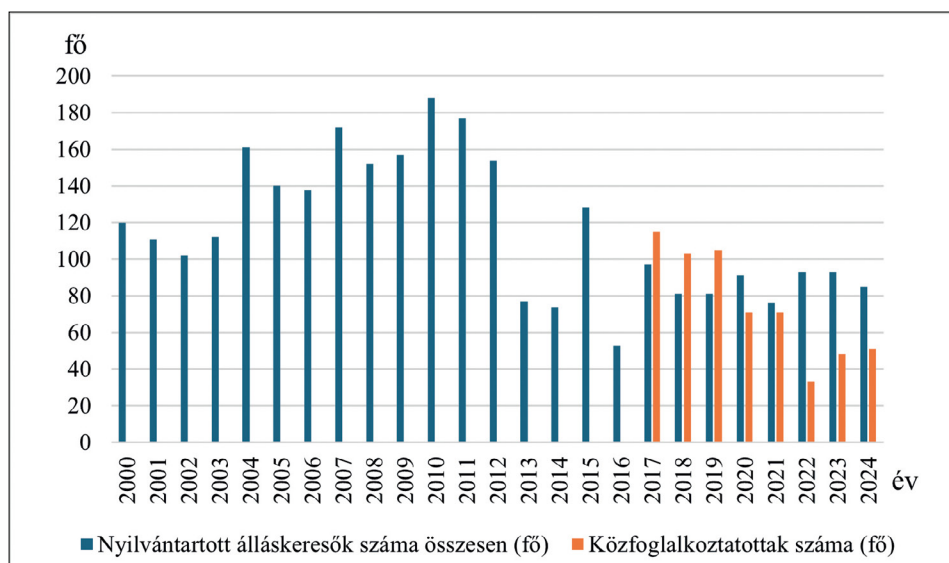


34. ábra: Vándorlási adatok alakulása Szalonna településen

Forrás: Lipták 2024a

- a) a helyi munkaerő jelentős része nem rendelkezik vállalkozói tapasztalattal,
- b) az önálló vállalkozásindítás adminisztratív, pénzügyi és piaci kockázatai magasak,
- c) hiányzik az a tudás, amely az ötleteket működő üzleti modellekké alakítaná.

A Kísérletezés szakaszában a mentorálás átmeneti biztonsági hálóként működik, hiszen nem az azonnali piaci siker a cél, hanem a tanulás, a kipróbálás és a fokozatos kompetenciaépítés. Szalonnán a vizsgálat időpontjában (2024) még működő História-völgyi Kézműves és Kulturális Szociális Szövetkezet lehetséges üzleti terve alapján a szociális szövetkezet olyan vállalkozási formát képvisel, amely illeszkedik a település társadalmi és gazdasági kihívásaihoz (Faludi 2024a). Az üzleti tervben megfogalmazásra került, hogy a szövetkezet célja nem kizárólag profitmaximalizálás, hanem új munkalehetőségek megteremtése a hátrányos helyzetű csoportok részére, valamint a helyi kulturális és természeti értékekhez kötődő termékek és szolgáltatások létrehozása. A pénzügyi és működési adatok ugyanakkor azt is megmutatják, hogy a szövetkezet működése sérülékeny, hiszen az árbevétel ingadozó, a személyi jellegű ráfordítások időszakonként megszűnnek, a befektetett eszközök hiánya pedig korlátozza a fejlődést. Ez a helyzet egyértelművé teszi, hogy a szociális szövetkezet önmagában nem jelent megoldást, hanem kísérleti keretként szolgál, amely csak folyamatos szakmai támogatással és mentorálással tartható fenn. A 36. ábra a szalonnai szociális szövetkezet 2024. évi működését meghatározó belső és külső tényezőket rendszerezi SWOT analízis segítségével.



35. ábra: Álláskeresők és közfoglalkoztatottak számának alakulása Szalonna településen

Forrás: Lipták 2024a

Belső tényezők	
<u>Erősségek:</u> <ul style="list-style-type: none"> - ismertség - lojalitás - a foglalkoztatott korosztály széles köre - elkötelezettség a saját jóllét növelése és szociális szükséglet teljesítése iránt - széles termék- és szolgáltatási skála 	<u>Lehetséges hatás:</u> <ul style="list-style-type: none"> - hosszú távú tervezés - minőségi követelményeknek történő megfelelés - támogatottság megléte - kapcsolatok fontossága
<u>Gyengeségek:</u> <ul style="list-style-type: none"> - foglalkoztatottak kevés munkatapasztalata - új belépők - magas humán erőforrás-igény - érdeklődés hiánya 	<u>Lehetséges hatás:</u> <ul style="list-style-type: none"> - korlátozott felvevőpiac - fogyasztói bizalmatlanság
Külső tényezők	
<u>Lehetőségek:</u> <ul style="list-style-type: none"> - új célpiacok elérése intenzív marketingtevékenység segítségével - új kézműves termékek készítése - új szolgáltatások nyújtása (pl. víznyelő és/vagy barlangi túrák, bemutatók szervezése) - látogatóközponti programok kiszélesítése - a Rakacai víztározó mint fürdőhely - vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) lehetőségeinek kiaknázása 	<u>Lehetséges hatás:</u> <ul style="list-style-type: none"> - piaci nyitottság - új területek meghódítása - megnövekedett érdeklődés, magasabb bevétel, nagyobb forrás az önfenntartásra
<u>Veszélyek:</u> <ul style="list-style-type: none"> - vásárlói szokások változása - munkavállalói motiválatlanság - nem frekvenciált elhelyezkedés - elmaradott vidék 	<u>Lehetséges hatás:</u> <ul style="list-style-type: none"> - csökkenő piaci szerep - színvonalbeli problémák

36. ábra: A szalonnai szociális szövetkezet SWOT analízise

Forrás: Faludi 2024a

A felsorolt tényezők és a hozzájuk rendelt lehetséges hatások azt mutatják, hogy a működés sikeressége nem adottság, hanem tudatos fejlesztési és mentorálási folyamat eredménye lehet.

Az erősségek között elsőként jelenik meg az ismertség és a lojalitás, amelyek arra utalnak, hogy a szövetkezet társadalmi beágyazottsága erős. Ez különösen fontos egy olyan településen, ahol a piaci bizalom nem automatikusan adott. A foglalkoztatott korosztály széles köre és az elkötelezettség a saját jóllét és szociális szükségletek kielégítése iránt azt jelzik, hogy a szövetkezet nem kizárólag gazdasági, hanem társadalmi funkciót is betölt. A széles termék- és szolgáltatási skála ugyanakkor nem feltétlenül kiforrott üzleti stratégiát jelez, hanem inkább kísérletező működést: több irány kipróbálását annak érdekében, hogy kiderüljön, mely tevékenységek életképesek a helyi piacon. A SWOT analízisben megjelölt lehetséges hatások

– hosszú távú tervezés, minőségi követelményeknek való megfelelés, támogatottság és kapcsolati háló – mind olyan elemek, amelyek mentorálás nélkül nehezen válhatnak működő rendszerré.

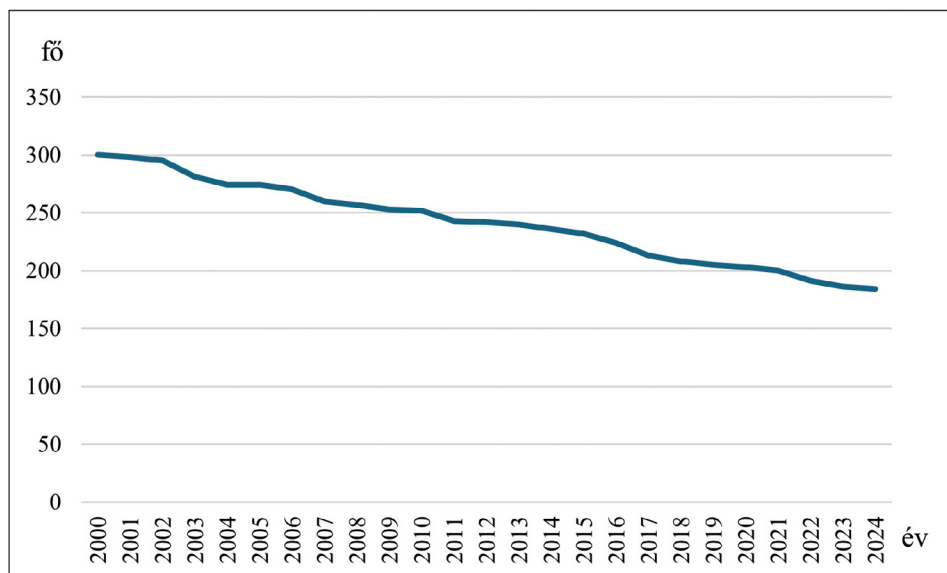
A gyengeségek listája egyértelműen arra mutat rá, hogy a szövetkezet működése erősen tanulásigényes. A foglalkoztatottak kevés tapasztalata és az új belépők jelenléte azt jelzi, hogy a szervezet humán erőforrása folyamatosan változik, ami növeli a bizonytalanságot és csökkenti a működés kiszámíthatóságát. A magas humán erőforrás-igény és az érdeklődés hiánya arra utal, hogy a szövetkezet nemcsak piaci, hanem motivációs és szervezeti kihívásokkal is küzd. A SWOT analízis által jelzett lehetséges hatások – korlátozott felvevőpiac és fogyasztói bizalmatlanság – közvetlenül kapcsolódnak ezekhez a gyengeségekhez, mivel, ha a belső működés instabil, az a külső megítélésben is megjelenik. Ezek a gyengeségek indokolják, hogy a szociális szövetkezet ne önállóan, hanem mentorált keretek között működjön, ahol a tudásátadás és fokozatos kompetenciaépítés tudatosan irányított.

A külső lehetőségek között szereplő tényezők – új célpiacok elérése intenzív marketinggel, új kézműves termékek és szolgáltatások, látogatóközponti programok kiszélesítése, a Rakacai víztározó mint fürdőhely, CSR-kapcsolatok – mind arra utalnak, hogy a szövetkezet nem egyetlen tevékenységre épített, hanem több, egymással összekapcsolható irányt próbálhat ki. A SWOT analízisben megfogalmazott lehetőségek kísérleti fejlesztési pályákat jelentenek. A lehetséges hatások – piaci nyitottság, új területek meghódítása, növekvő érdeklődés és bevétel – csak akkor következhetnek volna be, ha a szervezet képes lett volna tanulni a kudarcból és sikerekből egyaránt. Ebben a folyamatban a mentorálás kulcsszerepet játszik, hiszen segít priorizálni, fókuszot választani, és elkerülni a túlzott szétaprózódást. Sajnos erre a fentiekben részletezett okokból nem került sor.

A veszélyek listája – vásárlói szokások változása, potenciális munkavállalók motiválatlansága, nem frekvenciált elhelyezkedés, elmaradott vidék – egyértelműen jelzi, hogy a szövetkezet működése nem kedvező piaci környezetben zajlik. Ezek a tényezők nem rövid távon kezelhető problémák, hanem strukturális adottságok, amelyek a szövetkezet mozgásterét eleve beszűkítik, és ezek alapján a működését akadályozzák. A lehetséges hatások – csökkenő piaci szerep és színvonalbeli problémák – arra figyelmeztettek már 2024-ben is, hogy mentorálás és tudatos stratégiai irányítás nélkül a szövetkezet könnyen marginalizálódhat. A Kísérletezés szakaszában ezek a veszélyek nem elkerülhetők, de felismerhetők és kezelhetők, erre azonban ebben az esetben nem került sor, ami a végelszámoláshoz vezetett 2025-ben.

Trizs település empirikus adatai és a Trizsi Ízek Start Szociális Szövetkezet vizsgálata alapján keletkezett dokumentumok szintén egy olyan térségi és szervezeti helyzetet rajzolnak ki, amelyben a vállalkozás mentorálása nem kiegészítő elem, hanem a működés fenntarthatóságának kulcsfeltétele.

Trizs esetében a társadalmi innováció Kísérletezés szakasza tanulási és alkalmazkodási folyamatként értelmezhető. A népességszám alakulását bemutató 37. ábra egyértelműen jelzi, hogy Trizs település lakossága 2000 óta folyamatosan csökken, a korábbi közel 300 fős népesség mára 180 fő körüli szintre esett vissza. Ez a



37. ábra: Népszámszám alakulása Trizs településen

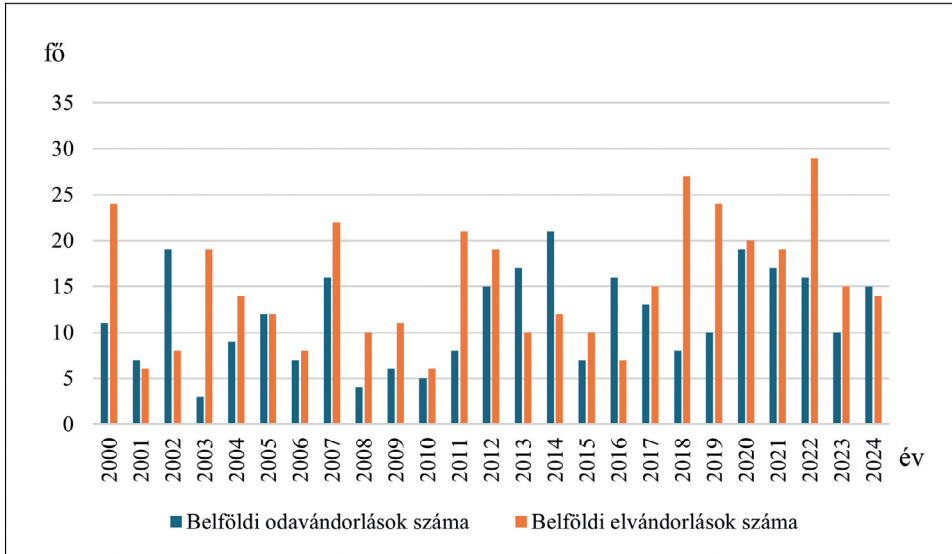
Forrás: Lipták 2024a

tendencia nem egyszeri sokk, hanem hosszú távú strukturális folyamat, amely a helyi munkaerő kínálatának beszűküléséhez vezetett.

A vándorlási adatok alátámasztják ezt a folyamatot: a belföldi elvándorlások száma az évek többségében meghaladja az odavándorlásokét, különösen a 2010-es évek második felében (38. ábra). Ez arra utal, hogy Trizs nem vonzó célterület a munkaképes korú lakosság számára, így a helyi gazdasági kezdeményezéseknek nemcsak piaci, hanem a lakosságot megtartó funkciójuk is van.

Az álláskereső és közfoglalkoztatottak számát ismertető 39. ábra azt mutatja, hogy a nyilvántartott álláskereső száma hosszabb távon csökken, ami nem a munkaerőpiac erősödésének, hanem a demográfiai apadásnak a következménye. A közfoglalkoztatottak száma 2017 óta fokozatosan csökken, összhangban az országos trenddel, amely a közfoglalkoztatás helyett alternatív foglalkoztatási formák kialakítását ösztönzi. A vizsgálat a szociális szövetkezetet ilyen alternatív foglalkoztatási megoldásként értelmezi.

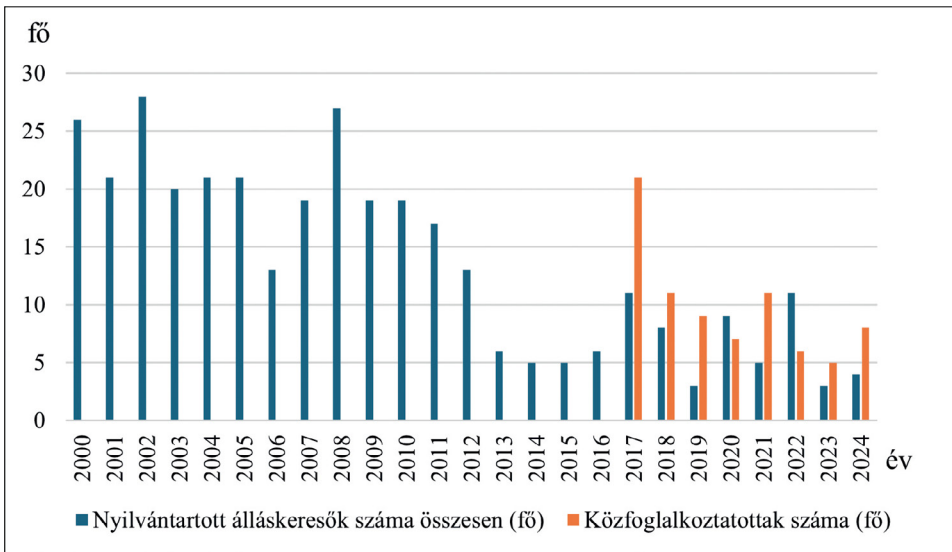
A Trizsi Ízek Start Szociális Szövetkezet vizsgálata alapján Trizs esetében nem egy induló, hanem egy már működő, piaci tapasztalatokkal rendelkező szervezetről van szó. A szövetkezet prémium minőségű, helyi és térségi alapanyagokra épülő lekvárokat és szörpöket állít elő, amelyek védjeggyel ellátott tájtermékek, és több értékesítési csatornában is jelen vannak (Lipták 2025). A vizsgálat ugyanakkor részletesen feltárta a működés sérülékenységét is. A COVID-19 járvány következtében visszaesett megrendelések, a csökkenő termelőkapacitás-kihasználtság, az alapanyag- és csomagolóanyag-árak emelkedése mind olyan külső kihívások, amelyekre a szövetkezet kísérleti jellegű válaszokat adott: a csomagolás egyszerűsítése,



38. ábra: Vándorlási adatok alakulása Trizs településen

Forrás: Lipták 2024a

új termékek fejlesztése, intenzívebb online jelenlét, kuponos és akciós értékesítés. Ez a működés jól illeszkedik a társadalmi innováció Kísérletezési szakaszához, mivel nem egy kiforrott üzleti modelltől van szó, hanem folyamatos alkalmazkodásról, ahol a döntések tanulási folyamatokon keresztül születnek meg.



39. ábra: Álláskeresők és közfoglalkoztatottak számának alakulása Trizs településen

Forrás: Lipták 2024a

Trizs esetében a vállalkozásmentorálás indokoltsága több szinten is megjelenik. Egyrészt a szövetkezet humán-erőforrási kihívásokkal küzd (marketing- és értékesítési kompetenciák hiánya, valamint külső szakemberek bevonásának szükségessége az online értékesítés, a webshop és a tartalommarketing fejlesztéséhez). Másrészt a tőkehiány és az előfinanszírozási kényszer (alapanyagok, csomagolóanyagok beszerzése) olyan pénzügyi döntési helyzeteket teremt, ahol a mentorálás nemcsak szakmai, hanem kockázatkezelési funkciót is betölt. A szövetkezet maga is jelzi, hogy kedvező hitelkonstrukciók keresése és a turisztikai szezon jobb kihasználása nélkül a működés hosszú távon sérülékeny marad. A vállalkozás mentorálása Trizs esetében tehát egy már működő, de tanuló szervezet fejlődését támogatja, ami kifejezetten a Kísérletezés szakaszának sajátossága. A 40. ábra a Trizsi Ízek Szociális Szövetkezet működését meghatározó belső és külső tényezőket rendszerezi, és egyben rávilágít arra, hogy a szervezet fejlődése miért tekinthető társadalmi innovációs kísérletnek.

Belső tényezők	
<u>Erősségek:</u> <ul style="list-style-type: none"> - ismertség - minőségi és egyedi termékek - széles termék- és szolgáltatási skála - hagyományok háza által kínált lehetőségek - kiépített brand (Trizsi Ízek) 	<u>Lehetséges hatás:</u> <ul style="list-style-type: none"> - hosszú távú tervezés - minőségi követelményeknek történő megfelelés - támogatottság megléte - kapcsolatok fontossága
<u>Gyengeségek:</u> <ul style="list-style-type: none"> - foglalkoztatottak kevés munkatapasztalata - új belépők - magas humán erőforrás-igény 	<u>Lehetséges hatás:</u> <ul style="list-style-type: none"> - korlátozott felvevőpiac - fogyasztói bizalmatlanság
Külső tényezők	
<u>Lehetőségek:</u> <ul style="list-style-type: none"> - új célpiacok elérése intenzív marketingtevékenység segítségével - új kézműves termékek készítése - vármegyén kívüli értékesítési pontok létesítése - viszonteladók bevonása - vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) lehetőségeinek kiaknázása 	<u>Lehetséges hatás:</u> <ul style="list-style-type: none"> - piaci nyitottság - új területek meghódítása - megnövekedett érdeklődés, magasabb bevétel, nagyobb forrás az önfenntartásra
<u>Veszélyek:</u> <ul style="list-style-type: none"> - vásárlói szokások változása - munkavállalói motiválatlanság - nem frekvenciált elhelyezkedés - elmaradott vidék 	<u>Lehetséges hatás:</u> <ul style="list-style-type: none"> - csökkenő piaci szerep - színvonalbeli problémák

40. ábra: A trizsi szociális szövetkezet SWOT analízise

Forrás: Faludi 2024b

A belső tényezők erősségei között hangsúlyosan jelenik meg az ismertség és a kialakított brand (Trizsi Ízek). A minőségi és egyedi termékek, valamint a széles

termék- és szolgáltatási skála olyan versenyelőnyt jelentenek, amelyek egy hátrányos helyzetű, kis lélekszámú településen ritkán állnak rendelkezésre. Különösen fontos elem a Hagyományok Háza által kínált lehetőségekhez való kapcsolódás, amely intézményes és szakmai legitimációt biztosít a szövetkezet számára. Ezek az erősségek azt jelzik, hogy Trizs esetében a vállalkozás már rendelkezik azokkal az alapokkal, amelyekre hosszabb távú tervezés, minőségbiztosítás és kapcsolati háló építhető. A 40. ábrán megjelölt lehetséges hatások – hosszú távú tervezés, minőségi követelményeknek való megfelelés, támogatottság és kapcsolatok – azonban nem automatikusan következnek az erősségekből, hanem tudatos menedzsmentet és mentorálást feltételeznek.

A gyengeségek világosan mutatják, hogy a szövetkezet legnagyobb kihívásai nem a termékoldalon, hanem az emberi erőforrás területén jelentkeznek. A foglalkoztatottak tapasztalathiánya és az új belépők jelenléte folyamatos betanítási és tanulási igényt generál, miközben a magas humán erőforrás-igény jelentős terhelést ró a szervezetre. A jelzett lehetséges hatások – korlátozott felvevőpiac és fogyasztói bizalmatlanság – közvetlenül összekapcsolódnak ezekkel a gyengeségekkel. Ha a belső működés nem stabil és kiszámítható, az a külső piaci megítélésben is megjelenik. A Kísérletezés szakaszában ezek a gyengeségek nem kudarcként, hanem fejlesztési fókuszpontként értelmezhetők, amelyek indokolják a folyamatos szakmai mentorálás szükségességét.

A külső lehetőségek között megjelenő tényezők – új célpiacok elérése intenzív marketingtevékenységgel, új kézműves termékek készítése, vármegyén kívüli értékesítési pontok létrehozása, viszonteladók bevonása, valamint CSR lehetőségek kihasználása – egyértelműen a piaci nyitás irányába mutatnak. Ezek a lehetőségek azonban nem egy előre kijelölt növekedési pályát jelentenek, hanem kísérleti irányokat, amelyek eltérő erőforrás- és kompetenciaigénnyel járnak. A lehetséges hatások – piaci nyitottság, új területek meghódítása, megnövekedett érdeklődés és bevétel – csak akkor realizálódhatnak, ha a szövetkezet képes ennek megfelelően tervezni. Ebben a folyamatban a mentorálás kulcsszerepet játszik, mivel segít elkerülni a túlzott szétaprózódást és a kapacitások túlterhelését.

A veszélyek között szereplő tényezők – vásárlói szokások változása, potenciális munkavállalók motiválatlansága, frekvenciát elhelyezkedés hiánya és az elmaradott vidéki környezet – arra utalnak, hogy a szövetkezet működése nem kedvező piaci térben zajlik. Ezek a tényezők olyan külső adottságok, amelyek rövid távon nem, vagy csak korlátozottan befolyásolhatók. A lehetséges hatások – csökkenő piaci szerep és színvonalbeli problémák – jól mutatják, hogy stratégiai irányítás és mentorálás szükséges a jövőben. A Kísérletezés szakaszában a veszélyek felismerése nem a visszalépést, hanem a kockázattudatos működés kialakítását szolgálja.

A társadalmi innováció életciklusának Kísérletezés szakaszában olyan beavatkozások kerülnek előtérbe, amelyek nem kész megoldásként, hanem tesztelhető pilot ötletként jelennek meg. A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói által kidolgozott, Büttös és Kány településekre vonatkozó fenntartható méhészeti tevékenység ebben az értelemben nem egy hagyományos agrár-vállalkozási projekt,

hanem egy kísérleti társadalmi-gazdasági modell, amely egyszerre reagál gazdasági, foglalkoztatási és környezeti kihívásokra (Musinszki és Takácsné Papp 2024). A pilot jelleg abból fakad, hogy a méhészet a térségben nem fő megélhetési forrásként, hanem kiegészítő jövedelemszerzési és közösségi gazdasági tevékenységként kerül értelmezésre. Ez lehetővé teszi, hogy a fejlesztés alacsonyabb kockázattal, fokozatos tanulási folyamat mentén valósuljon meg, miközben valódi tapasztalatok gyűjtethetők a vállalkozásindítás, a piaci megjelenés és a fenntartható működés feltételeiről. A fenntartható méhészeti tevékenység pilotként történő megtervezése és vizsgálata azért különösen indokolt, mert olyan ágazatról van szó, amely erősen kitett a külső hatásoknak (piaci árak, klímaváltozás, betegségek), ugyanakkor jelentős helyi erőforrásokra (természeti adottságok, hagyományos tudás, helyi elköteleződés) épít. Ez a kettősség ideális terepet biztosít a kísérletezéshez, mivel jól megfigyelhetővé válik, hogy a vállalkozásmentorálás, a tudásmegosztás és az együttműködés milyen mértékben képes csökkenteni a kockázatokat és növelni az alkalmazkodóképességet. A pilot ötlet további előnye, hogy összekapcsolja a gazdasági és társadalmi célokat. A méhészeti tevékenység nemcsak termék-előállítást jelent, hanem hozzájárul a környezeti fenntarthatósághoz, a biodiverzitás megőrzéséhez, valamint a helyi közösség aktivizálásához. Ez összhangban áll a társadalmi innováció alaplogikájával, amely szerint a gazdasági életképesség és a társadalmi hasznosság nem egymást kizáró, hanem egymást erősítő tényezők. Összességében a fenntartható méhészeti tevékenység pilotként történő megvalósítása lehetőséget ad arra, hogy valós környezetben, kisléptékben kerüljenek kipróbálásra olyan vállalkozásfejlesztési és mentorálási eszközök, amelyek később más települések és más agrár- vagy kézműves tevékenységek esetében is adaptálhatók. A Kísérletezés szakaszában így a tanulás, a visszacsatolás és a továbbfejlesztés megalapozása válik elsődleges céllá. A 41. ábra (SWOT elemzés) a magyar méhészet ágazati szintű sajátosságait foglalja össze, és kiemelten foglalkozik a Büttös és Kány településekre jellemző sajátosságokkal. E tényezők helyi szinten felerősödve jelennek meg az elemzésben, és különösen alkalmassá teszik a méhészetet mint társadalmi innovációs kezdeményezést az empirikus vizsgálatra.

A SWOT elemzés, illetve Büttös és Kány települések sajátosságainak együttes értelmezése alapján a fenntartható méhészet ebben a térségben nem kiforrott gazdasági modell, hanem kísérleti fejlesztési irány. Az erősségek stabil alapot adnak, a gyengeségek és veszélyek pedig világosan kijelölik azokat a pontokat, ahol vállalkozásmentorálás, tudásmegosztás és közösségi szerveződés nélkül a működés nem fenntartható. Ennek megfelelően a méhészeti tevékenység a társadalmi innováció Kísérletezés szakaszának egyik empirikus terepeként értelmezhető, amely jól illeszkedik a vállalkozás mentorálásra épülő fejlesztési logikához az Abaúji térségben.

A vállalkozásmentorálás empirikus vizsgálata szempontjából különösen fontos, hogy a projekt keretei között a gazdaságtudományi kutatások eredményeként nem csak fejlesztési elképzeléseket tartalmazó dokumentumok jöttek létre, hanem sor került operatív problémák feltárására is a vállalkozói működés sajátos helyzetéhez

Erőségek (Strength – S)	Gyengeségek (Weakness – W)
Kiváló természeti és éghajlati adottságok Pannon méh tenyésztése Magas méhhozamok Kiváló minőségű magyar méz Akácméz 2014 óta Hungarikum Változatos fajtamézkínálat Ökológia, kisüzemi és változatos gazdálkodási formák jelenléte Közösségi marketingtevékenység	Sokszínű méhtartási és méztermelési technológia Magas méhsűrűség Leterhelt méhlegelők Méhészetika kérdései Kényszervállalkozók magas száma Előregedő méhésztársadalom Jelenlegi piaci, értékesítési szerkezet Problémák az ágazaton belül
Lehetőségek (Opportunities – O)	Veszélyek (Threats – T)
Fenntartható és felelős mezőgazdasági termelés és méhészkedés Támogatási rendszer MMNP 20192022 Változó fogyasztói magatartástrendek, mézfogyasztás növekedése Termékpályamodell változása Mintagazdaságok Bemutatóméhészetek Gyakornoki (tanonc) rendszer visszaállítása Méhészetek számának csökkenése Méhészkedés korlátozása	Világgazdasági válság Alacsony világpiaci árak Mézhamisítás kérdései Betegségek, kórokozók, paraziták jelenléte Vegyszerek és környezeti terhelés Földhasználat és mezőgazdaság kérdései Invazív idegen fajok megjelenése Klímaváltozás

41. ábra: A magyar méhészet SWOT analízise

Forrás: Musinszki és Takácsné Papp 2024

igazodva (erőforráshiány, kapacitáskorlátok, piaci hozzáférési nehézségek, értékesítési csatornák hiánya). A mentorálást segítő programok módszertani ajánlásokat – elsősorban a képzési programtervek és a vállalkozásindítási ismereteket tartalmazó tréninganyagokat – tartalmaznak, és hangsúlyozzák, hogy a vállalkozói kompetenciák erősítése szükséges a stratégiaalkotás, pénzügyi tervezés, termékfejlesztés, márképítés, célpiac meghatározás, értékesítés területén. A tréningek kifejezetten olyan készségeket fejlesztenek, mint a piacra lépési stratégia kidolgozása, a célcsoportok azonosítása vagy a kulcsüzenetek meghatározása a kommunikációs tervben. A mentorálás során egyértelművé vált, hogy a vizsgált térség helyi vállalkozói számára a leghangsúlyosabb terület az üzleti tervezés és a pénzügyi gondolkodás erősítése. A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói által ismertett üzleti terv sablon alkalmazása – amely a vállalkozási ötletek strukturálását, a célcsoport meghatározását, a SWOT analízist és a pénzügyi terv összeállítását is tartalmazza – olyan keretet biztosít, amelyben a mentorált (potenciális) vállalkozók azonosítani tudják saját vállalkozási modelljük erősségeit és gyengeségeit. Ez a folyamat önmaga a kísérletezés. A vállalkozók képessé válnak saját vállalkozási

ötletük értékelésére, annak kritikus pontjainak azonosítására, majd iteratív módon finomítják azt a mentorálási tevékenység során. A vállalkozásmentorálás folyamatában kulcsszerepet játszik az erőforrásigény és költségstruktúra felmérése, különösen azoknál a vállalkozásoknál, amelyek mezőgazdasági vagy kézműves jellegű termelést végeznek vagy terveznek. Ennek kiváló példája a fenntartható méhészeti modell, amelynek meghatározásához a projekt keretei között folyó kutatás részletesen vizsgálta a rendelkezésre álló természeti erőforrásokat, a méhcsaládszám optimális méretét, a technológiai beruházások költségigényét, valamint a termékek piacra vitelének lehetőségeit. A mentorálás legfontosabb társadalmi innovációs hozzáadéka, hogy a vállalkozókat képessé teszi a saját környezetükben zajló gazdasági folyamatok értelmezésére, valamint saját vállalkozásuk működtetésére. A vizsgálatok alapján kijelenthető, hogy új termék kialakítása, új célcsoportok azonosítása, költségcsökkentési stratégiák és szezonális ütemezések alkalmazása vált lehetővé a célzott mentorálás révén.

A vállalkozásmentorálás fő eredményei a stratégiai gondolkodás erősítése, a pénzügyi-, marketing- és tervezési kompetenciák fejlesztése, valamint a lokális társadalmi innovációs ökoszisztéma építése, amely lehetővé teszi, hogy a vállalkozások jobban kapcsolódjanak a helyi értékláncokhoz, különösen a turisztikai és helyi termékfejlesztési folyamatokhoz.

III. 2. 1. 2. Desztinációmenedzsment, kisléptékű turizmusfejlesztés

Az Abaúji térség és az Edelenyi járás települései olyan turisztikai és társadalmi-gazdasági környezetet alkotnak, amely a kisléptékű, közösségi alapú turisztikai innovációk számára kiváló kísérleti terepet jelentenek.

A terepkutatások alapján a térségre strukturális hátrányok (elvándorlás, alacsonyabb szolgáltatási szint, gyengébb vállalkozási aktivitás) és jelentős kulturális, közösségi erőforrások jelenléte jellemző. Éppen ez a kettősség – a hiány és a potenciál egyszerre történő megjelenése – teszi alkalmassá a területet arra, hogy a társadalmi innováció Kísérletezés szakaszában terepként szolgáljon. Az Abaúji térség desztinációépítési és turizmusteremtési folyamatának SWOT elemzését a 42. ábra ismerteti. A kutatás keretei között megszületett dokumentumok – különösen a Szikszó és az Abaúji térség turisztikai helyzetelemzése – rámutatnak, hogy a térségben hiányzik a klasszikus értelemben vett turisztikai iparág, azonban jelen vannak azok a közösségi, kulturális és természeti tényezők, amelyek köré a kisléptékű turisztikai innovációk felépíthetők. A kisléptékű, közösségi alapú turizmusfejlesztéséről szóló koncepció (Piskóti 2023; Piskóti, Marien és Nagy 2023, 2024) megállapítja, hogy a település akkor képes turisztikai fogadóképesség kialakítására, ha közösségi programokra, helyi identitásra és kulturális aktivizálásra épít, nem pedig nagyléptékű beruházásokra.

A 43. és 44. ábrák – egymással történő összehasonlításuk eredményeképpen is – jól mutatják, hogy az Abaúji térség turisztikai fejlődése nem klasszikus növekedési pályán, hanem strukturális egyensúlytalanságokkal terhelt, kísérleti folyamatként értelmezhető.

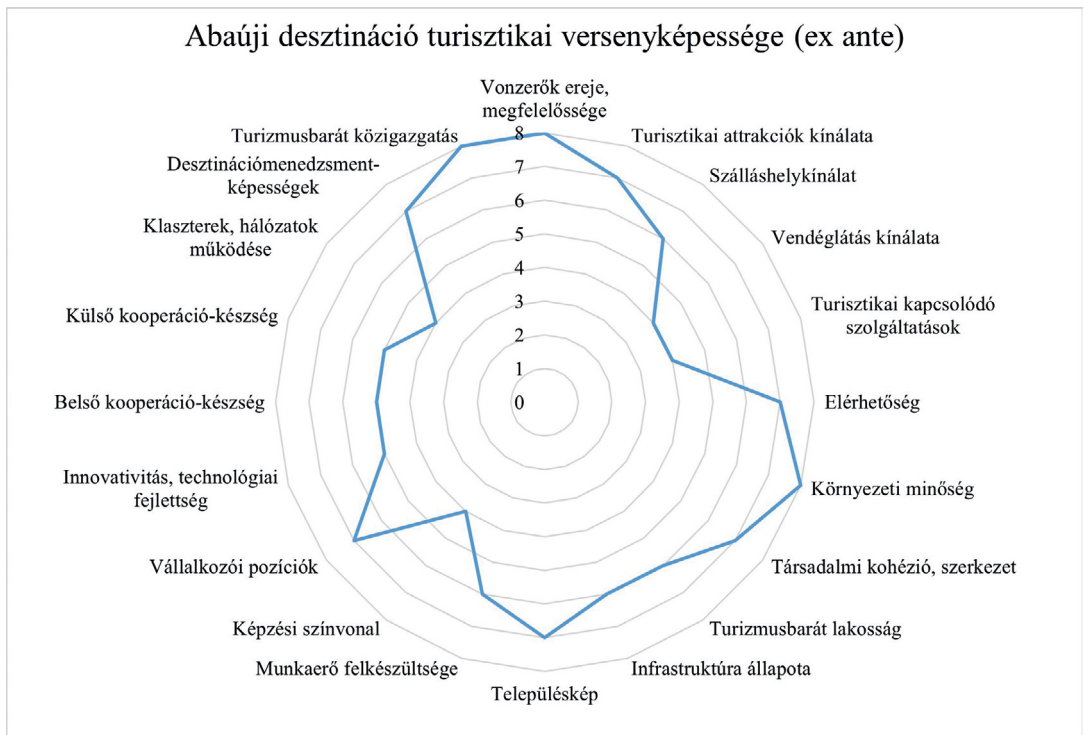
ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
<ul style="list-style-type: none"> • Nemzetközi és országos vonzerők megléte, gazdag kulturális és gasztronómiai örökség • Kiemelt attrakciók fejlesztése, vonzó kínálata • Tudatos, szakmai turisztikai kooperáció elindítása • Támogató, tudatos települési fellépés • „Bázisértékű” szálláshelykínálat • A kereskedelmi szálláshelyi turisztaszám növekedése mellett az egynapos és rokonlátogató turisták szerepe • Aktív pályázati és szakmai előkészítő tevékenység és „építkezés” 	<ul style="list-style-type: none"> • Kínálat alacsony ismertsége, nem kellően pozitív imázs • Utak, közlekedés gyengeségei • Kiegészítő szolgáltatások hiánya (étterem, bérlet, vezetés) • Turisztikai termékek nem teljesek • Kevés, nem rendszeres szervezett (csomag) kínálat • Szakemberhiány • Touroperátori tevékenység, értékesítés hiánya, esetisége • Belső kooperáció hiánya és gyengeségei • A desztinációmenedzsment forrás hiányából eredő szolgáltatási gyengeségek
LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK
<ul style="list-style-type: none"> • A nagyvárosi turizmussal szemben a vidéki, természetközeli és kulturális turistakereslet növekedése • Slow turisták megjelenése • Helyiekkel együtt élő turisták növekvő száma • Multigenerációs utazások • A többszöri utazási kereslet preferálja a jó ár-érték arányos kínálatot • Aktív és „hobby turisztikai” kereslet • Kihívások keresése a turizmusból (sport, játék) • Egyedi, élményorientált kínálat (a klasszikus látogató kulturális turizmus helyett) • Határmenti együttműködés lehetőségei • Fejlesztésberuházási és működtetési forrásbevonási lehetőségek 	<ul style="list-style-type: none"> • Egyre erősebb kínálati és marketingverseny a hazai turizmusból is • Igényes, kritikus turistakereslet minőséget, minőségbiztosítást igényel • Információtechnológia felértékelődése és nélkülözhetetlensége a marketingben (kommunikáció, értékesítés) és a kínálat működtetésében • Komplex biztonsági elvárások növekedése • Desztinációmárkák versenye meghatározó a keresletben • Környezeti és egészségügyi rendkívüli helyzetek • Kompetenciák, együttműködés hiánya meghatározó korlát • Negatív megítélés fennmaradása • Az állami és uniós források elérhetőségének aránytalanságai

42. ábra: Áttekintő SWOT elemzés (saját szerkesztés)

Forrás: Piskóti 2023

A 43. ábra a desztináció működésének (ex ante versenyképességének) feltételrendszerét, a 44. ábra pedig az eddig realizálódott eredményeket (ex post versenyképességet) mutatja be. A kettő közötti eltérés a Kísérletezés szükségességére világít rá. A 43. ábra alapján az Abauji térség legnagyobb erősségei a környezeti minőség,

a vonzerők ereje és megfelelősége, valamint a turizmusbarát közigazgatás. Ezek magas értékei arra utalnak, hogy a térség rendelkezik azokkal az alapvető erőforrásokkal, amelyekre egy turisztikai desztináció építhető. Kiemelendő továbbá a turizmusbarát lakosság és a viszonylag pozitív településkép, amelyek a helyi befogadókészség és együttműködési hajlandóság jelei. Ugyanakkor a desztináció működéséhez szükséges gazdasági és intézményi kapacitások jóval alacsonyabb szinten jelennek meg. A szálláshelykínálat, a vendéglátás, valamint a turisztikai kapcsolódó szolgáltatások gyengesége arra utal, hogy a vonzerők nem képesek önmagukban a térségben való tartózkodást generálni. Hasonlóan alacsony értéket mutat a belső és külső kooperációs készség, a klaszterek és hálózatok működése, valamint a desztinációmenedzsment-képességek. Mindezek alapján megállapítható, hogy a térség nem forráshiányos vonzerőkben, hanem szervezési, koordinációs és tudásbéli hiányokkal küzd, ami kifejezetten indokolja a kísérletező megközelítést.

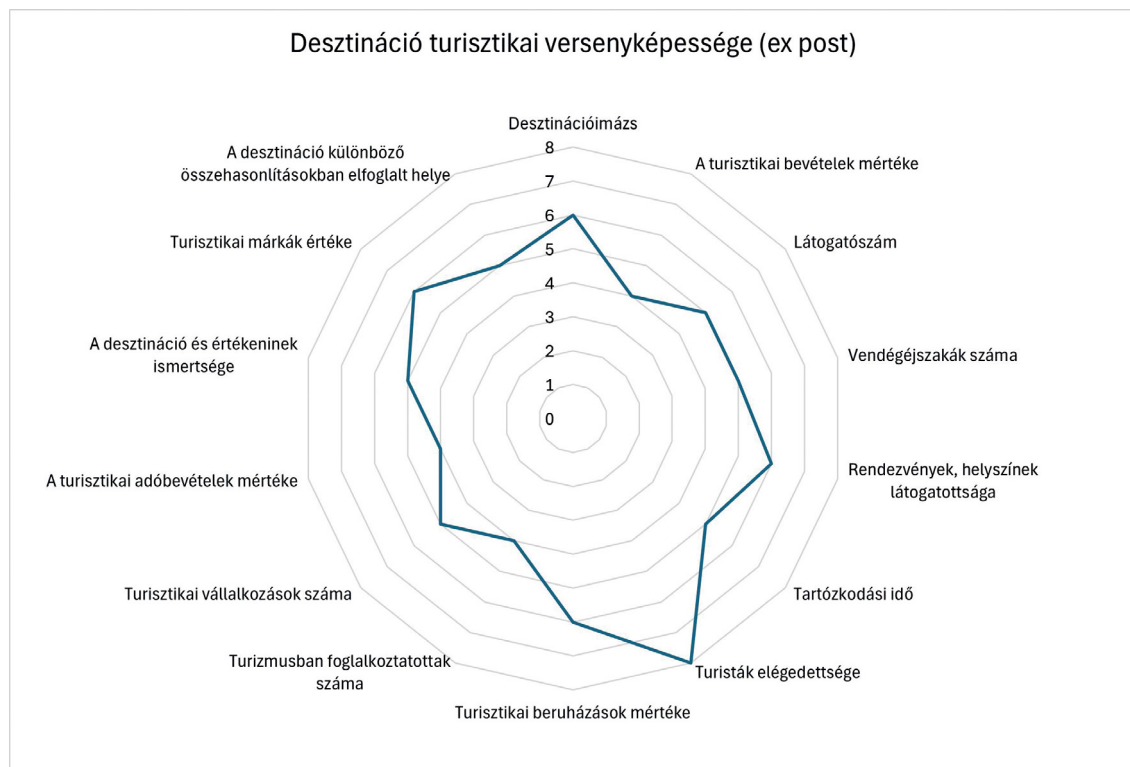


43. ábra: Abaúji desztináció turisztikai versenyképessége (ex ante)

Forrás: Piskóti 2023

A 44. ábra azt mutatja meg, hogy az egyes kihívások és hiányok hogyan hatnak a tényleges turisztikai teljesítményre. Az Abaúji térség esetében a turisták elégedettsége és a tartózkodási idő viszonylag magas értéket mutat, ami azt jelzi, hogy akik eljutnak a térségbe, pozitív élményekkel távoznak. Ez erős visszaigazolása a természeti és társadalmi adottságok minőségének. Ezzel szemben alacsony szinten marad

a turisztikai bevételek mértéke, a turizmusban foglalkoztatottak száma, a turisztikai vállalkozások száma, valamint a turisztikai adóbevételek. Ez a kettősség – magas élményérték, alacsony gazdasági hatás – klasszikus jele annak, hogy a térség nem desztinációként működik, hanem inkább szórványos látogatási térként. A turizmus nem válik a helyi gazdaság meghatározó elemévé, hanem elszigetelt eseményekhez, rendezvényekhez vagy egyedi látogatásokhoz kötődik.



44. ábra: Abaúji desztináció turisztikai versenyképessége (ex post)

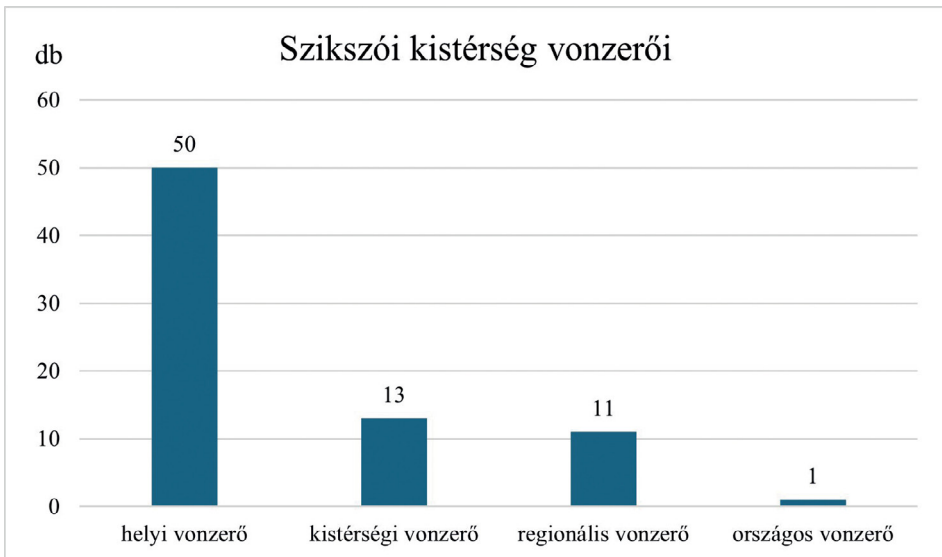
Forrás: Piskóti 2023

A Szikszói térség vonzerő-szerkezete markánsan lokális jellegű, ami alapvetően meghatározza a térség turizmusfejlesztési lehetőségeit és korlátait a Kísérletezés szakaszában. A vonzerők területi kiterjedését bemutató 45. ábra egyértelműen jelzi, hogy a térségben azonosított vonzerők túlnyomó többsége helyi jelentőségű: 50 elem tartozik ebbe a kategóriába, míg kistérségi szinten mindössze 13, regionális szinten 11, országos szinten pedig csupán 1 vonzerő jelenik meg.

Ez az arány arra utal, hogy a térség tulajdonképpen nem rendelkezik olyan önálló vonzerővel, amely önmagában országos vagy regionális látogatói forgalmat generálna. Ugyanakkor a helyi vonzerők magas száma azt jelzi, hogy azok a kísérleti fejlesztések alapjául szolgálhatnak. A Kísérletezés szakaszában ez a helyzet előnyt jelent, hiszen a fejlesztések nem kész desztinációs struktúrára épülnek, hanem

lehetőséget adnak a vonzerők újrakombinálására, tematikus összekapcsolására és kipróbálására. A vonzerők típusait bemutató 46. ábra tovább árnyalja ezt a képet. A legnagyobb súlyt a műemlék épületek képviselik (39 elem), emellett kisebb, de releváns számban jelennek meg:

- a) várak, kastélyok, kúriák (7),
- b) múzeumok, kiállítóhelyek (6),
- c) tematikus utak (6),
- d) kiemelkedő értékű szobrok (3).

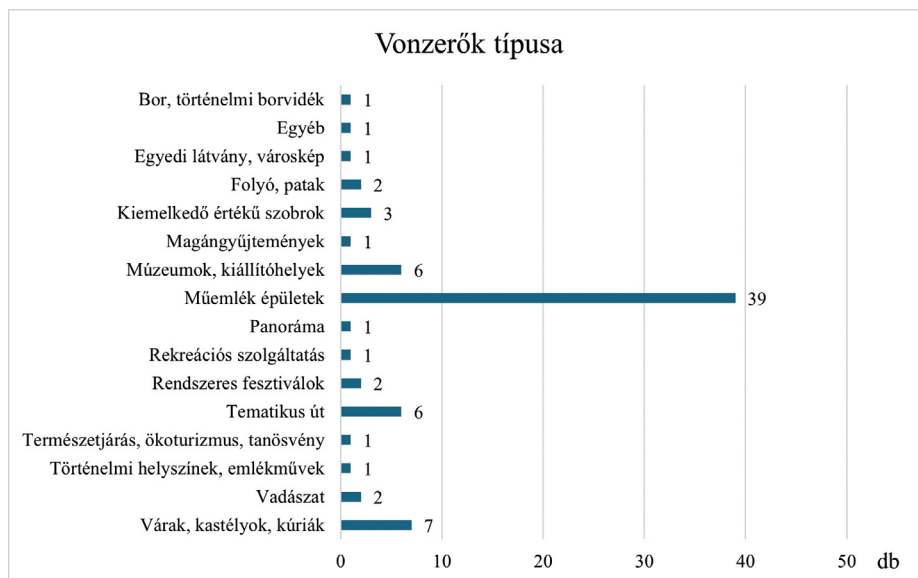


45. ábra: A Szikszói kistérség vonzerői jellegük szerint

Forrás: Piskóti, Marien és Nagy 2024

Ezzel szemben a természeti, rekreációs és aktív turizmushoz kapcsolódó elemek – pl. természetjárás, ökoturizmus, folyók, patakok, rekreációs szolgáltatások – nagyon alacsony számban szerepelnek, jellemzően egy-két elemmel. Ez arra utal, hogy a térség vonzerőszerkezete nem élmény- vagy aktivitásalapú, hanem inkább statikus, látogatható, megnézhető örökségelemekre épül. A Kísérletezés szakaszában ez kritikus felismerés, hiszen a kizárólag műemlék jellegű épületek önmagukban nem feltétlenül jelentenek turisztikai vonzerőt, csak akkor válnak azzá, ha értelmezési keretet és élményt rendelnek hozzá. A 45. és 46. ábrák alapján a térségben a kísérleti programok egyik fő feladata éppen az, hogy a műemlékek és történeti helyszínek köré új használati módokat (események, tematikus programok, közösségi aktivitások) tegyenek lehetővé.

A szálláshelyek megoszlása egyértelműen jelzi a térség korlátozott turisztikai fogadóképességét. A térségben mindössze 5 kereskedelmi szálláshely található, míg a magán szálláshelyek száma 15. Ez azt mutatja, hogy a térség turizmusa nem intézményesült, hanem inkább alkalmi, kisléptékű és részben informális formában



46. ábra: A Szikszói kistérség vonzerőtípusai

Forrás: Piskóti, Marien és Nagy 2024

működik. A Kísérletezés szakaszának szempontjából ez kettős jelentéssel bír. Egyrészt világos korlátot jelent, miszerint a térség nem képes nagy látogatószám kezelésére. Másrészt viszont pontosan ez teszi alkalmassá a térséget pilot jellegű fejlesztésekre, hiszen a kisléptékű események, közösségi programok és rövid idejű látogatások nem igényelnek nagy szálláskapacitást. A Kísérletezés szakasza a napi látogatásokra, a rendezvényhez kötődő vendégek fogadására vagy rövid tartózkodásokra építhet. A Szikszói járásban összesen 10 vendéglátóhely működik, amelyek közül csupán 5 minősül étteremnek vagy vendéglőnek. Ez azt jelzi, hogy a térség vendéglátási infrastruktúrája szintén korlátozott, és elsősorban a helyi lakosság kiszolgálására rendezkedett be. A Kísérletezés szakaszának szempontjából azonban ez nem kizárólag hátrány. Az alacsony számú vendéglátóhely lehetőséget teremt arra, hogy a turisztikai pilot programok során célzott együttműködések alakuljanak ki a meglévő szereplőkkel. Mindezek alapján megállapítható, hogy a térségben a turizmusfejlesztés nem válhat el a helyi vállalkozásoktól, hiszen minden új esemény, tematikus program vagy vonzerő-összekapcsolás közvetlen hatással van a vendéglátásra, és fordítva.

A desztinációmenedzsment és kisléptékű turizmusfejlesztés területén megjelenő társadalmi innovációk közösségi fókuszú, kulturális és identitáserősítő beavatkozások. A Szikszó településen, valamint az Abaúji térségben lezajlott pilot programok – például a „Történelmi Délutánok” vagy az „Élő Adventi Kalendárium” rendezvények, valamint a turizmusfejlesztési tréningek – azt mutatják, hogy a térség jelentős potenciállal rendelkezik a kis léptékű, gyorsan kipróbálható, közösségi részvételre építő turisztikai innovációk befogadására.

A projekt keretei között folytatott, a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói által végzett terepkutatások alapján kijelenthető, hogy a közösségi turizmusfejlesztés a társadalmi innováció életciklus Kísérletezés fázisának része, és lehetővé teszi az ilyen típusú helyi innovációk egyik kritikus elemének, a szervezeti és egyéni kompetenciák hiányának azonosítását, annak feloldását. A településvezetés, a civil szervezetek és a lakosság sok esetben először szembesül azzal, hogy mit jelentenek a turisztikai fogadóképesség, a helyi élménylánc, a desztinációs pozicionálás vagy a térségi márkaépítés. A Kísérletezés szakaszának vizsgálata során továbbá fontos annak feltárása is, hogy a fejlesztések hogyan kapcsolódnak a térség gazdasági szerkezetéhez. A turizmusfejlesztési dokumentumok azt mutatják, hogy a térségben a turisztikai értéklánc egyes elemei gyakran hiányoznak (szálláshely, vendéglátóegység, szolgáltatások), ezért a turizmusfejlesztés nem csupán kulturális és közösségi programok létrehozását jelenti, hanem új gazdasági funkciók megjelenését is. A kisléptékű, helyi termékekre építő rendezvények például közvetlen kapcsolatot teremtenek a turisztikai kereslet és a helyi vállalkozások között, így a turizmus katalizátora lehet a helyi gazdasági fejlődésnek is (Piskóti, Marien és Nagy 2023, 2024).

III. 2. 1. 3. Empirikus példák a vizsgált tématerületeken

III. 2. 1. 3. 1. Biobrikett tüzelőanyag előállítása

Az empirikus példa egy pilot jellegű társadalmi innovációs program, amelynek középpontjában a helyi erőforrásokra épülő biobrikett előállítása áll. A program tudatosan kisléptékű kísérletként indul, annak érdekében, hogy valós környezetben, alacsony kockázattal legyen tesztelhető egy komplex, egyszerre gazdasági, szociális és környezeti problémákra választ adó megoldás (Metszősy és Faludi 2021). A pilot program jelentősége több szinten értelmezhető. Egyrészt közvetlen választ ad a térség egyik legsúlyosabb társadalmi problémájára, a fűtési energiaszegénységre: a helyben előállított biobrikett olcsóbb, környezetbarát alternatívát kínál a hagyományos tüzelőanyagokkal szemben, miközben a helyi lakosság aktív részvételére épít. Másrészt a program foglalkoztatási és jövedelemszerzési lehetőséget teremt, különösen a hátrányos helyzetű, alacsony munkaerő-piaci eséllyel rendelkező csoportok számára, akár közfoglalkoztatási, akár később szociális szövetkezeti formában. A kísérlet különösen releváns a társadalmi innováció Kísérletezés szakaszában, mivel világosan elkülöníthető célcsoporttal, egyszerű technológiai háttérrel és fokozatosan bővíthető működési logikával rendelkezik. A pilot kezdeményezés során szerzett tapasztalatok – például a gyengeségek (tapasztalathiány, bizalom-építés lassúsága) vagy a külső kockázatok (alapanyag-ellátás időjárásfüggősége) – közvetlenül beépíthetők a későbbi fejlesztési döntésekbe.

III. 2. 1. 3. 2. „Élő Adventi Kalendárium”

Az „Élő Adventi Kalendárium” Szikszón a térség egyik legfontosabb kisléptékű turisztikai pilot programja. A kezdeményezés célja kettős:

- a) a helyi identitás erősítése a karácsonyi hagyományokon keresztül,
- b) turisztikai attrakció létrehozása, amely képes vendégforgalmat generálni egy addig turisztikailag kevésbé látható településen.

A program 24 napon át tartó eseménysorozatot ölel fel, amely keretei között helyi lakosok, intézmények, vállalkozók és civil szervezetek váltják egymást házigazdaként. A program nem csupán kulturális, hanem turisztikai beavatkozásként is működik, hiszen minden nap más helyszín válik látogatható attrakcióvá, így a település térhasználata, látogatói útvonalai és közösségi terei átalakultak. A kezdeményezés fontos társadalmi innovációs hozadéka, hogy a lakosság aktív szereplőként jelent meg a turisztikai tartalom előállításában, ami jellemzően ritka a hátrányos helyzetű térségekben.

III. 2. 1. 3. 3. „Történelmi Délutánok” rendezvénysorozat

A „Történelmi Délutánok” rendezvénysorozat kifejezetten a kulturális örökség aktivizálásán alapuló turisztikai innováció. A kezdeményezés egy élményalapú, helyi történelmi narratívára épülő eseménysorozat, amely interaktív játékokat, közösségi vetélkedőt, helytörténeti kutatást és dramatikus elemeket fogott össze. A település kulturális öröksége a lakosság bevonásával vált turisztikai programmá, és a vizsgálatok szerint ez új típusú turisztikai érdeklődést generált.

III. 3. A KÍSÉRLETEZÉS SZAKASZÁNAK KONKLÚZIÓJA

A Kísérletezés szakasza egyértelművé tette, hogy az Abaúji térség és az Edelényi járás települései olyan társadalmi innovációs terepként működnek, ahol a fejlesztési beavatkozások valódi körülmények között vizsgálhatók. A két vizsgált terület – a vállalkozásmentorálás és a desztinációmenedzsmenthez kapcsolódó kisléptékű turizmusfejlesztés – eltérő fókuszukkal, de komplementer módon járult hozzá a térség társadalmi innovációs lehetőségeinek feltárásához és erősítéséhez.

A terepkutatások alapján a turizmusfejlesztési pilotok jelentős részben támaszkodnak a helyi vállalkozói aktivitásra (pl. helyi termékes standok, kézműves szolgáltatók, vendéglátás), míg a vállalkozásmentorálási kezdeményezések egyre gyakrabban integrálnak turisztikai szolgáltatás- és termékfejlesztési elemeket. Így a két empirikus terület egymásra épül, és a Kísérletezés szakaszának céljai csak a kettő összehangolt vizsgálatán keresztül érthetők meg teljes mélységükben.

A vállalkozásmentorálás empirikus vizsgálata azt mutatta, hogy a helyi szereplők vállalkozói kompetenciái nagymértékben fejleszthetők, és a tanulási folyamat

nemcsak egyéni szinten hoz változást, hanem képes strukturális hatásokat is elérni. A mentorált vállalkozók jelentős része olyan készségeket sajátított el – pénzügyi tervezés, erőforrás-gazdálkodás, termékfejlesztés, marketingstratégia –, amelyek korábban nem, vagy csak ritkán voltak jelen a térség gazdasági gyakorlatában. A Kísérletezés szakaszában a mentorálási folyamat kedvezményezettjei aktív alakítóivá váltak saját vállalkozásuknak, és a folyamat során egyre tudatosabban kezdték kezelni erősségeiket, gyengeségeiket és a piaci környezet adta lehetőségeket.

A turizmusfejlesztési kísérletek a közösségi részvétel tekintetében hoztak áttörést. A kisléptékű turisztikai kezdeményezések – rendezvények, helyi történetekre épülő programok, közösségi terek újraértelmezése – bebizonyították, hogy a térség képes saját kulturális örökségét és társadalmi erőforrásait turisztikai tartalommal alakítani. Ezek a programok nem csupán látogatói élményeket hoztak létre, hanem a helyi közösségeket is új szerepekbe helyezték. A lakosság bekapcsolódott a turisztikai tartalom előállításába és a kulturális identitás tudatosabbá vált.

A vállalkozásmentorálás és a kisléptékű turizmusfejlesztés tématerületeinek összevetése azt mutatja, hogy a társadalmi innováció Kísérletezés szakasza akkor hatékony, ha a fejlesztés több szinten zajlik egy időben: egyéni, közösségi és szervezeti szinten egyaránt. A vállalkozásmentorálás az egyéni és gazdasági kapacitások, míg a turizmusfejlesztés a közösségi és kulturális kapacitások kísérleti terepe volt. A kettő egymást erősítette, hiszen a turisztikai események piaci lehetőséget teremtettek a helyi vállalkozóknak, a mentoráltak pedig új tartalommal és szolgáltatásokkal járultak hozzá a turisztikai értéklánc kialakulásához.

A Kísérletezés szakasza így alátámasztja, hogy a térség képes befogadni és adaptálni az új fejlesztési megközelítéseket, és hogy a helyi szereplőkben jelentős fejlődési potenciál rejlik. Az eredmények egyértelmű irányt mutatnak a következő fázis – a Megvalósítás – számára, mivel azon társadalmi innovációs kezdeményezések továbbvitele indokolt, amelyek egyértelműen működőképesnek bizonyultak, erősítették a közösségi vagy gazdasági kohéziót, valamint képesek hosszabb távon is fenntartható fejlődési pályát kijelölni. A társadalmi innovációs folyamat ezen a ponton lép át a stabilizáció fázisába, az első eredmények alapján már kirajzolódnak azok az eszközök, megoldások és együttműködési formák, amelyek képesek tartós struktúrákká válni. A Kísérletezés irányt mutat a megvalósítás felé, alapul véve azon társadalmi innovációs megoldásokat, amelyekre érdemes a jövőbeni fejlesztéseket építeni.

IV. MEGERŐSÍTÉS: A FENNTARTHATÓ MŰKÖDÉS KIALAKÍTÁSA

IV. 1. BEVEZETÉS – AMIRŐL A MEGERŐSÍTÉS SZAKASZ SZÓL

A társadalmi innováció életciklusának negyedik szakasza, a Megerősítés a kísérleti és pilot jellegű beavatkozásokból kiinduló társadalmi innovációs megoldások stabilizálásának, intézményesítésének és hosszú távú működtetésének időszaka. Ebben a fázisban a hangsúly már nem az új ötletek kipróbálásán van, hanem azon, hogy az előző szakaszokban kialakított társadalmi innovációk tartósan fennmaradjanak, beágyazódjanak a helyi és regionális rendszerekbe, valamint hosszú távú fenntarthatóságuk biztosítása alapján mérhető társadalmi és gazdasági hatást fejtsenek ki. A korábban kísérleti jelleggel megvalósított beavatkozások tartós működési keretbe rendeződnek, és fokozatosan intézményesült társadalmi gyakorlatokká válnak.

Az Abaúji térségben és az Edelényi járásban a Megerősítés szakasza több, egymással összefüggő fejlesztési területen jelenik meg:

- a) az oktatás kiegyenlítését célzó programok hosszú távú működtetésében,
- b) a vállalkozások mentorálásának és a társadalmi vállalkozási kezdeményezések gazdasági stabilizálásában,
- c) valamint a képzési, kompetenciafejlesztési és tehetségmenedzsment rendszerek intézményesülésében.

A vizsgált térségben a megerősítés folyamata több fejlesztési területen, egymással párhuzamosan és egymást erősítve zajlik. Az oktatás kiegyenlítését célzó programok, a képzési és kompetenciafejlesztési kezdeményezések, valamint a társadalmi vállalkozásokhoz kapcsolódó mentorálási és gazdaságfejlesztési beavatkozások nem elszigetelt projektekként, hanem egyre inkább rendszerszintű fejlesztési logikába ágyazva jelennek meg (Molnárné Konyha 2024).

A Megerősítés szakaszában dokumentálásra kerülnek a különböző módszertanok, képzési programtervek, üzleti és fenntarthatósági modellek, valamint azok az együttműködési struktúrák, amelyek biztosítják a programok további működését is a finanszírozási ciklusokon túl is. A Megerősítés fázis során kiemelt szerepet kap az intézményesülés, amely több szinten értelmezhető:

- a) egyrészt a helyi szereplők (önkormányzatok, civil szervezetek, társadalmi vállalkozások) közötti tartós partnerségek kialakulásában,
- b) másrészt a felsőoktatási intézmények harmadik missziós szerepének megerősödésében,

- c) harmadrészt pedig a tudásátadás és kompetenciafejlesztés standardizált, átadható formáinak létrejöttében.

Az intézményesülés a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói által vizsgált esetekben is több szinten megfigyelhető. Egyrészt megjelenik a helyi és térségi szereplők közötti tartós partnerségi struktúrák kialakulásában, ahol az önkormányzatok, civil szervezetek, társadalmi vállalkozások és felsőoktatási intézmények együttműködése már nem alkalmi, hanem strukturált és hosszú távra tervezett formát ölt. Másrészt az intézményesülés tetten érhető a tudás rögzítésében és átadásában is, módszertani kézikönyvek, képzési programtervek és oktatási segédletek jönnek létre, amelyek biztosítják, hogy a felhalmozott tapasztalatok ne személyekhez, hanem szervezetekhez és rendszerekhez kötődjenek (Nagy 2023). Kiemelt szerepet játszik ebben a folyamatban a felsőoktatási intézmények harmadik missziós tevékenysége, amely hidat képez a kutatás, az oktatás és a társadalmi-gazdasági hasznosulás között. A Miskolci Egyetemhez kapcsolódó gazdaságtudományi fejlesztések, tréningek és kutatások – különösen a Creative Region projektek keretében – közvetlenül reagálnak a térségi fejlesztési igényekre, és hozzájárulnak ahhoz, hogy a társadalmi innovációk tudásalapú, szakmailag megalapozott módon erősödjenek meg (Veresné Somosi, Varga és Metszósy 2021; Nagy és Bakó 2022).

A Megerősítés szakaszához kapcsolódó, jelen fejezetben bemutatott programok és esettanulmányok azt igazolják, hogy a társadalmi innovációk megerősítése komplex, többszintű folyamat, amely egyszerre igényel pedagógiai, gazdasági, szervezeti és közösségi beavatkozásokat. A stabil működés alapfeltétele az emberi erőforrások fejlesztése, a helyi gazdasági potenciálokra épülő vállalkozási modellek kialakítása, valamint a folyamatos visszacsatolást biztosító monitoring- és értékelési mechanizmusok alkalmazása. Összességében a Megerősítés szakasza a társadalmi innováció életciklusában átmenetet képez a kísérleti megoldások és a későbbi mérhetőség között. Az ismertetett gyakorlatok és eredmények azt mutatják, hogy a vizsgált térségben olyan stabil alapok jöttek létre, amelyek lehetővé teszik a társadalmi innovációk további terjedését, adaptálását és hosszú távú társadalmi hatásának növelését. A 17. táblázat célja nem kizárólag a negyedik – Megerősítés – szakaszban vizsgált programok és fejlesztési területek felsorolása, hanem a társadalmi innováció megerősítésének, valamint a megerősítési folyamat komplex jellegének bemutatása.

A Megerősítés szakasza nem egyetlen beavatkozás eredménye, hanem egymással összefüggő oktatási, gazdasági és közösségi folyamatok összehangolt működésének következménye. A 17. táblázat az egyes fejlesztési területek mentén rendszerezi azokat a megerősítési lépéseket, amelyek lehetővé tették a korábban kísérleti jellegű megoldások stabilizálását. Az oktatáskiegyenlítő programok, a képzési és kompetenciafejlesztési kezdeményezések, valamint a vállalkozásmentorálási és társadalmi vállalkozási modellek együttes megjelenítése rávilágít arra, hogy a Megerősítés szakasza az egyes vizsgált területeket egymást erősítő rendszerként mutatja be. Az oktatásnak kiemelt szerepe van a halmozottan hátrányos térségek felzárkóztatásában, hiszen – amint arra Sikos T. és Szendi (2022) által meghatározott smart

17. táblázat: A Megerősítés szakaszában vizsgált fejlesztési területek és programtípusok

Fejlesztési terület	Programtípus / eszköz	Elsődleges célcsoport	Megerősítési mechanizmus	Fő eredmények
Oktatás-kiegyenlítő programok	tanulástámogató és felzárkóztató programok, módszertani tréningek, digitális kompetencia-fejlesztés	hátrányos helyzetű gyermekek, fiatalok, szülők, pedagógusok	intézményesült képzési és módszertani keretek, rendszeres mérés és visszacsatolás	tanulási eredmények javulása, iskolai átmenetek támogatása, lemorzsolódás csökkenése
Képzés és kompetencia-fejlesztés	alapszintű és tematikus képzési programok (digitális készségek, életvezetés, mentálhigiéne)	fiatalok, felnőttek, helyi közösségek	standardizált tananyagok, képzési programtervek, ismételhető tréningstruktúrák	kompetencia-szint emelkedése, önállóság és alkalmazkodóképesség erősödése
Tehetségmenedzsment	tehetségazonosítási és -kiválasztási modellek, célzott fejlesztő programok	tehetséges, de hátrányos helyzetű fiatalok	lépcsőzetes kiválasztási és fejlesztési rendszer, intézményi együttműködések	tehetségek megtartása, életpályaesélyek bővülése
Vállalkozások mentorálása	mentorprogramok, üzleti tervezés, pénzügyi és menedzsment-támogatás	kezdő és működő társadalmi vállalkozások	üzleti modellek stabilizálása, költség- és kockázatelemzés	fenntartható működés, piaci beágyazottság erősödése
Társadalmi vállalkozások	szociális szövetkezetek, helyi termék- és szolgáltatásfejlesztés	helyi lakosság, foglalkoztatási célcsoportok	gazdasági és szervezeti intézményesülés	munkahelyteremtés, helyi gazdaság élénkülése

Forrás: Saját szerkesztés

modell⁷ is rámutat – a helyi sikerek eléréséhez olyan okos, innovatív és együttműködésre képes vezetőkre van szükség, akik képesek a helyi erőforrások tudatos mozgósítására és a térségi szereplők közötti kapcsolatok megerősítésére. A Miskolci Egyetem

⁷ Részletesebben: II. 2. 1. 2. Okos megoldások program.

Gazdaságtudományi Kara mint regionális tudásbázis aktív szerepet vállal a felsőoktatás harmadik missziós tevékenységében, amelynek célja az Abaúji térség és az Edelényi járás gazdasági, társadalmi és humán erőforrás fejlesztésének támogatása. E tevékenység keretében a Miskolci Egyetem és azon belül a Gazdaságtudományi Kar nem csak oktatási és kutatási feladatait látja el, hanem közvetlen módon hozzájárul a térség fejlesztési folyamataihoz is. A helyi önkormányzatokkal, vállalkozásokkal, civil szervezetekkel és közintézményekkel való együttműködések révén támogatja a stratégiai gondolkodást, a projektgenerálást, valamint az innovatív megoldások adaptálását. A cél olyan kompetenciák megerősítése, amelyek elősegítik a foglalkoztathatóság javítását, a gazdasági aktivitás élénkítését, valamint a térség hosszú távú versenyképességének növelését.

A 17. táblázat – módszertani szempontból – a Megerősítés fázisának keretei között ismerteti a célcsoportokat, az alkalmazott eszközöket, a stabilizációt biztosító mechanizmusokat és az elért eredményeket. Ez a strukturálás lehetővé teszi annak bemutatását, hogy a társadalmi innovációk miként léptek túl az eseti projektek szintjén, és hogyan váltak intézményesült, hosszú távon működtethető megoldásokká. A Megerősítés szakasza szorosan összefügg a fenntarthatóság kérdésével, amely a vizsgált programok esetében nem kizárólag pénzügyi értelemben értelmezhető. A társadalmi vállalkozásokhoz kapcsolódó üzleti tervek, költségkalkulációk és stratégiai dokumentumok azt mutatják, hogy a gazdasági stabilitás mellett legalább ilyen fontos a humán erőforrások fejlesztése, a helyi erőforrásokra építő működési modellek kialakítása, valamint a jogi és adminisztratív megfelelés biztosítása (Musinszki 2022a; Musinszki és Takácsné Papp 2024; Faludi 2024a, 2024b). Ezek az elemek együttesen teszik lehetővé, hogy a társadalmi innovációk kilépjenek a támogatásfüggő projektlogikából, és elmozduljanak az önfenntartó működés irányába. A Megerősítés során egyre hangsúlyosabbá válik a monitoring és értékelés szerepe is. A módszertani kézikönyvek, valamint az esettanulmány-feldolgozások rámutatnak arra, hogy a programok működtetői tudatosan törekednek az eredmények mérésére, a visszacsatolás beépítésére és a fejlesztések folyamatos finomhangolására. Ez a tanulási folyamat a Megerősítés fázisának egyik kulcseleme, mivel lehetővé teszi a beavatkozásokat változó társadalmi és gazdasági környezetben.

A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara kutatói által végzett vizsgálatok strukturált bemutatása egyszerre szolgál áttekintésként, értelmezési keretként és a jelen fejezet további elemzéseinek kiindulópontjaként. A gazdaságtudományi kutatások alapján megállapítható, hogy a Megerősítés szakasza a vizsgált térségben dinamikus fejlődési folyamatként értelmezhető. Az oktatáskiegyenlítő programok, a képzési és kompetenciafejlesztési rendszerek, valamint a társadalmi vállalkozások mentorálása olyan stabil alapokat hoz létre, amelyek egyaránt szolgálják a helyi közösségek megerősödését és a további innovációk generálásának lehetőségét.

IV. 2. A MEGERŐSÍTÉS SZAKASZÁNAK SZEREPE A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓS FOLYAMATBAN

A társadalmi innováció életciklusának Megerősítés szakasza olyan célrendszer mentén értelmezhető, amely egyértelműen túlmutat a korábbi fázisok kísérleti logikáján. Míg a Kísérletezés szakaszában az új megoldások kipróbálása, finomítása és helyi adaptációja állt a középpontban, addig a Megerősítés szakaszának fókusza az, hogy az eredményesnek bizonyult társadalmi innovációk stabil, kiszámítható és hosszú távon fenntartható működési keretbe rendeződjenek. A vizsgált Abaúji térségben és az Edelényi járás egyes településein a Megerősítés szakaszának elsődleges célja, hogy a különböző fejlesztési területeken – oktatás, képzés, vállalkozásmentorálás – megvalósult kezdeményezések ne különálló, egymástól függetlenül működő kezdeményezésekként, hanem egymással összehangolt rendszerként működjenek tovább. Ezt a célt szolgálja a programok intézményi beágyazásának erősítése, valamint azoknak a szervezeti és módszertani kereteknek a kialakítása, amelyek lehetővé teszik a beavatkozások ismételtetését és továbbfejlesztését (Molnárné Konyha 2024). A Megerősítés szakasza kiemelt figyelmet fordít az intézményesülés támogatására. A partnerségen alapuló, hosszú távú együttműködések mellett fontos szerepe van a tudásmenedzsment folyamatának, valamint a humán erőforrások fejlesztésének. Az oktatás kiegyenlítését célzó programok esetében ez a tanulási eredmények javításán túl az iskolai átmenetek támogatását, a lemorzsolódás csökkentését, valamint a szülőök és pedagógusok bevonását jelenti (digitális készségfejlesztési és felvételi felkészítő programok). A képzési és kompetenciafejlesztési kezdeményezések célja ezzel összhangban az, hogy a résztvevők olyan alapkompenciákat sajátítsanak el, amelyek hosszú távon is növelik alkalmazkodóképességüket és munkaerő-piaci esélyeiket (Csiszár 2024; Nagy 2025). A Megerősítés szakaszának további központi célja a gazdasági fenntarthatóság megteremtése. A társadalmi vállalkozásokhoz és helyi gazdaságfejlesztési kezdeményezésekhez kapcsolódó üzleti tervek, költségkalkulációk és stratégiai dokumentumok azt a célt szolgálják, hogy a korábban támogatásfüggő működés helyett önfenntartó, piacképes modellek jöjjenek létre (Musinszki 2022a; Musinszki és Takácsné Papp 2024; Lipták 2024a; Faludi 2024a, 2024b). A mentorálási folyamatok célja nem csupán az üzleti ismeretek átadása, hanem a stratégiai gondolkodás, a kockázatelemzés és a hosszú távú tervezés képességének megerősítése is. A Megerősítés céljai között kiemelt helyet foglalt el a monitoring és értékelési mechanizmusok kialakítása. Ez a cél összhangban áll azzal a szemlélettel, amely a társadalmi innovációt tanulási folyamatként értelmezi.

A fenti célrendszer és értelmezési keret alapján a Megerősítés szakasza – így ezen fejezet – középpontjában nem az egyes pilot programok létrehozásának lehetőségei, hanem azok megerősítésének lépései és feltételei állnak. A kutatási tématerületek és a Megerősítés szakaszában megfogalmazott célok figyelembevételével a fejezet fő kutatási kérdései:

1. Milyen szervezeti, intézményi és módszertani feltételek szükségesek ahhoz, hogy az Abaúji térség és az Edelényi járás egyes településein korábban megvalósított társadalmi innovációs programok tartósan fennmaradjanak és stabil működési keretbe rendeződjenek?
2. Mely társadalmi innovációs kezdeményezések alkalmasak arra, hogy a Megerősítés szakaszában túlmutassanak az egyedi projektek szintjén, és intézményesült, hosszú távon is a helyi jóllét növelését szolgáló megoldásokká váljanak?
3. Hogyan járulnak hozzá az oktatás kiegyenlítő programok, a képzési és kompetenciafejlesztési rendszerek, valamint a vállalkozás mentorálási és társadalmi vállalkozási modellek a társadalmi innovációk gazdasági és szervezeti fenntarthatóságához a vizsgált térségben?

IV. 2. 1. A vizsgálat eredményei tématerületenként

A társadalmi innovációs életciklus Megerősítés szakaszában végzett vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy a korábbi életciklus fázisokban bemutatott társadalmi innovációk a vizsgált térségben nem elszigetelt kezdeményezésekként, hanem egymást erősítő, több területet összekapcsoló rendszerként működnek tovább. A Kísérletezés szakaszában (III. fejezet) bemutatott kísérleti és pilot jellegű megoldások esetében a hangsúly a stabil működésre, az intézményesülésre és a hosszú távú fenntarthatóságra helyeződött át. A vizsgálat eredményei három fő fejlesztési terület (oktatáskiegyenlítő programok, vállalkozásmentorálás és társadalmi vállalkozások, valamint képzés, kompetenciafejlesztés és tehetségmenedzsment) mentén értelmezhetők. E három terület a Megerősítés szakaszában már nem különálló fejlesztési irányként jelenik meg, hanem funkcionálisan összekapcsolódó rendszerként, amelyben az egyes beavatkozások kölcsönösen erősítik egymás hatását. A társadalmi innovációs beavatkozások a Megerősítés szakaszában hosszabb időtávon működnek, intézményi partnerekkel stabil kapcsolatrendszert alakítanak ki, dokumentált módszertanokra épülnek, és gazdasági szempontból is tervezhetővé válnak.

IV. 2. 1. 1. Oktatáskiegyenlítő program

Az oktatás kiegyenlítését célzó programok esetében a társadalmi innováció Megerősítés szakaszában egyértelmű elmozdulás figyelhető meg a korábbi, kísérleti jellegű beavatkozások meghatározásához és bevezetéséhez képest. Míg a Kiindulás szakaszában (I. fejezet, a társadalmi innovációs életciklus első fázisa) bemutatott, az oktatási egyenlőtlenségek csökkentését célzó programok elsősorban a tanulási hátrányok azonosítására és az azonnali támogatási formák kipróbálására fókuszáltak, addig a Megerősítés szakaszának eredményei azt mutatják, hogy ezek a kezdeményezések strukturált, hosszú távon működtethető rendszerekké alakultak.⁸

⁸ Egy-egy tématerület – így pl. az oktatáskiegyenlítő program – több életciklus fázisban is relevánssá válhat, eltérő funkcióval és hangsúllyal.

A vizsgálat alapján az oktatáskiegyenlítő programok megerősítésének egyik legfontosabb eredménye a folyamatosság és kiszámíthatóság megteremtése. Az Abauji térségben és az Edelényi járás településein megvalósult tanulástámogató programok már nem eseti beavatkozásokként jelennek meg, hanem több tanéven átívelő, egymásra épülő fejlesztési folyamatokként (Molnárné Konvha 2024; Csiszár 2024).



47. ábra: Módszertani tréning fókusza – középiskolai felvételizőknek

Forrás: Molnárné Konyha 2024

Az oktatáskiegyenlítő program kialakításának lépései a Megerősítés szakasza során:

1. tudatosítás: a helyi szereplők (önkormányzatok, civil szervezetek, iskolák) közösen elemzik a problémákat,
2. értelmezés: az adatok értelmezése, helyi tapasztalatok és interjúeredmények beépítése,
3. közös tanulás: tréningek, workshopok, helyi megbeszélések, fórumok,
4. megvalósítás: az elsajátított ismeretek beépítése a mindennapi működésbe.

A Megerősítés szakaszában a programok célcsoportja is szélesebb értelmezést kap. A gyermekek és fiatalok közvetlen támogatása mellett egyre hangsúlyosabbá válik a szülők és a pedagógusok bevonása, ami a tanulási környezet egészére gyakorol hatást. Ezt jól szemléltetik a felvételi felkészítést és iskolai átmenetek támogatását célzó módszertani tréningek (Molnárné Konyha 2024; Csiszár 2024), amelyek a tanulók mellett (47. ábra) a szülők és a pedagógusok számára (18. táblázat) is strukturált támogatást nyújtanak (mindösszesen 8 tréning valósult meg a projekt ideje alatt).

A tanulás eredményességét befolyásoló tényezők rendszerezését bemutató 18. táblázat jól szemlélteti, hogy az oktatás kiegyenlítését célzó beavatkozások megerősítésében nem elegendő kizárólag a külső, strukturális hátrányok kompenzálása. Bár a családi és közösségi környezet meghatározó szerepet játszik a tanulási esélyek

18. táblázat: A tanulás eredményességét befolyásoló tényezők

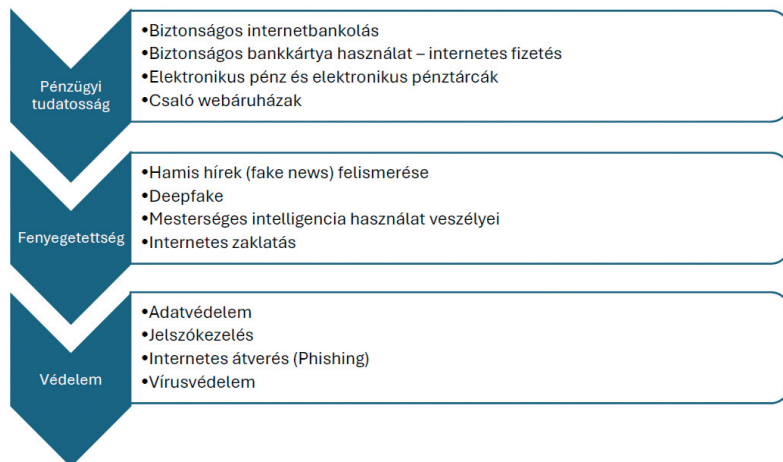
Külső (környezeti és társadalmi) tényezők	Belső (egyéni és pszichológiai) tényezők
Kortárs csoport és közösségi hatások	Kognitív tényezők
• Kortárs kapcsolatok minősége	• Előfeltétel tudásszintje
• Közösségi normák, tanulási minták	• Tanulási képességek fejlettsége
Családi környezet	• Általános, intellektuális képességek
• Tárgyi és digitális tanulási környezet	Affektív tényezők
• Családi struktúra és stabilitás	• Motiváció
• Szülők társadalmi és iskolázottsági helyzete	• Tanulási attitűd
• Szülői bevonódás a tanulási folyamatba	• Önbizalom, tanulási énkép
• Családi légkör, érzelmi biztonság	• Kitartás, reziliencia

Forrás: Molnárné Konyha 2024

alakulásában, a vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy a hosszú távon hatékony programok a belső, egyéni tényezők tudatos fejlesztésére is kiterjednek. A Megerősítés szakaszában megvalósuló oktatáskiegyenlítő programok esetében a külső tényezők – például a szülői bevonódás, a tanulási környezet javítása vagy a kortárs csoport támogató szerepe – stabil keretet biztosítanak a tanulási folyamat számára. Ugyanakkor a belső tényezők, különösen a kognitív és affektív dimenziók célzott fejlesztése teszi lehetővé, hogy a tanulók aktív résztvevőivé váljanak saját tanulási útjuknak.

Az oktatáskiegyenlítő programok megerősítésének további fontos eredménye a digitális kompetenciák rendszeres fejlesztése (2 tréning valósult meg a projekt ideje alatt). A külső és belső tényezők együttes kezelése hozzájárul ahhoz, hogy az oktatáskiegyenlítő programok ne csak rövid távú felzárkóztatást, hanem hosszú távon fenntartható tanulási kompetenciákat alakítsanak ki. Az alapszintű állampolgári informatikai tréningek fő fókusza (48. ábra) és a digitális készségeket célzó esettanulmányok (49. ábra) azt mutatják, hogy a digitális írástudás fejlesztése már nem kiegészítő elemként, hanem az oktatási esélyegyenlőség alapfeltételeként jelenik meg (Csiszár 2024, 2025). A programok módszertani szintű rögzítése lehetővé tette azok ismételtetését és más településekre történő adaptálását is.

Az alapszintű digitális készségeket fejlesztő tréning központi célja, hogy a résztvevők számára biztonságos, tudatos és önálló internethasználatot tegyen lehetővé. A 48. ábrán lévő tematikus struktúra három egymással szorosan összefüggő fókuszterület köré szerveződik: a pénzügyi tudatosság, a digitális fenyegetettség felismerése, valamint az egyéni és technikai védelem megerősítése. Ez a hármas felosztás azt szemlélteti, hogy a digitális kompetenciák nem kizárólag technikai ismereteket, hanem kritikus gondolkodást, kockázatértékelést és felelős döntéshozatalt is



48. ábra: Az alapszintű állampolgári informatikai tréningek fő fókusza

Forrás: Csiszár 2024

magukban foglalnak. A pénzügyi tudatosság fejlesztése a tréning egyik alapvető pillére. A program ezen része az online pénzügyi szolgáltatások mindennapi használatához kapcsolódó kockázatok és lehetőségek megértésére fókuszál. A résztvevők megismerkednek a biztonságos internetbankolás alapelveivel, különös tekintettel a hitelesítési eljárásokra és a tranzakciók ellenőrzésére. Kiemelt hangsúlyt kap a bankkártyás fizetés és az online vásárlás biztonságos gyakorlata, valamint az elektronikus pénz és az elektronikus pénztárcák használatának előnyei és veszélyei. A tréning célja ezen a területen az, hogy a résztvevők képesek legyenek felismerni a csaló webáruházakat, és tudatos döntéseket hozzanak digitális pénzügyi helyzetekben. A második fókuszterület a digitális fenyegetettségek felismerésére irányul. Ebben a blokkban a tréning a modern online környezetben egyre gyakrabban megjelenő manipulációs és visszaélési formákra hívja fel a figyelmet. A résztvevők megismerkednek az álhírek (fake news) felismerésének alapvető módszereivel, valamint a deepfake technológiák működésével és társadalmi kockázataival. Külön hangsúlyt kap a mesterséges intelligencia (MI) használatának veszélyeivel kapcsolatos tudatosság növelése, ideértve az automatizált tartalomgyártás kérdését is. A tréning ezen része kitér az internetes zaklatás különböző formáira, és arra, hogy ezek miként befolyásolják az egyéni biztonságérzetet és pszichés jóllétet. A harmadik fókuszterület az egyéni védelem és adatbiztonság megerősítésére irányul. A tréning során a résztvevők átfogó ismereteket kapnak az adatvédelem alapelveiről, különös tekintettel a személyes adatok kezelésére az online térben. A jelszókezelés kérdése kiemelt szerepet kap, beleértve az erős jelszavak kialakítását és a jelszókezelő megoldások alkalmazását. A program foglalkozik az internetes átverések, különösen az adathalászat (phishing)⁹ felismerésével, valamint

⁹ Az adathalászat (phishing) olyan megtévesztésen alapuló információbiztonsági támadás, amelynek célja érzékeny személyes vagy pénzügyi adatok jogosulatlan megszerzése hamis kommunikációs csatornák alkalmazásával.

a vírusvédelem és a biztonsági szoftverek alapvető használatával. Ezen elemek célja az, hogy a résztvevők aktív szereplőivé váljanak saját digitális biztonságuk megteremtésének.

A 49. ábra egy 12 éves általános iskolás tanuló, Pixel példáján keresztül szemlélteti az alapszintű digitális kompetenciák fejlesztésének kihívásait és tanulási potenciálját egy tantárgyközi, projektalapú oktatási helyzetben. A tanuló olyan iskolai feladatot kapott, amely egyszerre igényelte a szövegszerkesztési, táblázatkezelési és prezentációkészítési készségek alkalmazását, valamint az információk értelmezését és vizuális megjelenítését. Ez a komplexitás jól tükrözi azokat az elvárásokat, amelyekkel a digitális környezetben tanuló diákok a Megerősítés szakaszában szembesülnek. Az eset módszertani szempontból kiválóan illeszkedik az oktatáskiegyenlítő programok megerősítésének céljaihoz. Pixel példája azt mutatja, hogy a tanulók digitális kompetenciafejlődése nem lineáris, hanem eszközönként és feladattípusonként eltérő támogatást igényel. A szövegszerkesztés, a táblázatkezelés és a prezentációkészítés együttes megjelenése olyan komplex tanulási helyzetet teremt, amelyben a tanuló egyszerre fejleszti kognitív, problémamegoldó és kreatív készségeit. Ez az eset is arra világít rá, hogy az alapszintű digitális készségeket fejlesztő programok megerősítésének kulcsa a strukturált, lépésről lépésre felépített módszertani támogatás. Pixel tapasztalatai alátámasztják azt a kutatási eredményt, miszerint a digitális kompetenciafejlesztés akkor válik hatékonná és fenntarthatóvá, ha a tanulók nemcsak az eszközök használatát sajátítják el, hanem megértik azok funkcionális, kommunikációs és elemzési szerepét is a tanulási folyamatban.

Pixel, egy 12 éves általános iskolás tanuló, aki most kezdte el használni a digitális eszközöket az iskolai projektjeihez. Az iskola új tantervében szerepel, hogy a diákoknak szövegszerkesztési, táblázatkezelési és prezentációkészítési készségeket kell elsajátítaniuk, és ezeket a készségeket egy környezetvédelmi projekt során kell bemutatniuk. Pixel nagyon lelkes volt, amikor megkapta a feladatot. Az első lépés az volt, hogy készítsen egy szöveges dokumentumot, amely tartalmazza a projekt összefoglalóját. Pixel elkezdte a szövegszerkesztést a Microsoft Word-ben, de hamar rájött, hogy problémái vannak a helyes formázással. A bekezdések között nem volt megfelelő térköz, és a címek sem voltak jól elkülönítve. Pixel ezen kívül nem tudta, hogyan helyezzen el képeket a szövegben úgy, hogy azok ne mozduljanak el. Következő lépésként Pixel egy táblázatot készített az adatgyűjtéshez a Google Sheets segítségével. A táblázatban összehasonlította a különböző környezetvédelmi intézkedések költségeit és hatékonyságát. Pixel számára kihívást jelentett a képletek helyes használata és a diagramok elkészítése, amelyeket az adatok szemléltetéséhez kellett volna használni. Végül Pixel a projekt eredményeit egy prezentációban akarta bemutatni. A PowerPoint használata során azonban nehézségei akadtak az átmenetek beállításával és azzal, hogy hogyan lehet az információkat vizuálisan vonzó módon elrendezni.

49. ábra: Digitális készségeket fejlesztő esettanulmány – példa

Forrás: Csizsár 2025

Az oktatáskiegyenlítő programok megerősítésének eredményei azt igazolják, hogy a vizsgált Abaúji térségben és az Edelényi járás egyes településeiben a társadalmi innovációs beavatkozások kiléptek a projektjellegű működésből, és fenntartható, a társadalom jólétét növelő megoldásokként működnek.

IV. 2. 1. 2. Vállalkozásmentorálás

A vállalkozásmentorálási programok és a társadalmi vállalkozások fejlesztése a társadalmi innováció Megerősítés szakaszában azt igazolják, hogy strukturált, hosszú távon fenntartható működési modellek kialakítása szükséges az egyes gyakorlatok intézményesüléséhez. A Creative Region projekt keretei között végzett vizsgálatok alapján a megerősítés egyik legfontosabb eredménye, hogy a mentorálás már nem alkalmi tanácsadásként jelenik meg, hanem egymásra épülő lépésekből álló fejlesztési folyamattá válik, amely magában foglalja az üzleti ötlet pontosítását, a piaci környezet elemzését, a költség- és bevétel tervezést, valamint a működési kockázatok azonosítását.¹⁰ Ezt a szemléletváltást jól dokumentálják a mentorált vállalkozások számára készült üzleti tervi sablonok (50. és 51. ábra), költségkalkulációk és stratégiai anyagok.

A vállalkozásmentorálási folyamatok során alkalmazott üzleti tervezési eszközök alapvetően meghatározzák, hogy a vállalkozók miként értelmezik saját tevékenységüket, illetve mennyire képesek rugalmasan reagálni a környezeti változásokra. A mentorálás során ismertetett két modell – a klasszikus, lineáris üzleti terv és a Business Model Canvas – eltérő logikát és tanulási folyamatot képvisel, amely különösen jól érzékelhető a társadalmi vállalkozások megerősítésének szakaszában. A klasszikus üzleti terv modell lineáris logikára épül, amely jól tükröződik a 50. ábrán bemutatott lépések sorrendjében. Ez a megközelítés elsősorban olyan környezetben hatékony, ahol:

- a) a piaci viszonyok viszonylag stabilak,
- b) a termék vagy szolgáltatás pontosan definiálható,
- c) a vállalkozás működése jól előrejelezhető.

A modell erőssége a részletezettség és formalizáltság, ugyanakkor komoly korlátja, hogy a tervezési folyamat időigényes és kevésbé rugalmas. A terv elkészítése gyakran önmagában céllá válik, miközben a vállalkozók számára nehezen áttekinthető, hogyan hatnak egymásra az egyes elemek. A mentorálási gyakorlatban ez különösen a kezdő vagy hátrányos helyzetű vállalkozók esetében jelent problémát, akik számára a hosszú szöveges dokumentumok nehezen értelmezhetők és kevésbé motiválóak.

A Business Model Canvas vizuális, rendszerszintű és iteratív modell (51. ábra), amely egyetlen oldalon jeleníti meg a vállalkozás működésének kilenc kulcselemét. A kitöltési sorrend (1–9.) már önmagában is azt jelzi, hogy a vállalkozás középpontjában az értékteremtés és a vevői igények állnak. A Canvas nem kész dokumentumot, hanem gondolkodási keretet kínál. A vállalkozó nem megírja az üzleti tervet, hanem folyamatosan alakítja, finomítja és újragondolja azt. Ez a megközelítés különösen jól illeszkedik a társadalmi vállalkozások működéséhez, ahol az üzleti és társadalmi célok párhuzamosan vannak jelen, és gyakran módosulnak a gyakorlati tapasztalatok

¹⁰ Egy-egy tématerület – így pl. a vállalkozásmentorálás – több életciklusfázisban is relevánssá válhat, eltérő funkcióval és hangsúllyal.



50. ábra: Az üzleti terv elkészítésének főbb lépései

Forrás: Musinszki 2022b



51. ábra: Business Model Canvas

Forrás: <https://www.selector.hu>

hatására. A Canvas legnagyobb előnye, hogy láthatóvá teszi az összefüggéseket. A vállalkozó egyszerre érzékeli, hogy egy változás – például a célcsoport pontosítása vagy az értékajánlat módosítása – miként hat a költségszerkezetre, az erőforrásigényre vagy a partnerségekre. A klasszikus üzleti terv ezzel szemben gyakran ezeket az információkat külön kezeli. A Canvas lehetővé teszi a gyors módosítást és újratervezést, ami különösen fontos a társadalmi innováció Megerősítés szakaszában, amikor a vállalkozások már működnek, de még finomhangolásra szorulnak. A klasszikus üzleti terv újraírása jelentős idő- és energiaráfordítást igényel, míg a Canvas esetében egy-egy elem áthelyezése vagy újragondolása azonnal megvalósítható. Különösen a vizsgált hátrányos helyzetű térségekben működő társadalmi

vállalkozások esetében fontos szempont, hogy a tervezési eszköz könnyen érthető és használható legyen. A Canvas vizuális jellege aktív részvételre ösztönzi a mentoráltakat.

A vizsgált társadalmi vállalkozások esetében a Megerősítés szakaszának egyik kulcseredménye a gazdasági fenntarthatóság tudatos előtérbe helyezése. A kialakított üzleti tervek – például a fenntartható méhészeti tevékenységet, az olajtök-termesztést, valamint a Szalonna és Trizs településekhez kapcsolódó vállalkozási modelleket bemutató dokumentumok¹¹ – azt mutatják, hogy a fejlesztések már nem kizárólag foglalkoztatási vagy szociális célokat szolgálnak, hanem egyre inkább piacképes termékekre és szolgáltatásokra épülnek (Musinszki 2022a; Musinszki és Takácsné Papp 2024; Faludi 2024a, 2024b).

Fő partnerek - Miskolc önkormányzata - Környékbeli önkormányzatok - Alapanyag beszállító partnerek - Környékbeli szociális szövetkezetek, boltok	Fő tevékenységek - Tökmag felvásárlása - Előállítási folyamat: magvak tisztítása, préselése, olaj szűrése - Palackozás, csomagolás - Marketing	Értékajánlatok - Tökmagolaj - Olajpogácsa	Vásárlói szegmensek - Viszonteladók (bio- és egészségboltok, üzletek) - Közvetlen vásárlók, magánszemélyek: elsősorban 25-45 év közötti felső középosztálybeli nők
Fő erőforrások - Szükséges gépek, berendezések - Üzem helyisége - Emberi erőforrások - Nyersanyagkészlet - Göngyöleg, csomagoló anyagok		Elosztási csatornák - Webáruház - Közvetett értékesítés: viszonteladók	
Költség struktúra - Gépbeszerzés költségei - Üzem bérleti díja - Nyersanyagköltség - Bérek - Járulékok - Csomagolás, szállítás költsége - Marketing költségek - Működési és rezsi költségek		Bevételi források - 500 ml-es kiszerezésű palackozott olajok eladásából származó bevétel: - Egységárak viszonteladóknak: 5000 Ft/1000 ml (minimálisan vásárolható mennyiség: öt liter) - Egységárak kis tételben: tökmagolaj esetében 3000 Ft/500 ml	

52. ábra: Olajtök – üzleti modell (Canvas)

Forrás: Musinszki 2022a

A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói által kialakított, az olajtök-alapú hidegen sajtolt tökmagolaj előállítására fókuszáló üzleti modell (52. ábra) példa arra, hogy a vállalkozásmentorálás hogyan képes a társadalmi innovációk kísérleti fázisát meghaladó, fenntartható és térségspecifikus gazdasági megoldásokat

¹¹ Részletesebben: III. Kísérletezés fejezet.

létrehozni. Az üzleti modell strukturált felépítése, amely a Business Model Canvas logikáját követi, egyértelműen hozzájárul a működés átláthatóságához és hosszú távú stabilitásához. A modell egyik legfontosabb erőssége, hogy szervesen illeszkedik a vizsgált térség adottságaihoz. A fő partnerek között megjelennek az önkormányzatok, a helyi alapanyag-beszállítók és a környékbeli szociális szövetkezetek, ami nemcsak az ellátási lánc rövidítését teszi lehetővé, hanem erősíti a helyi gazdasági együttműködések is. Ez a partnerségi struktúra a térség számára kettős előnyt jelent. Egyrészt stabil felvevőpiacot teremt a mezőgazdasági termelők számára, másrészt helyben tartja a hozzáadott értéket. A vállalkozás tudatosan épít a térségben rendelkezésre álló munkaerőre is. A foglalkoztatási struktúrában megjelenik a tartós munkanélküliek és a pályakezdő fiatalok bevonása, ami egyértelmű társadalmi hozzáadott értéket képvisel, és összhangban van a társadalmi innováció célrendszerével. Az üzleti modell középpontjában a magas minőségű, 100%-ban hidegen sajtolt tökmagolaj áll, amely egyszerre reagál az egészségtudatos fogyasztói trendekre és a minőségi élelmiszerek iránti növekvő keresletre. Az értékJánlat kiegészül az olajpogácsa hasznosításával, amely takarmányozási célokra értékesíthető, így a modell a körforgásos gazdaság elveit is megjeleníti. Ez a többtermékes megközelítés csökkenti a piaci kitétséget, és növeli a vállalkozás jövedelemtermelő képességét, ami a Megerősítés szakaszában kulcsfontosságú. A vásárlói szegmensek pontos meghatározása – viszonteladók, közvetlen vásárlók, valamint gyógyszer- és kozmetikai ipari felhasználók – azt mutatja, hogy a vállalkozás képes különböző piaci logikák egyidejű kezelésére. Az értékesítési csatornák kombinációja (webáruház, viszonteladók, közvetlen értékesítés) tovább növeli a modell rugalmasságát, és csökkenti az egyes csatornák kieséséből fakadó kockázatokat. A költségstruktúra részletes kidolgozottsága – különösen a nyersanyagköltségek, a munkaerő-ráfordítások és a működési költségek pontos tervezése – azt mutatja, hogy a vállalkozás túllépett az intuitív működésen. Ez a pénzügyi tudatosság a vállalkozásmentorálás egyik legfontosabb eredménye, és egyértelműen elkülöníti a Megerősítés szakaszát a Kísérletezés fázisától.

Lokális márka kialakítása

Egy közös Csereháti Termék vagy Büttösi/Kányi Helyi Termék márkánév létrehozása, amely a régió autentikus, kézműves mezőgazdasági termékeit ötvözi. Ez kiemelheti a helyi tradíciókat, az ökológiai gazdálkodást és a természetközelséget, így növelve a termékek piaci értékét.

53. ábra: Lokális márka kialakítása a vizsgált térségben

Forrás: Molnár 2024

A mentorálási folyamat során hangsúlyos szerepet kap a helyi erőforrásokra épülő tudatos gazdasági gondolkodás. A vállalkozások mentorálása szorosan kapcsolódik

a térség mezőgazdasági, természeti és közösségi adottságaihoz, ami hozzájárul a helyi gazdaság megerősítéséhez és a külső függőségek csökkentéséhez. Mindezek alapján alakítható ki a helyi termékek brandje, márkája (53. ábra). A környezet-elemzések és stratégiai dokumentumok alapján megállapítható, hogy a mentorált vállalkozások esetében tudatos döntés a helyi piacokra és közösségi értékesítési formákra való építés (Molnár 2024).

A Megerősítés szakaszának további fontos eredménye a menedzsment- és pénzügyi kompetenciák fejlődése. A mentorálás nem csupán az üzleti tervek elkészítésére korlátozódik, hanem kiterjed a működés során felmerülő döntési helyzetek kezelésére, a költségek nyomon követésére és a hosszú távú tervezés elsajátítására is. A költségkalkulációs anyagok és megvalósíthatósági vizsgálatok azt mutatják, hogy a vállalkozások képesek saját működésük gazdasági racionalitását értelmezni és fejleszteni (Metszősy és Faludi 2021; Musinszki 2022b).

IV. 2. 1. 3. Képzés, kompetenciafejlesztés, tehetségmenedzsment

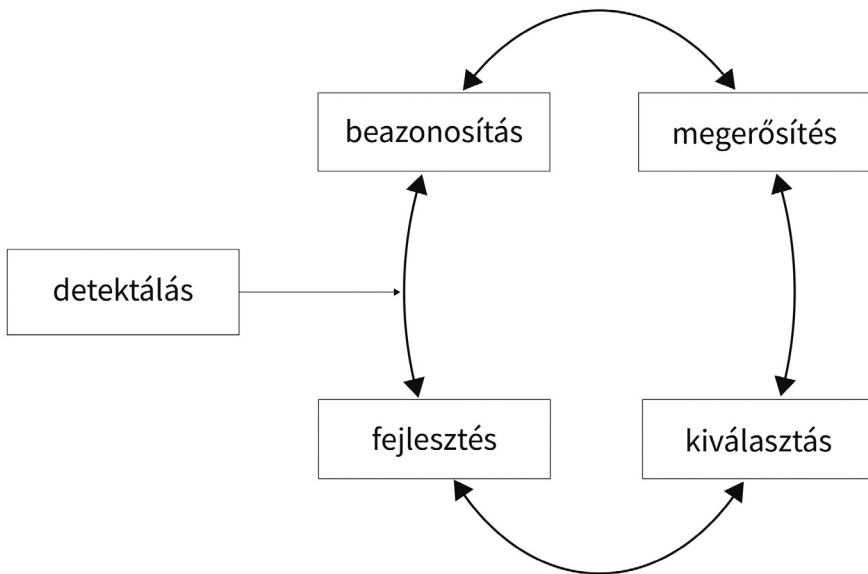
A képzési, kompetenciafejlesztési és tehetségmenedzsment programok a társadalmi innovációs életciklus Megerősítés szakaszában különösen fontos szerepet töltenek be, mivel ezek biztosítják a társadalmi innovációk humán erőforrásának alapját. A Creative Region projekt keretei között végzett vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy a képzési programok már nem elszigetelt tréningekként jelennek meg, hanem egymásra épülő kompetenciafejlesztési elemekké szerveződnek.¹² Ezt jól tükrözi a társadalmi vállalkozások számára kidolgozott képzési programterv vagy a kis- és középvállalkozások számára készített módszertani kézikönyv, amelyek világosan meghatározzák a fejlesztendő kompetenciák körét, a célcsoportokat és az alkalmazott módszereket (Nagy és Bakó 2022; Nagy 2023; Szűcsné Markovics 2025).

A Megerősítés szakaszában a kompetenciafejlesztés fókuszja jelentősen kiszélesedik. A programok nem csupán szakmai ismeretek átadására koncentrálnak, hanem egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a különböző kompetenciák intenzív fejlesztésére is. Idetartoznak a kommunikációs készségek, az együttműködés, a problémamegoldás, valamint az önálló tanulás és alkalmazkodás képessége. Ezek a kompetenciák kulcsszerepet játszanak abban, hogy a résztvevők hosszú távon is képesek legyenek reagálni a munkaerő-piaci és társadalmi változásokra. A képzések tematikája jól illeszkedik a térség gazdasági és társadalmi szükségleteihez. A vállalkozásfejlesztéshez, turizmushoz, helyi termékek előállításához és fenntarthatósághoz kapcsolódó tréningek azt mutatják, hogy a kompetenciafejlesztés közvetlenül hozzájárul a helyi gazdaság megerősítéséhez.

A tehetségmenedzsment programok a Megerősítés szakaszában már nem kizárólag az egyéni teljesítmény maximalizálását célozzák, hanem életpálya-szemléletű megközelítést alkalmaznak. A tehetségazonosítás, a kiválasztás és a fejlesztés folyamata egyaránt figyelembe veszi a résztvevők szociális háttérét, motivációját

¹² Egy-egy tématerület – így pl. a képzés, kompetenciafejlesztés, tehetségmenedzsment – több életciklus fázisban is relevánssá válhat, eltérő funkcióval és hangsúllyal.

és hosszú távú céljait (54. ábra). Ehhez a szemlélethez jól illeszkedik a hátrányos helyzetű, de tehetséges fiatalokra fókuszáló program, valamint az ehhez kapcsolódó esettanulmány (Nagy és Bakó 2022). A tehetségmenedzsment és a képzési programok összekapcsolása lehetővé teszi, hogy a fejlesztések nemcsak az egyének, hanem a közösségek szintjén is hasznosuljanak. A kutatás egyik legfontosabb eredménye a képzési és tehetségmenedzsment programok intézményesülése. A módszertani kézikönyvek, tanulmányok és oktatási segédletek elkészítése biztosítja, hogy a felhalmozott tudás átadható, dokumentált és reprodukálható legyen. Ez a folyamat egyértelműen a Megerősítés szakaszának sajátossága.



54. ábra: A tehetségazonosítás és- fejlesztés folyamatának legfontosabb szakaszai

Forrás: Nagy és Bakó 2022

A képzés, kompetenciafejlesztés és tehetségmenedzsment területén elért eredmények azt mutatják, hogy a vizsgált térségben sikerült olyan megerősítési stratégiát kialakítani, amely hosszú távon is támogatja a társadalmi innovációk fennmaradását és fejlődését.

IV. 2. 1. 4. Empirikus példák a vizsgált tématerületeken

IV. 2. 1. 4. 1. Pénzügyi kultúra fejlesztése kézikönyv – középiskolásoknak

A kézikönyv egy célzott korosztályra (középiskolások) szabott fejlesztési eszköz, amely nem elméleti tudásközvetítésre épít, hanem valós élethelyzetekből kiinduló szituációkra. A tartalom lefedi a pénzügyi kultúra három alapvető pillérét – tudás, készségek, attitűd – és ezeket egymással összekapcsolva fejleszti. Konkrét, gyakorlatban kipróbált módszereken keresztül mutatja be, hogyan fejleszthetők a fiatalok kulcskompetenciái, kiemelten a pénzügyi, digitális és döntéshozatali kompetenciák. A bemutatott példák (zsebpénz kezelése, online vásárlás, diákmunka, digitális csalások felismerése) közvetlenül kapcsolódnak a fiatalok saját tapasztalataihoz, így a tanulás releváns és motiváló (Nagy 2025). A kutatás alapján alacsony költségű, jól strukturált képzési beavatkozásokkal mérhetően fejleszthetők a fiatalok életvezetési és gazdasági kompetenciái. Ez alátámasztja a vizsgálat azon alapfeltevését is, hogy a képzés, kompetenciafejlesztés és tehetséggondozás kulcsszerepet játszik a jóllét növelésében és a térségi megerősítésben, különösen hátrányos helyzetű régiókban.

IV. 2. 1. 4. 2. Módszertani kézikönyv a KKV-k számára

A kis- és középvállalkozások számára készített kézikönyv jól használható gyakorlati keretrendszert ad a társadalmi innovációs tevékenységek fejlesztéséhez abban a tekintetben, hogy iránymutatást fogalmaz meg, miként lehet a társadalmi innovációt konkrét programokká, képzésekké és fejlesztési folyamatokká alakítani. A kézikönyv empirikus jelentősége abban áll, hogy nem elméleti modellként, hanem alkalmazható módszertani útmutatóként jelenik meg a vizsgált térség (és hasonló vidéki, hátrányos helyzetű térségek) fejlesztési gyakorlataiban. A kézikönyv fő fókuszai (Nagy 2023):

- a) képzési és kompetenciafejlesztési folyamatok a társadalmi innováció generálása érdekében,
- b) vállalkozásfejlesztés, mentorálás és a közösségi célok közti kapcsolat erősítése,
- c) a készségfejlesztés és az együttműködés mint a helyi jóllét növelésének eszköze.

IV. 2. 1. 4. 3. Sport szocializációs program

A sport szocializációs program a képzés, kompetenciafejlesztés és tehetségmenedzsment területén a társadalmi innováció Megerősítés szakaszában különösen komplex fejlesztési eszközként jelenik meg. A program a hátrányos helyzetű, sportban tehetséges fiatalokra fókuszáló kezdeményezés, amely nem kizárólag a sportteljesítmény növelését célozza, hanem tudatosan integrálja a személyiségfejlesztés, az életvezetési készségek és az iskolai előmenetel támogatását is (Nagy és Bakó 2022). A Megerősítés

szakaszában a sportra fókuszáló tehetséggondozás már nem csak edzésprogramként működik, hanem intézményesült fejlesztési pályává válik. A program világosan meghatározott kiválasztási kritériumokkal, rendszeres teljesítményértékeléssel és komplex fejlesztési tervvel dolgozik, amely egyaránt figyelembe veszi a fizikai, mentális és szociális kompetenciák alakulását. A rendszeres edzőmunka, a versenyhelyzetek és a csapatmunkára épülő feladatok hozzájárulnak az olyan kulcskompetenciák erősítéséhez, mint a kitartás, az önfegyelem, a stresszkezelés és az együttműködés. Ezek a kompetenciák nemcsak a sportteljesítményben, hanem az iskolai és későbbi munkaerő-piaci érvényesülésben is meghatározó szerepet játszanak. A kutatás keretei között folytatott vizsgálat eredményei alapján a program jelentős szerepet tölt be a lemorzsolódás csökkentésében és a motiváció fenntartásában. A hátrányos helyzetű fiatalok esetében a sport strukturált keretet, pozitív visszajelzési rendszert és támogató közöséget biztosít, amely erősíti az önértékelést és a tudatos tervezést. Ez a hatás különösen fontos a társadalmi innováció Megerősítés szakaszában, ahol a cél már nem csak a tehetségek felismerése, hanem azok hosszú távú megtartása és fejlesztése. A program további eredménye a partnerségi együttműködések megerősödése. Az iskolák, sportegyesületek, önkormányzatok és szakmai mentorok közötti koordináció lehetővé teszi, hogy a fiatalok komplex támogatási rendszerben fejlődjenek. Ez az intézményi beágyazottság biztosítja a program fenntarthatóságát.

IV. 3. A MEGERŐSÍTÉS SZAKASZÁNAK KONKLÚZIÓJA

A társadalmi innováció életciklusának Megerősítés szakasza megjelenik a vizsgált Abaúji térségben és az Edelényi járás egyes településein, és hozzájárul a kísérleti kezdeményezések stabilizálásához, minőségi továbbfejlesztéséhez és fenntarthatóságához. A Megerősítés fázisa nem kizárólag a meglévő programok folytatását jelenti, hanem minőségi váltást a működés, a fenntarthatóság és a társadalmi hatás szintjén.

A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy az oktatáskiegyenlítő programok, a vállalkozásmentorálás, valamint a képzés, kompetenciafejlesztés és tehetségmenedzsment egymást erősítő rendszerként működnek a Megerősítés szakaszában. Az oktatási beavatkozások esetében a hangsúly eltolódott az alapkompenciák egyszerű fejlesztésétől a strukturált, módszertanilag megalapozott tanulási utak irányába. Az alapszintű digitális és életvezetési készségeket fejlesztő programok empirikus példái azt mutatják, hogy a tudatosan felépített tréningek képesek csökkenteni a hátrányokat és támogatni az egyéni, valamint közösségi fejlődést.

A vállalkozásmentorálás területén a Megerősítés szakasza elkülönül a korábbi Kísérletezés fázistól. A bemutatott üzleti modellek – különösen az olajtők-alapú társadalmi vállalkozás empirikus példája – azt igazolják, hogy a mentorálás eredményeként a kezdeményezések túlépnek a projektalapú működésen, és gazdaságilag fenntartható, térségileg beágyazott vállalkozásokká válnak. A Business Model Canvas alkalmazása hozzájárul a rendszerszintű gondolkodás kialakulásához, valamint a gazdasági és társadalmi célok integrált kezeléséhez.

A képzés, kompetenciafejlesztés és tehetségmenedzsment vizsgálata rámutat arra, hogy a Megerősítés szakaszának egyik legfontosabb hozadéka a humán tőke tudatos fejlesztése és intézményesülése. A sport szocializációs program, az életvezetési és pénzügyi kompetenciákat fejlesztő kézikönyvek, valamint a módszertani útmutatók empirikus példái azt bizonyítják, hogy a társadalmi innovációk hosszú távú fennmaradásához nem elegendő az infrastruktúra vagy a finanszírozás biztosítása, hanem elengedhetetlen a résztvevők készségeinek, attitűdjeinek és értékrendjének folyamatos fejlesztése is.

A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói által végzett vizsgálat egyik legfontosabb eredménye, hogy a társadalmi innováció életciklus Megerősítés szakaszában a társadalmi innovációk működésében négy visszatérő eredmény-minta azonosítható:

- a) intézményesülés: a programok működése egyre inkább formális szervezeti keretek között zajlik, amelyet módszertani kézikönyvek, képzési programtervek és stratégiai dokumentumok támasztanak alá (Nagy 2023),
- b) gazdasági stabilizáció: a társadalmi vállalkozások esetében megjelennek az öfenntartó működéshez szükséges üzleti és pénzügyi tervezési eszközök, amelyek túlmutatnak a projektalapú finanszírozáson (Musinszki 2022a; Musinszki és Takácsné Papp 2024; Faludi 2024a, 2024b; Lipták 2024a),
- c) kompetenciák erősödése: az oktatási és képzési programok strukturált kompetenciarendszerek mentén működnek tovább, amelyek az életpálya különböző szakaszait lefedik (digitális készségek, életvezetés, felvételi támogatás) (Veresné Somosi, Varga és Metszősy 2021; Csiszár 2024; Molnárné Konyha 2024),
- d) monitoring és tanulási ciklusok megjelenése: a programok működtetői tudatosan alkalmaznak értékelési és visszacsatolási mechanizmusokat, amelyek lehetővé teszik a folyamatos fejlesztést (Musinszki 2022b).

A Megerősítés szakaszára fókuszáló vizsgálatok alátámasztják, hogy a társadalmi innováció ezen fázisa az Abaúji térségben és az Edelenyi járásban rendszerszintű tanulási és stabilizációs folyamatként értelmezhető. A programok és kezdeményezések ebben a fázisban már nem elszigetelt beavatkozásokként működnek, hanem egymással összekapcsolódó, adaptálható és részben másolható, átadható modellekké válnak. Ez a folyamat teremti meg az alapját annak, hogy a társadalmi innovációk a későbbiekben mérhetővé váljanak, és hosszú távon is hozzájáruljanak a térségi jóllét és társadalmi kohézió erősítéséhez.

V. Terjesztés: a fejlesztési eredmények és jó gyakorlatok kiterjesztése

V. 1. BEVEZETÉS – AMIRŐL A TERJESZTÉS SZAKASZ SZÓL

A társadalmi innováció életciklusának ötödik szakasza, a Terjesztés azt a folyamatot ragadja meg, amelynek során a korábbi fázisokban már kipróbált, megerősített és intézményesült megoldások kilépnek eredeti működési környezetükből, és más térségekben, eltérő társadalmi és intézményi feltételek között is alkalmazhatóvá válnak. A Terjesztés szakasza olyan átmeneti fázisként értelmezhető, amely a már működőképes megoldásokat térben és szervezeten keresztül kiterjeszti. Míg a társadalmi innováció előző, Megerősítés szakaszában a stabil működés, a fenntarthatóság és az intézményi beágyazódás kialakítása áll a középpontban, addig a Terjesztés fázisában a hangsúly a jó gyakorlatok átadhatóságán, adaptálhatóságán és másolhatóságán van. A társadalmi innovációk jellemzően nem terjednek maguktól, hanem tudatos döntések, intézményi tanulás és hálózatos együttműködések eredményeként jelennek meg új térségekben, valamint a terjesztés sikeressége szoros összefüggésben áll a befogadó térségek emberi és szervezeti erőforrásainak rugalmasságával. A Terjesztés szakasza szorosan illeszkedik a Megerősítés fázisában kialakított működési modellekhez, módszertanokhoz és a partnerségen alapuló együttműködésekhez. A társadalmi innovációs életciklus korábbi szakaszaiban intézményesült különböző – oktatási, képzési, vállalkozásfejlesztési, okos megoldásokon alapuló – programok, valamint a pilot szinten kipróbált térségi fejlesztések olyan stabil működési és tudásbázist hoznak létre, amely lehetővé teszi a megoldások más térségekben történő alkalmazását is. Természetesen a terjesztés szükségszerűen együtt jár az eredeti modellek módosulásával, mivel az eltérő térségi adottságok, intézményi kapacitások és társadalmi szükségletek adaptív megközelítést igényelnek. Jelen fejezet a Terjesztés szakaszát három kiemelt fejlesztési terület mentén vizsgálja:

- a) okos megoldások,
- b) desztinációmenedzsment és turizmusfejlesztés,
- c) területi egyenlőtlenségek.

Az okos megoldások esetében a terjesztés elsősorban a digitális és szervezeti innovációk adaptációját jelenti. A települési és térségi szintű okos megoldásokkal kapcsolatos kutatások, módszertani útmutatók és pilot vizsgálatok rámutatnak arra, hogy az okos megoldások sikeres terjesztése nem kizárólag technológiai kérdés, hanem intézményi és humán fejlesztési folyamat. Az okos települési elemzések és

döntéstámogató modellek jól mutatják, hogy az adaptáció mértéke szoros összefüggésben áll a helyi önkormányzati és partnerségi struktúrák fejlettségével (Veresné Somosi és Varga 2022a; Szendi 2023). A desztinációmenedzsment és turizmusfejlesztés területén a Terjesztés a kisléptékű, helyi erőforrásokra épülő turisztikai fejlesztések mintaprojektté válását jelenti (Piskóti 2024). Az Abaúj térségében és Szikszón megvalósított turisztikai pilot projektek, rendezvényalapú fejlesztések és módszertani segédletek (Piskóti, Marien, Nagy és Papp 2023; Piskóti, Marien és Nagy 2024) azt igazolják, hogy a térségi turisztikai innovációk terjeszthetősége elsősorban a közösségi részvételen, a helyi identitáson és a hálózatos együttműködésen alapul. Ezek az empirikus tapasztalatok más periférikus térségek számára is adaptálható mintát kínálnak. A területi egyenlőtlenségek dimenziója horizontálisan jelenik meg a Terjesztés teljes szakaszában. A reziliencia-, társadalmi innovációs potenciál- és hálózatosodási vizsgálatok egyértelműen rámutatnak arra, hogy a hátrányos helyzetű térségek esetében az ott élők változástól való félelme önmagában gátolhatja a jó gyakorlatok elterjedését. A Creative Region projekt keretei között végzett gazdaságtudományi kutatások szerint a Terjesztés szakasza csak akkor járulhat hozzá az egyenlőtlenségek csökkentéséhez, ha kiegészül célzott fejlesztéssel és intézményi támogatással (Sikos T. 2025).

19. táblázat: A Terjesztés szakasz vizsgálati területeinek kapcsolódása a társadalmi innováció életciklusához

Vizsgált terület	Vizsgálati módszer	Kapcsolódás az életciklushoz
Okos megoldások	Kvantitatív és kvalitatív módszer	Megerősítés → Terjesztés
Desztinációmenedzsment és turizmusfejlesztés	Pilot programok kvalitatív elemzése	Kísérletezés → Terjesztés
Területi egyenlőtlenségek	Esettanulmány, dokumentumelemzés	Terjesztés → Rendszerszintű hatás

Forrás: Saját szerkesztés

A Terjesztés szakaszának empirikus vizsgálatait összegző 19. táblázat arra utal, hogy az egyes fejlesztési területeken milyen típusú módszertani megközelítések szolgálnak alapul a jó gyakorlatok elterjesztésének. A Terjesztés szakaszában – részben eltérve a Megerősítés fázisában fókuszban lévő működőképesség és intézményesülés kérdésektől – az átadhatóság és adaptálhatóság kerül előtérbe, ehhez illeszkednek a vizsgálatba bevont módszerek is. A Terjesztés szakaszában nincs egyetlen domináns módszertan, a kvalitatív és kvantitatív módszerek együttes alkalmazása összhangban van a társadalmi innovációk komplex jellegével. Ez a módszertani sokszínűség egyben azt is jelzi, hogy az egyes megoldások terjesztése nem kizárólag mérhető kimenetekkel írható le, hanem az adott kontextustól is függő folyamatként jelenik meg. A Terjesztés nem önálló, lezárt fázis, hanem

átmeneti szakasz a társadalmi innovációs életciklusban. Az okos megoldások esetében a Megerősítés és Terjesztés közötti kapcsolat erős, míg a területi egyenlőtlenségek dimenziója már egyértelműen a Rendszerszintű hatás fázisa (utolsó szakasz) felé mutat. A 19. táblázat értelmezési keretként is működik, hiszen láthatóvá válik, hogy a Terjesztés szakaszában a társadalmi innovációk elterjedése eltérő mechanizmusokon keresztül valósul meg, és hogy a jó gyakorlatok átadása csak akkor lehet sikeres, ha figyelembe veszi az adott fejlesztési terület sajátosságait és a befogadó térségek főbb jellemzőit. A társadalmi innovációk gyakran lokális kezdeményezések maradnak, rendszerszintű hatás nélkül. Éppen ezért, a Terjesztés szakaszban kulcskérdéssé válik, hogy mi tekinthető egyáltalán terjeszthetőnek. A kutatás alapján kijelenthető, hogy jellemzően nem a konkrét projektek, események vagy technikai megoldások terjednek, hanem azok mögöttes működési logikái, szervezési modelljei és tanulási folyamatai. A Terjesztés ezért alapvetően tudásalapú folyamat, amelynek sikeressége a befogadó térségek humán, intézményi és hálózati adottságaitól függ.

Összességében a Terjesztés szakasza átmenetet képez az intézményesült működés és a rendszerszintű hatások megjelenése között. A jó gyakorlatok elterjesztése ebben az értelemben nem kizárólag mennyiségi bővülést, hanem minőségi átalakulást jelent, amely előkészíti a társadalmi innovációk hosszú távú hatásának mérését és fenntartható beágyazódását (Nagy és Orosz 2025) is.

V. 2. A TERJESZTÉS SZAKASZÁNAK SZEREPE A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓS FOLYAMATBAN

A társadalmi innovációs életciklus Terjesztés szakaszának célja annak átfogó feltárása és értelmezése, hogy a társadalmi innovációk milyen mechanizmusokon keresztül képesek túllépni az egyedi, helyspecifikus megvalósítás keretein, és hogyan válnak olyan jó gyakorlatokká, amelyek más térségekben, eltérő intézményi és társadalmi feltételek között is alkalmazhatók. E szakasz nem a társadalmi innovációk létrejöttét vagy működőképességét vizsgálja – ezek a korábbi életciklus fázisok fókuszában álltak –, hanem azt a kritikus átmenetet elemzi, amely az intézményesült működés és a rendszerszintű hatások megjelenése között helyezkedik el. A Terjesztés szakasz célkitűzése abból a felismerésből indul ki, hogy a társadalmi innovációk többsége lokálisan sikeres marad, miközben nem képes szélesebb körű társadalmi hatást kifejteni. Ennek oka elsősorban nem a megoldások minőségében, hanem azok átadhatóságában, adaptálhatóságában és befogadhatóságában keresendő. A szakasz célja a fentiek alapján annak vizsgálata, hogy mely tényezők segítik, illetve gátolják a jó gyakorlatok elterjedését, és hogyan alakíthatók ki olyan terjesztési iránymutatók és stratégiák, amelyek nem csak másolják, hanem – figyelembe véve a helyi sajátosságokat – fejlesztik is az eredeti megoldásokat. Kérdés, hogy a más térségekben működő gyakorlatok másolása önmagában nem csak jó gyakorlat transzportálás-e. A kutatás keretei között folytatott vizsgálatok szerint a jó gyakorlatok helyi

igények szerinti megformálása, a feltételrendszerhez való igazítása, valamint az új struktúrák menti megvalósítása adaptálásnak tekinthető, amely társadalmilag innovatív folyamat, és erősíti a terjesztést.

A Terjesztés szakasz célja továbbá annak bemutatása, hogy a jó gyakorlatok elterjedése nem egységes folyamat, hanem fejlesztési területenként eltérő formákat ölt. Az okos megoldások esetében a terjesztés elsősorban tudás- és módszerátadáson keresztül valósul meg, míg a turizmusfejlesztés területén a közösségi részvételre és együttműködési hálózatokra épülő szervezési megoldások válnak meghatározóvá. A területi egyenlőtlenségek kérdésköre ezzel párhuzamosan arra irányítja rá a figyelmet, hogy a terjesztés nem értelmezhető neutrális folyamatként, mivel eltérő befogadóképességű térségekben eltérő társadalmi hatásokat eredményezhet (Nagy, Tóth és Szendi 2022; Veresné Somosi és Varga 2022a). A Terjesztés szakasz célja egyúttal annak vizsgálata is, hogy a jó gyakorlatok elterjedése milyen kapcsolatban áll a területi egyenlőtlenségek alakulásával. A kutatás során végzett vizsgálatok alapján nem tekinthető adottnak, hogy az innovációk terjesztése automatikusan hozzájárul a felzárkózáshoz. Kiemelten hangsúlyos annak elemzése is, hogy mely esetekben erősíthetik a terjesztési folyamatok a már meglévő centrum és periféria különbségeket, és milyen kísérő intézkedések szükségesek ahhoz, hogy a terjesztés valóban hatást érjen el. Végül a Terjesztés szakasz célja az is, hogy előkészítse a rendszerszintű hatások vizsgálatát. A jó gyakorlatok elterjedése önmagában még nem jelent rendszerszintű változást, ugyanakkor olyan előfeltételeket teremt, amelyek nélkül a hosszú távú társadalmi hatások nem értelmezhetők. A fenti kutatási tématerületek és a Terjesztés szakaszában megfogalmazott célok figyelembevételével a fejezet fő kutatási kérdései az alábbiak szerint fogalmazhatók meg:

1. Milyen feltételek mellett válnak a már intézményesült társadalmi innovációk más térségekben is alkalmazható, adaptálható jó gyakorlatokká, és mely tényezők határozzák meg azt, hogy egy adott megoldás képes-e túllépni eredeti helyspecifikus keretein?
2. Mi tekinthető ténylegesen terjeszthető elemnek a társadalmi innovációk esetében?
3. Milyen mértékben képesek hozzájárulni a társadalmi innovációk elterjedéséhez az okos megoldások?
4. Milyen esetekben járul hozzá az esélyteremtéshez és a térségi felzárkózáshoz a társadalmi innovációk terjesztése?

V. 2. 1. A vizsgálat eredményei tématerületenként

A Terjesztés szakasz vizsgálati eredményeinek bemutatása nem feltétlenül az egyes projektek vagy beavatkozások önálló értékelésére törekszik, hanem arra, hogy összehasonlítható empirikus példákon keresztül tegye láthatóvá a terjesztési folyamat egyes lépéseit. Míg a Kísérletezés és a Megerősítés szakaszában az egyes programok működőképessége, hatékonysága és intézményi beágyazódása állt a fókuszban,

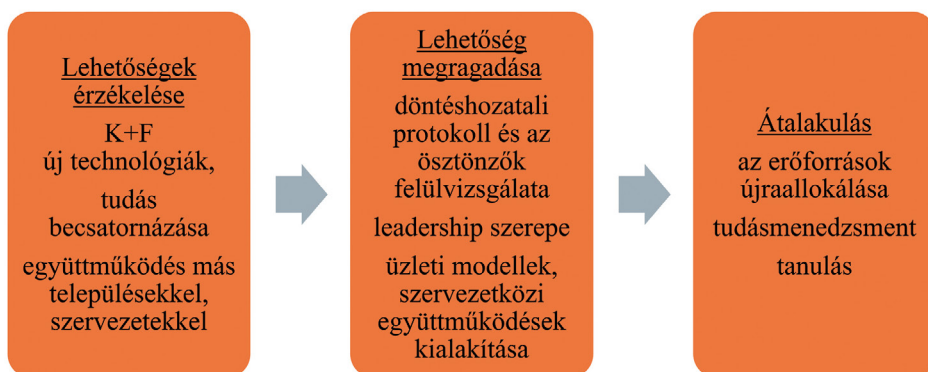
addig itt az elemzés fő kérdése, hogy mely elemek válnak átadhatóvá, és melyek maradnak helyspecifikusak. A vizsgálat ezért olyan empirikus mintázatok feltárására törekszik, amelyek a jó gyakorlatok terjesztésének feltételeire és korlátaira világítanak rá. A vizsgálat eredményei három, egymással összefüggő, de eltérő logika mentén szerveződő fejlesztési területhez kapcsolódnak. Az okos megoldások esetében az empirikus példák elsősorban azt mutatják meg, hogy a társadalmi innovációk milyen módon járulnak hozzá a tudás strukturált átadásához és az adaptáció támogatásához. A desztinációmenedzsment és turizmusfejlesztés területén a vizsgálat a kisléptékű, közösségi alapú pilot projektek terjeszthetőségét elemzi, különös tekintettel a helyi identitás és az együttműködési hálózatok szerepére. A területi egyenlőtlenségeket vizsgáló rész pedig meghatározza a közösség befogadóképességét és elemzi a terjesztési folyamatok társadalmi hatásait.

Fontos hangsúlyozni, hogy a vizsgálat eredményeinek célja annak feltárása, hogy milyen feltételek mellett válik egy megoldás más térségek számára is relevánssá, és milyen kísérő intézkedések szükségesek ahhoz, hogy a terjesztés valóban hozzájáruljon a társadalmi és területi egyenlőtlenségek mérsékléséhez.

V. 2. 1. 1. Okos megoldások program

Az okos megoldások terjesztésének empirikus vizsgálata az Abaúji térségben végzett smart potenciál- és megvalósíthatósági elemzésekre épül (Sikos T. és Szendi 2022; Nagy, Tóth és Szendi 2022), és célja annak feltárása, hogy a periférikus környezetben milyen feltételek mellett értelmezhetőek és adaptálhatók az okos megoldások.

Az 55. ábra az okos megoldások kialakulását nem statikus állapotként, hanem egymásra épülő változási folyamatként ábrázolja, mely illeszkedik a társadalmi innovációk életciklus alapú megközelítéséhez. A modell három egymást követő, ugyanakkor visszacsatolásokkal összekapcsolt fázist különböztet el: a lehetőségek érzékelését, a lehetőségek megragadását és az átalakulást. E hármas struktúra azt jelzi,



55. ábra: Az okos megoldások kialakulása mint változási folyamat

Forrás: Veresné Somosi és Varga 2021

hogy az okos megoldások lényege nem az alkalmazott technológiák újszerűsége, hanem az a mód, ahogyan a technológiai, szervezeti és társadalmi elemek változást indukálnak a helyi rendszerek működésében. A vizsgálatok kiindulópontja az a felismerés volt, hogy az okos települések fejlettségét nem önmagában a technológiai infrastruktúra, hanem a társadalmi, gazdasági és intézményi komponensek együttes jelenléte határozza meg. Az Abaúji térség 24 településére kiterjedő smart index számítás (Sikos T. és Szendi 2021a; Veresné Somosi, Nagy, Szendi és Varga 2022) hét fő faktor és 33 indikátor alapján történt, két időmetszetben (2014 és 2019), a KSH adatbázisaira támaszkodva.

20. táblázat: Smart index értékei az Abaúji térségben (2014, 2019)

	2014	Sorrend 2014	2019	Sorrend 2019	Elmozdulás 2019-re
Gagyapáti	80,26439	2	138,3596	1	1
Perecse	58,2443	11	80,71649	2	9
Kány	51,88674	19	76,51773	3	16
Litka	87,46776	1	74,01418	4	-3
Keresztéte	63,28021	7	73,21208	5	2
Baktakék	70,14058	5	72,59094	6	-1
Fancsal	61,42662	9	70,22562	7	2
Encs	78,09778	3	68,4668	8	-5
Szemere	74,42679	4	65,13202	9	-5
Fulókércs	61,88344	8	63,57735	10	-2
Beret	55,74475	15	62,68094	11	4
Forró	63,31963	6	60,63797	12	-6
Csenyéte	54,74036	16	60,06711	13	3
Krasznokvajda	57,04069	13	59,72119	14	-1
Detek	58,83218	10	58,29434	15	-5
Szalaszend	57,81196	12	55,96303	16	-4
Pamlény	52,47197	18	54,1725	17	1
Hernádvécse	56,60041	14	52,80513	18	-4
Fáj	47,72172	21	52,07353	19	2
Hernádpetri	52,7177	17	51,94159	20	-3
Felsőgagy	44,61803	22	51,85374	21	1
Szászfá	48,90167	20	49,59113	22	-2
Pusztaradvány	39,11302	23	39,71483	23	0
Büttös	39,00683	24	38,71858	24	0

Forrás: Veresné Somosi, Nagy, Szendi és Varga 2022

A mérési eredmények egyértelműen rámutatnak arra, hogy a térség egészét alacsony smart érettségi szint jellemzi, ugyanakkor jelentős belső különbségek figyelhetők meg a települések között.¹³ A smart index időbeli változásai szempontjából különösen figyelemre méltó, hogy egyes kistéleplések (például Kány és Percse) relatív értelemben jelentős javulást mutattak, míg mások pozícióromlása azt jelezte, hogy a smart fejlődés nem lineáris és nem automatikus folyamat. Ez az eredmény (20. táblázat) közvetlenül alátámasztja a Terjesztés szakaszának¹⁴ alapfeltevését, miszerint az okos megoldásokat nem feltétlenül átveszik egymástól a települések, hanem csak akkor képesek adaptálni azokat, ha a helyi feltételek ezt lehetővé teszik.

A kutatás egyik legfontosabb empirikus eredménye, hogy az okos megoldások terjesztése nem egyetlen komplex rendszer bevezetésén keresztül, hanem fokozatosan adaptálható elemek mentén valósulhat meg. A vizsgálat során azonosított javaslatok – például okos közvilágítás, szenzoros hulladékgazdálkodás vagy digitális egészségügyi pontok – mind olyan megoldások, amelyek külön-külön is értelmezhetők és bevezethetők az Abaúji térség, valamint az Edelenyi járás egyes települései esetében. Az okos városokkal kapcsolatos megoldásokat és javaslatokat foglalja össze az OECD jelentése alapján Szendi (2023) a 21. táblázatban, amely egyfajta összegzése az okos város digitalizációra adott válaszainak (OECD 2019).

Az okos város megoldások alkalmazási területe nagyon széles, szinte valamennyi szektorban lehetővé teszi a digitális technológiák nyújtotta előnyök kiaknázását. A 21. táblázat megoldásainak döntő többsége szignifikáns mértékben járulhat hozzá a lakosság életminőségének vagy éppen egészségügyi állapotának javításához. Kiemelt példát jelent a Creative Region projekt keretei között, Encs városára kidolgozott e-sport központ koncepció, amely túlmutat a szűken vett digitális fejlesztésen. A vizsgálat eredményei szerint az e-sport központ mint okos megoldás egyszerre tölt be gazdaságfejlesztési, közösségépítő és identitáserősítő funkciót, miközben képes új típusú turisztikai és szolgáltatási keresletet generálni. Az e-sport központ nemcsak helyi, hanem térségi szinten is hatással lehet a foglalkoztatásra, a vállalkozói aktivitásra és a közösségi életre. Ez a megközelítés illeszkedik a Terjesztés szakaszának logikájához, mivel a koncepció nem egyetlen településre optimalizált, hanem adaptálható más, hasonló adottságú térségekre is. Az empirikus vizsgálat fontos eleme a nemzetközi jó gyakorlatok feltérképezése, amelyek referenciapontként szolgáltak a helyi fejlesztési javaslatok kialakításához.

A német, skandináv, ír és osztrák példák közös jellemzője (Veresné Somosi, Nagy, Szendi és Varga 2022), hogy az okos megoldások nem önálló technológiai projektek, hanem a közösségi igényekre válaszoló szolgáltatási csomagokként jelennek meg. A digitális piacterek és telemedicina megoldások (egészségügyi fejlesztések) az Abaúji térség esetében relevánsak, ugyanakkor a vizsgálat hangsúlyozza, hogy a nemzetközi modellek nem másolhatók mechanikusan, csak adaptációs keretként szolgálhatnak. Fenti elemzések alapján meghatározható a kialakítást támogató okos település (56. ábra), valamint okos régió modell (57. ábra). Az 56. ábrán bemutatott modell

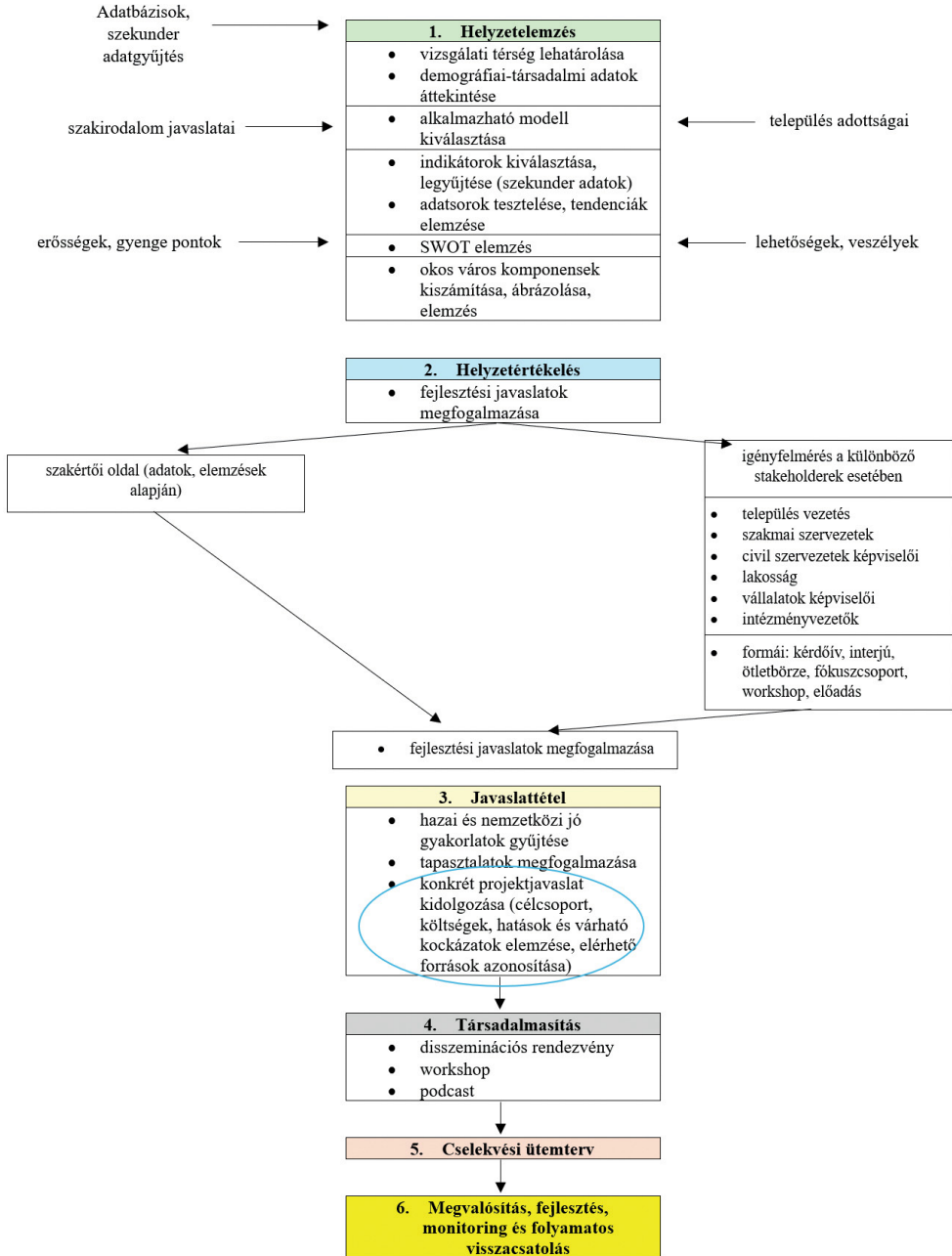
¹³ Részletesebben: II. Ötletgenerálás fejezet.

¹⁴ Egy-egy téma terület – így pl. az okos megoldások program – több életciklus fázisban is relevánssá válhat, eltérő funkcióval és hangsúllyal.

21. táblázat: Okos városok digitális megoldásai

Biztonság	Egészségügy	Mobilitás	Energia	Víz	Hulladék-gazdálkodás	Gazdaság-fejlesztés	Civil szféra
valós idejű bűnügyi térképezés	teleegészségügy	forgalmi információk valós időben	épület automatizáció	vízfogyasztás, szivárgás ellenőrzés	hulladék szállítási útvonalak optimalizálása	digitális adózás	digitális közösségi szolgáltatások
okos megfigyelés	távolsági beteg monitoring	digitális parkolás	okos mérők, smart grid	vízminőség ellenőrzés	digitális nyomon követés	e-ügyintézés	helyi akciók a civilek bevonására
vészhelyzeti jelzőrendszer	okos viselhető eszközök	önvezető járművek	okos utcai lámpák		e-karrier központok		
testkamerák	elsősegély rendszer	Dugódíj	fogyasztás monitoring	open-data			
katasztrófa előrejelző rendszer	légszennyezetttség monitoring	car-sharing					

Forrás: Szendi 2023, OECD 2019

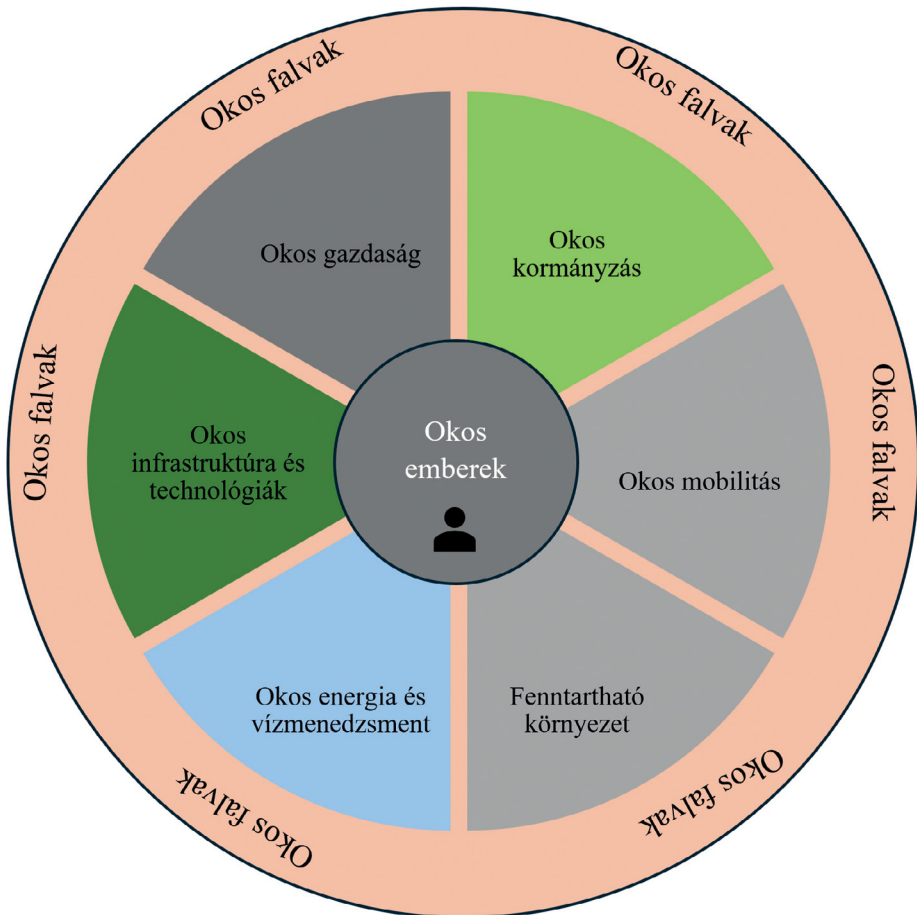


56. ábra: Okos városok kialakításának elméleti modellje

Forrás: Szendi 2023

(Szendi 2023) az okos város kialakítását többlépcsős, iteratív fejlesztési folyamatként írja le, mely folyamat egyik legfontosabb sajátossága, hogy a smart állapotot folyamatos tanuláson és visszacsatoláson alapuló átalakulási folyamatként értelmezi. A technológiai elemek csak egy részét képezik ennek a folyamatnak, a hangsúly a döntéshozatalon, a szervezeti tanuláson, a közösségi bevonáson és a folyamatos visszacsatoláson van. A modell a helyi fejlesztések megalapozása mellett terjeszthető és adaptálható keretet kínál más települések számára is.

Az okos régió modell (57. ábra) az okos város koncepciójának térségi kiterjesztéseként értelmezhető, amely a települési szintű innovációkat regionális léptékben mutatja be (Sikos T. és Szendi 2022). A modell egyik legfontosabb üzenete, hogy a smart állapot hálózatosan szerveződik, több települést és vidéki térséget összekapcsoló fejlesztési logika. Az okos régió modell egyértelműen azt jelzi, hogy az



57. ábra: Okos régió modell

Forrás: Sikos T. és Szendi 2022

okos megoldások nem technológiai fejlesztések összességei, hanem társadalmi, gazdasági és intézményi változási folyamatok, amelyek regionális szinten válnak igazán értelmezhetővé. A középpontban álló „okos emberek” dimenzió biztosítja, hogy a fejlesztések emberközpontúak maradjanak, míg a többi elem együttese lehetővé teszi az innovációk terjesztését és fenntartható beágyazódását.

V. 2. 1. 2. Desztinációmenedzsment, kisléptékű turizmusfejlesztés

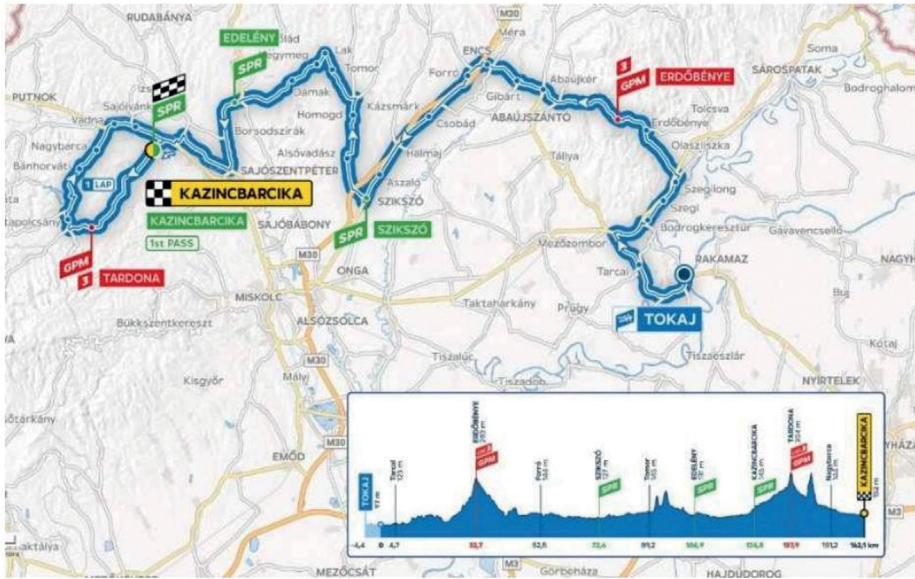
A vizsgálati eredmények alapján a desztinációmenedzsment és a kisléptékű turizmusfejlesztés a Terjesztés szakaszában nem önálló fejlesztési területként, hanem a társadalmi innovációk elterjedését támogató közvetítő mechanizmusként értelmezhető.¹⁵ A vizsgált kezdeményezések képesek a helyi tapasztalatokat, működési logikákat és együttműködési mintákat más települések számára is értelmezhetővé tenni. Az egyik legfontosabb vizsgálati eredmény, hogy a Terjesztés szakaszában nem a konkrét turisztikai termékek vagy attrakciók terjednek, hanem azok a mögöttes szervezési és együttműködési modellek, amelyek a kisléptékű turizmusfejlesztést lehetővé teszik. A Szikszó térségében megvalósított pilot projektek és módszertani dokumentumok alapján a terjesztés szempontjából releváns elemek a következők:

- a) a helyi identitás figyelembevétele,
- b) az önkormányzati, civil és gazdasági szereplők közötti partnerségi működés,
- c) az alacsony költségigényű, de magas közösségi részvételt biztosító megoldások.

A Creative Region projekt keretei között végzett gazdaságtudományi kutatások szerint ezek az elemek nem helyspecifikusak, hanem más, hasonló adottságú térségekben is adaptálhatók, így valódi jó gyakorlatként jelennek meg a Terjesztés szakaszában. Egyik kiemelt példa a vizsgált térség tágabb környezetében, Szikszón megvalósuló egyedülálló bicikli-show, amely a Tour de Hongrie országos–nemzetközi sporteseményhez (58. ábra) való tudatos, kreatív és közösségi kapcsolódáson keresztül mutatta meg, egy kisváros akkor is képes láthatóságot, pozitív narratívát és térségi figyelmet generálni, ha nem rendelkezik klasszikus turisztikai attrakciókkal. A SZIA-SZIKSZÓ közösség elhatározta, hogy egyedi (roncsbicikliből saját magunk készítette) installációval hívja fel a figyelmet a városra, annak érdekében, hogy „látthatóan” belekerüljenek az országos és nemzetközi híradás folyamába (Piskóti 2022).

A Terjesztés szakaszában a kutatás fókuszja a turizmusteremtés tekintetében az új lehetőségek felé fordult (59. ábra). A vizsgált térség sajátosságainak ismeretében a kutatás középpontjában a kisváros mint önálló fejlesztési kategória áll, nem a nagyvárosi minták kicsinyített változataként, hanem sajátos adottságokkal, erőforrásokkal és fejlődési logikával rendelkező térségi csomópontként. A vizsgálat abból indul ki, hogy a kisvárosok versenyképessége nem elsősorban gazdasági méretükből,

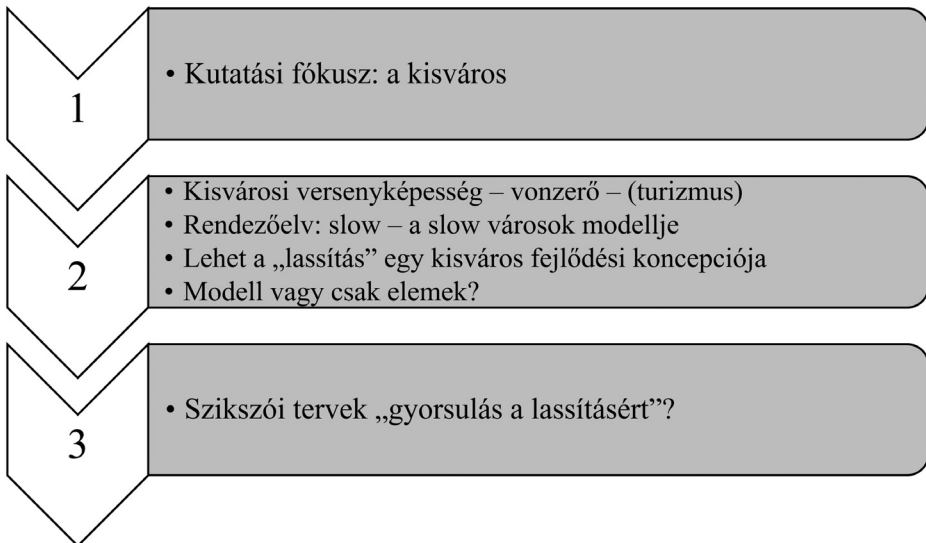
¹⁵ Egy-egy tématerület – így pl. a desztinációmenedzsment, kisléptékű turizmusfejlesztés – több életciklus fázisban is relevánssá válhat, eltérő funkcióval és hangsúllyal.



58. ábra: Tour de Hongrie nemzetközi kerékpárverseny egyik szakasza

– Szikszó érintésével

Forrás: www.szikszo.hu



59. ábra: Kisváros és slow koncepció

Forrás: Piskóti 2022

hanem lakóhelyi vonzerőjükből, életminőségükből fakad, amelyekhez a turizmus – különösen a kisléptékű, élmény- és közösségalapú turizmus – kapcsolódási pontot biztosít. A kutatás rendezőelve a slow szemlélet, amely kisvárosi fejlesztési koncepcióként értelmezhető. A vizsgálat egyik alapvető kérdése, hogy a lassítás képes-e tudatos stratégiai keretté válni, valamint hogy a slow város modellje egységes modellként, vagy inkább adaptálható elemek halmazaként működik-e a magyar kisvárosi kontextusban. Ennek empirikus terepe Szikszó, ahol rövid távon intenzív beavatkozásokkal hosszú távon élhetőbb, kiegyensúlyozottabb városi működés elérését célozzák (Piskóti 2022, 2024).

V. 2. 1. 3. Területi egyenlőtlenségek

A területi egyenlőtlenségek a Terjesztés szakaszában a terjesztés irányát, módját és korlátait meghatározó strukturális tényezőként jelennek meg. Ebben a szakaszban az a kérdés válik központi elemmé, hogy milyen típusú megoldások képesek különböző adottságú térségekben is működni. A területi egyenlőtlenségekhez kapcsolódóan a Terjesztés szakaszában különösen azok a programok tekinthetők relevánsnak, amelyek nem egyetlen településhez kötődnek, hanem több helyszínen, eltérő helyi adottságok mellett is képesek működni.

Ebben az értelemben a Szimfónia program kiemelkedő példának tekinthető, mivel a hátrányos helyzetű térségek strukturális problémáira olyan választ ad, amely rendszerszinten terjeszthető, ugyanakkor helyi adaptációra épül. A program alapvető kiindulópontja, hogy az Észak-Magyarországi régióban – és tágabban a periférikus térségekben – a hátrányos helyzetű gyermekek esetében sem a család, sem az iskola önmagában nem képes biztosítani az iskolai sikeresség feltételeit, az oktatási lemorzsolódás, a korai iskolaelhagyás koncentráltan jelenik meg. A Szimfónia program ebbe a térségi problémastruktúrába avatkozik be, amikor a zenét elsősorban nem kulturális elitképzésként, hanem esélyteremtő társadalmi innovációként alkalmazza. A program célja nem kizárólag a zenei készségek fejlesztése, hanem a tanulók viselkedésének, koncentrációs képességének, kitartásának és önbizalmának erősítése, amelyek közvetlenül hatnak az iskolai pályafutásra és hosszabb távon a társadalmi mobilitás esélyeire. A vizsgálat alapján a Szimfónia program a Terjesztés szakaszában több okból is kiemelkedő példának tekinthető:

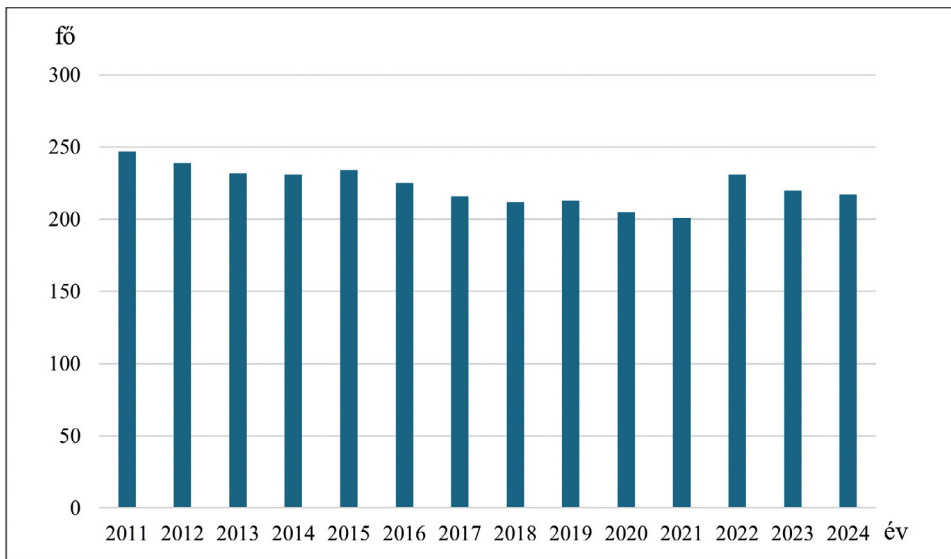
- a) A program rendszerszinten gondolkodik: az iskolai sikerességet nem különálló oktatási kérdésként kezeli, hanem a gyermekeket körülvevő családi, helyi társadalmi, szociális és intézményi környezetbe ágyazva értelmezi. Ez a szemlélet lehetővé teszi, hogy a program különböző településeken is releváns maradjon, miközben alkalmazkodik a helyi sajátosságokhoz.
- b) A program hálózatos terjesztési logikára épül: a különböző programhelyszínek közötti folyamatos tapasztalatcsere, a közösen kidolgozott pedagógiai program és az akkreditált pedagógus-továbbképzés mind azt szolgálják, hogy a jó gyakorlat ne elszigetelt kezdeményezésként, hanem hálózatként működjön. Ez a hálózatosodás kifejezetten a Terjesztés szakasz egyik kulcseleme.

- c) A program alacsony infrastruktúra igényű, ugyanakkor magas humán és közösségi értéket teremt. Az internet, technikai eszközök, hangszerek és meglévő ingatlanok használata lehetővé teszi, hogy a program olyan településeken is megvalósuljon, ahol jelentős beruházásokra nincs lehetőség. Ez különösen fontos a területi egyenlőtlenségekkel sújtott térségek esetében.

A Szimfónia program ugyanakkor rávilágít a terjesztés korlátjaira is. Az anyagi erőforrások szűkössége, az önkéntességre való erős támaszkodás, valamint a rászoruló családok komplex problémáinak kezelése azt mutatja, hogy a program hosszú távú fenntarthatósága intézményi és finanszírozási stabilitást igényel. Ezek a tanulságok a Terjesztés szakaszának fontos visszacsatolásai, mivel jelzik, hogy a jó gyakorlatok kiterjesztése nem választható el a támogató szakpolitikai környezettől.

A Komlóska Brand – pontosan a korábbiakban is említett helyi sajátosságokhoz való igazodása okán – olyan működési logikát testesít meg, amely más, hasonló helyzetű települések számára is követhető mintát kínál. A Komlóska Brand kialakulása hasonló előzményekhez kapcsolódik, mint olyan más térségi jó gyakorlatok, amely társadalmi innovációk civil vagy önkormányzati kezdeményezésekből nőnek ki.

60. ábra: Komlóska lakónépességének változása



Forrás: Saját szerkesztés (Lipták 2022 alapján)

Komlóska esetében a helyi szociális vállalkozások és közösségi gazdasági kezdeményezések játszottak kulcsszerepet, amelynek fő mozgatórugója a polgármester volt. A Komlóska Brand lényege nem egyetlen termék vagy szolgáltatás sikere, hanem az a komplex megközelítés, amelyben a helyi természeti, kulturális és társadalmi erőforrások tudatos márkává szerveződnek. Ez a márkázási folyamat egyszerre szolgál gazdasági, közösségi és identitás erősítő célokat, és lehetővé teszi, hogy

a település a periférikus helyzetből fakadó hátrányokat versenyelőnyre alakítsa. A 2011–2021 közötti időszakban Komlóska lakónépessége folyamatosan csökkent (60. ábra). Ez a tendencia összhangban van a térségre jellemző strukturális területi egyenlőtlenségekkel:

- a) elvándorlás a munkaerő-piaci lehetőségek hiánya miatt,
- b) elöregedő népesség,
- c) korlátozott intézményi és szolgáltatási kapacitások.

Komlóska tipikus példája annak, hogy külső fejlesztési impulzusok nélkül a periférikus kistelepülések demográfiai pályája lefelé mutat. A Terjesztés szakasz szempontjából ez fontos kiindulópont, hiszen önmagában a helyi erőfeszítések láthatóság és hálózatos kapcsolódás nélkül nem képesek tényleges változást előidézni. A 2022-es évben a lakónépesség hirtelen növekedett, ami akár értelmezhető a Komlóska Brandhez és a kapcsolódó társadalmi innovációkhoz kötődő terjesztési hatásként is. A társadalmi innovációk terjesztése – márkapítés, hálózatos kapcsolatok, jó gyakorlatként való megjelenés – képes rövid távon is érzékelhető strukturális hatásokat kiváltani, még egy kistelepülés esetében is. 2023–2024-ben a lakónépesség enyhén csökken, kb. 230 fő körüli szinten stabilizálódik. Ez a mintázat arra utal, hogy:

- a) a Terjesztés szakasza nem feltétlenül garantál tartós növekedést,
- b) viszont képes a lejtmenet megtörésére és mérséklésére.

Ez a stabilizáció kifejezetten fontos a területi egyenlőtlenségek szempontjából. A periférikus települések esetében a siker nem a folyamatos növekedés, hanem a lakosságmegtartás és az életképesség megőrzése. Ebben az értelemben Komlóska esete sikeresnek tekinthető. A Terjesztés szakasz szempontjából különösen fontos, hogy a Komlóska Brand nem egyedi, helyhez kötött megoldásként jelenik meg, hanem olyan adaptálható keretként, amely más településeken is alkalmazható, függetlenül attól, hogy a kiindulópont egy szociális vállalkozás, egy civil kezdeményezés vagy önkormányzati program. A márka mögött álló szervezési elvek – a helyi erőforrásokra építés, a közösségi bevonás, a hálózatos együttműködés¹⁶ és a fokozatos fejlődés – mind olyan elemek, amelyek a terjesztés során újratervezhetőek és helyi sajátosságokra szabhatóak.

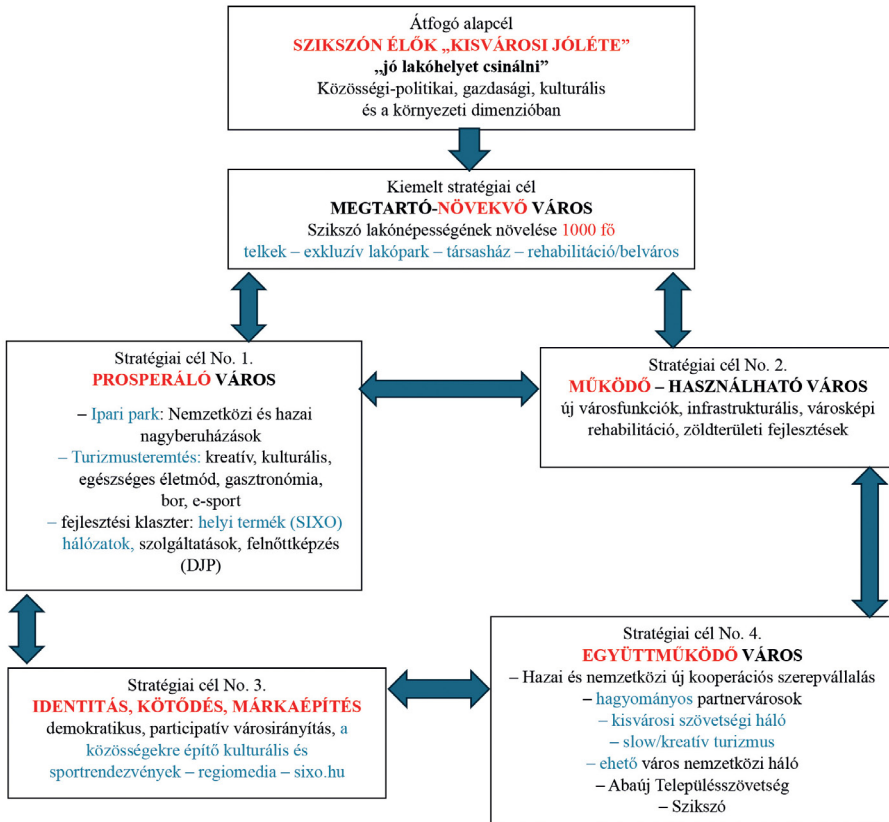
V. 2. 1. 4. Empirikus példák a vizsgált tématerületeken

V. 2. 1. 4. 1. *Slow szemlélet Szikszón*

A kutatás Szikszót olyan kisvárosi mintaterületként értelmezi, ahol a fejlesztési kihívások és lehetőségek koncentráltan jelennek meg: korlátozott gazdasági erőforrások, mérsékelt turisztikai vonzerő, ugyanakkor erős helyi identitás és aktíválható közösségi kapacitások. Szikszó nem klasszikus értelemben vett turisztikai

¹⁶ Erre példa: Észak-Hegyháti Mikrotérségi Unió, <https://eszakhegyhatiunio.wordpress.com/>

desztináció, hanem olyan kisváros, amelynek fejlődési potenciálja elsősorban minőségi újrapozicionálásban ragadható meg (slow szemlélet).



61. ábra: Szikszó kisvárosi jóléte

Forrás: Piskóti 2022

A szikszói fejlesztések egyik kulcsfogalma a „gyorsulás a lassításért”, amely leírja a város helyzetét a Terjesztés szakaszában. A város rövid távon célzott beavatkozásokkal (pl. kreatív események, országos rendezvényekhez való kapcsolódás, közösségi akciók) kívánja elérni azt, hogy hosszabb távon egy nyugodtabb, élhetőbb, emberléptékű városi működés alakuljon ki. Ez a megközelítés újszerű a Terjesztés szakaszában, egy olyan fejlesztési logika bemutatása, amely más kisvárosok számára is adaptálható. A 61. ábrán bemutatott szikszói városfejlesztési koncepció egy tudatosan integrált, kisvárosi léptékre szabott stratégiai gondolkodást tükröz, amelynek középpontjában a kisvárosi jólét és a megtartó–növekvő város célkitűzése áll. A koncepció sajátossága, hogy a fejlődést egymást erősítő stratégiai célok rendszerében értelmezi. Az átfogó alapcél – „Szikszón élők kisvárosi jóléte, jó lakóhelyet csinálni” – egyértelműen eltér a hagyományos versenyképességi megközelítésektől.

A hangsúly nem a gyors gazdasági növekedésen, hanem a közösségi, gazdasági, kulturális és környezeti dimenziók egyensúlyán van. Ez a megközelítés jól illeszkedik a slow szemlélethez, amely a minőségi életfeltételeket és a hosszú távú fenntarthatóságot helyezi előtérbe. A Terjesztés szakasz szempontjából ez azért releváns, mert az ilyen átfogó cél nem egyedi helyi érdek, hanem más kisvárosok számára is értelmezhető fejlesztési irányt kínál (Piskóti 2022). A szikszói koncepció olyan komplex, integrált kisvárosi fejlesztési modellt mutat be, amelyben a slow szemlélet, a társadalmi innováció és a terjesztés logikája egymást erősítik. A stratégia nem gyors sikerekre, hanem tudatosan felépített, megosztható fejlődési pályára törekszik. Ez teszi Szikszót különösen alkalmassá arra, hogy a Terjesztés szakaszában más települések számára is adaptálható mintát adjon.

V. 2. 1. 4. 2. *Komlóska Brand*

A Komlóska Brand mint a Terjesztés szakasz egyik kulcspéldája arra mutat rá, hogy egy helyi társadalmi innováció hogyan válhat akár térségi tanulási mintává. A Komlóska Brand tanulságokat hordoz a jó gyakorlatok terjeszthetősége, adaptálhatósága és hosszú távú beágyazódása szempontjából. A Komlóska Brandra vonatkozó empirikus vizsgálat (Lipták 2022) jól illusztrálja, hogy a területi egyenlőtlenségek miként formálják a társadalmi innovációk terjesztésének lehetőségeit és korlátait. A vizsgálat rámutat, hogy Észak-Magyarország – és azon belül Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye – strukturálisan hátrányos helyzetű térségeire, ahol egyszerre van jelen a tartós munkanélküliség és a munkaerőhiány, jellemző az elvándorlás és az elöregedés. A Komlóska Brand és a kapcsolódó ötletek nem elszigetelt fejlesztések, hanem a Terjesztés szakaszában működő jó gyakorlatok. A helyi innovációk láthatóvá tétele, a hálózatosodás képes demográfiai értelemben is mérsékelni a területi egyenlőtlenségek hatásait, még ha azok teljes megfordítására nem is mindig alkalmas.

V. 3. A TERJESZTÉS SZAKASZÁNAK KONKLÚZIÓJA

A Terjesztés szakaszának vizsgálata egyértelműen igazolja, hogy a társadalmi innovációk életciklusában ez a fázis nem kizárólag mennyiségi kiterjesztést, hanem minőségi újraértelmezést jelent. A korábbi szakaszokban kialakított és megerősített megoldások ebben a fázisban válnak valódi jó gyakorlattá, olyan adaptálható mintákká, amelyek képesek eltérő helyi környezetben is működni, miközben nem veszítik el társadalmi beágyazottságukat. A vizsgálatok alapján a Terjesztés szakaszában nem a konkrét projektek másolása bizonyult sikeresnek, hanem azok működési logikáinak, szervezési elveinek és szemléleti kereteinek továbbadása. Ez különösen igaz a hátrányos helyzetű, területi egyenlőtlenségekkel érintett térségek esetében, ahol a klasszikus, beruházáson alapuló fejlesztési modellek nem, vagy csak korlátozottan alkalmazhatók.

Az okos megoldások vizsgálata rávilágít arra, hogy a Terjesztés szakaszában a smart jelző elsősorban nem technológiai fejlettséget, hanem tanulási és együttműködési képességet jelent. Az okos város és okos régió modellek jelzik, hogy az érintettek bevonása és a folyamatos visszacsatolás olyan elemek, amelyek nem helyhez kötöttek, hanem más települések számára is értelmezhetőek és alkalmazhatóak.

A desztinációmenedzsment és a kisléptékű turizmusfejlesztés empirikus eredményei azt igazolják, hogy a turizmus a Terjesztés szakaszában közvetítő eszközzé válik. Nem önálló ágazati célként jelenik meg, hanem olyan felületként, amelyen keresztül a helyi identitás, a közösségi együttműködés és a kreatív megoldások láthatóvá és megoszthatóvá válnak. A slow szemlélet szikszói alkalmazása különösen újszerűnek bizonyul, mivel a terjesztést nem gyors növekedésként, hanem kontrollált, minőségorientált adaptációként értelmezi.

A területi egyenlőtlenségekhez kapcsolódó vizsgálatok – különösen a Komlóska Brand és a Szimfónia program elemzése – empirikusan alátámasztják, hogy a Terjesztés szakaszában a siker nem a felzárkózás sebességében, hanem a negatív trendek megtörésében és a stabilizációban mérhető. Komlóska lakónépességének alakulása jól mutatja, hogy a társadalmi innovációk láthatóvá tétele, a hálózatosodás és az adaptív terjesztés képes mérsékelni a periférikus térségek strukturális hátrányait. A Szimfónia program pedig arra ad példát, hogy egy területalapú, alulról építkező és partnerségi megközelítésű kezdeményezés több településen, eltérő intézményi környezetben is működőképpé válhat.

A Creative Region projekt keretei között végzett gazdaságtudományi vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a Terjesztés szakaszban a társadalmi innovációk elterjedése nem lineáris és nem automatikus folyamat, hanem tudatosan irányított tanulási, hálózatosodási és adaptációs mechanizmusok eredménye. A jó gyakorlatok ebben a szakaszban nem általános megoldásként, hanem nyitott keretrendszerként jelennek meg, amelyek teret adnak a helyi kreativitásnak és saját megoldások kialakításának. A Terjesztés szakasz így kulcsszerepet tölt be a Rendszerszintű hatás szakasz kialakulásának előkészítésében. Megteremti azokat a kapcsolatokat, intézményi és közösségi tanulási folyamatokat, amelyek nélkül a társadalmi innovációk hosszú távú beágyazódása nem lenne értelmezhető. A vizsgált esetek alapján kijelenthető, hogy a terjesztés sikerének feltétele nem a méret vagy a gyors növekedés, hanem az alkalmazkodóképesség, a partnerség és a helyi értékekre épülő fejlődési logika.

VI. Rendszerszintű hatás: a fenntarthatóság érvényesülése

VI. 1. BEVEZETÉS – AMIRŐL A RENDSZERSZINTŰ HATÁS SZAKASZA SZÓL

A társadalmi innováció életciklusának záró szakasza, a Rendszerszintű hatás fázis azokat a folyamatokat és eredményeket vizsgálja, amelyek túlmutatnak az egyedi beavatkozásokon, és tartós, strukturális változásokat eredményeznek társadalmi, gazdasági és területi szinten. Ebben a fázisban az elemzés fókuszja az innovációk mérhetőségére, hosszú távú fennmaradására és adaptív képességére helyeződik, különös tekintettel a műszaki és társadalmi innovációk kölcsönhatásaira. A szakasz vizsgálata arra fókuszál, hogy milyen feltételek mellett válhatnak a társadalmi innovációk a térségi fejlődés stabil elemeivé, és hogyan ragadható meg mindez empirikusan megalapozott mérési keretek segítségével. A Rendszerszintű hatás szakaszának középpontjában annak vizsgálata áll, hogy az innovációk milyen módon képesek tartósan beépülni a társadalmi, gazdasági és intézményi strukturákba. Míg az előző szakaszok az innovációk kialakulására, kikísérletezésére és megvalósítására fókuszáltak, addig ez a fázis arra keresi a választ, hogy az elért eredmények hogyan maradnak fenn és hogyan mérhetőek hosszabb távon.

A műszaki és társadalmi innovációk mérése a fenntarthatóság vizsgálatának kulcseleme, ugyanakkor módszertanilag összetett feladat, valamint a rendszerszintű hatás értelmezése túlmutat az egyedi kezdeményezések vizsgálatán. A projekt keretei között a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói által végzett vizsgálatok hangsúlyozzák, hogy a hagyományos teljesítménymutatók önmagukban nem alkalmasak a társadalmi hatások és a hosszú távú, rendszerszintű változások értékelésére. A vizsgálatok ezért az input, output, outcome, impact logikára épülő indikátorrendszerek alkalmazását javasolják, amelyek képesek megragadni az innovációk társadalmi hasznosságát, gazdasági életképességét és területi beágyazottságát is. A társadalmi innovációk esetében különösen fontos a kvalitatív és kvantitatív módszerek kombinálása, mivel számos hatás – például a közösségi kohézió erősödése vagy az együttműködési kultúra változása – csak közvetett módon mérhető (Veresné Somosi, Tóth és Varga 2023; Kerchner 2023).

A fenntarthatóság nem kizárólag környezeti dimenzióként jelenik meg, hanem komplex fogalomként, amely magában foglalja a gazdasági, társadalmi és intézményi fenntarthatóságot is. A regionális és városi szintű elemzések – különösen az Észak-magyarországi régió és Miskolc példája – azt mutatják, hogy a fenntartható társadalmi innovációk kialakulása szorosan összefügg a helyi tudásbázisok,

az egyetemi–vállalati–önkormányzati együttműködések, valamint a hálózatosodás mértékével. A társadalmi innovációs életciklus Rendszerszintű hatás szakasza ennek megfelelően négy, egymással szorosan összefüggő tématerület mentén vizsgálja a rendszerszintű hatás kialakulását:

- a) a műszaki és társadalmi innovációk mérése és fenntarthatósága,
- b) a képzés, kompetenciafejlesztés és tehetségmenedzsment,
- c) a vállalkozások mentorálása,
- d) a területi egyenlőtlenségek.

Az első tématerület a műszaki és társadalmi innovációk mérése és fenntarthatósága. A műszaki és társadalmi innovációk esetében eltérő, ugyanakkor összehangolható mérési logikák jelennek meg, amelyek együttes alkalmazása teszi lehetővé az innovációk társadalmi, gazdasági és területi hatásainak megragadását. A mérhetőség ebben az összefüggésben a fenntarthatóság előfeltétele, mivel ami nem mérhető, az nem visszacsatolható, így hosszú távon nem irányítható. A műszaki innovációk önmagukban nem garantálják a társadalmi hatást, csak akkor válnak fenntarthatóvá, ha társadalmi innovációkkal kiegészülve képesek reagálni a térségi szükségletekre és egyenlőtlenségekre. Ennek megfelelően a műszaki és társadalmi innovációk mérési kereteinek meghatározása, a fenntarthatóság biztosítása alapvető elvárás.

A második tématerület a képzés, kompetenciafejlesztés és tehetségmenedzsment, amely a rendszerszintű hatás humán erőforrás oldalát képviseli. Az innovációk fenntarthatósága nem választható el azoktól a tudásoktól, készségektől és képességektől, amelyek lehetővé teszik az új megoldások működtetését, továbbfejlesztését és terjesztését. A képzés nem kísérőeleme az innovációknak, hanem azok egyik legfontosabb strukturális feltétele. A megfelelő kompetenciák hiányában a technológiai és társadalmi újítások nem képesek rendszerszintűvé válni. A vizsgált programok és képzési anyagok rámutatnak arra, hogy a társadalmi és műszaki innovációk hosszú távú működőképessége elképzelhetetlen megfelelő menedzsment-, gazdálkodási és együttműködési kompetenciák nélkül (Szűcsné Markovics 2025). A képzés ebben az összefüggésben nem kiegészítő elem, hanem a fenntarthatóság egyik legfontosabb strukturális pillére, amely biztosítja az innovációk adaptációját és továbbfejlesztését.

A harmadik tématerület a vállalkozásmentorálás, amely az innovációk gazdasági és szervezeti fenntarthatóságát támogatja. A vállalkozások – különösen a társadalmi vállalkozások – mentorálása hozzájárul az innovációk üzleti stabilitásához, csökkenti a működési kockázatokat, és elősegíti a tudás és tapasztalat hálózatos megosztását (Szűcsné Markovics 2024b). Mindez kulcsszerepet játszik abban, hogy az innovációk ne elszigetelt kezdeményezések maradjanak, hanem tartós gazdasági struktúrákba ágyazódnak be. Fentiek kiemelt fontossággal bírnak a vizsgált periférikus térségekben, ahol a strukturális hátrányok miatt az innovációk fennmaradása fokozott támogatást igényel.

A negyedik tématerület a területi egyenlőtlenségek kérdése, amely a rendszerszintű hatás térbeli dimenzióját emeli be az elemzésbe. A különböző térségek eltérő

erőforrásokkal, intézményi és humán feltételekkel rendelkeznek. A fenntarthatóság értelmezése ezért csak akkor lehet teljes, ha figyelembe veszi az innovációk területi hatásait, valamint azt, hogy a periférikus térségekben gyakran komplex innovációra van szükség. A területi egyenlőtlenségek vizsgálata rámutat arra, hogy a rendszerszintű hatások térben differenciáltan jelennek meg (Sikos T. 2025). A járási és megyei szintű empirikus elemzések azt igazolják, hogy a hátrányos helyzetű térségekben a társadalmi innovációk gyakran egyszerre töltenek be gazdaságfejlesztési, közösségépítési és szociális funkciókat, ami a mérés és értékelés komplexitását tovább növeli.

Összességében a Rendszerszintű hatás szakasz bizonyítja, hogy a műszaki és társadalmi innovációk fenntarthatósága és mérhetősége szorosan összekapcsolódó kérdések. A rendszerszintű hatás akkor értelmezhető, ha az innovációk nem elszigetelt projektek maradnak, hanem képzési, mentorálási és intézményi támogatással, valamint területi aspektussal beágyazódnak az adott térség innovációs rendszerébe (22. táblázat).

22. táblázat: A rendszerszintű hatás értelmezési és mérési keretei

Vizsgálati tématerület	Vizsgálati fókusz	Jellemző mérési eszközök	Fenntarthatóságot jelző tényező
Műszaki innováció	Technológiai megoldások, infrastruktúra	Outputindikátorok, hatékonysági mutatók	Gazdasági életképesség
Társadalmi innováció	Közösségi hatás, együttműködések	Outcome-impact indikátorok, kérdőívek	Társadalmi beágyazottság
Humán erőforrás	Képzés, kompetenciafejlesztés	Részvételi adatok, kompetenciamérések	Tanulási képesség
Vállalkozás-mentorálás	Tudásátadás, üzleti stabilitás	Esettanulmányok	Stabil működés
Területi dimenzió	Regionális különbségek	Térségi indikátorok, klaszterelemzés	Kiegyensúlyozott fejlődés

Forrás: Saját szerkesztés

A 22. táblázat a rendszerszintű hatás komplex értelmezési keretét adja meg, amelyben a műszaki és társadalmi innovációk nem elkülönült jelenségekként, hanem egymást erősítő tényezőkként jelennek meg. A technológiai megoldások létrehozásától a társadalmi beágyazódáson és a humán erőforrás fejlesztésén keresztül a területi hatásokig, a 22. táblázatban megjelenik az innovációs folyamat teljes íve. Az eltérő innovációs területek eltérő mérési logikát igényelnek. Míg a műszaki innovációk esetében az output- és hatékonysági mutatók dominálnak, addig a társadalmi innovációknál az outcome és hatás (impact) indikátorok, valamint a kvalitatív módszerek válnak meghatározóvá. Ez egyértelműen jelzi, hogy a fenntarthatóság nem

ragadható meg egységes mutatórendszerrel, hanem többszintű, kombinált mérési megközelítést tesz szükségessé.

A Rendszerszintű hatás szakasz nem egyetlen beavatkozás vagy eredmény következménye, hanem egymásra épülő technológiai, társadalmi, humán és területi folyamatok összhatásaként értelmezhető. A műszaki és társadalmi innovációk mérhetősége ebben az összefüggésben olyan eszköz, amely lehetővé teszi a tanulást, az adaptációt és a hosszú távú stratégiai tervezést. Ez a megközelítés biztosítja azt az elemzési keretet, amelyben a műszaki és társadalmi innovációk hosszú távú társadalmi értékteremtése értelmezhetővé válik.

VI. 2. A RENDSZERSZINTŰ HATÁS SZAKASZÁNAK SZEREPE A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓS FOLYAMATBAN

A Rendszerszintű hatás szakasz célja annak vizsgálata, hogy a műszaki és társadalmi innovációk milyen feltételek mellett képesek tartós, mérhető hatásokat kiváltani társadalmi, gazdasági és területi szinten. A szakasz az innovációs folyamat azon fázisára koncentrál, ahol az egyedi kezdeményezések eredményei hosszabb távon is fennmaradó rendszerekké alakulnak.

A szakasz kiemelt célja a mérhetőség és értékelhetőség kérdésének előtérbe helyezése. Ezen belül célja azon indikátorok, módszertani megközelítések és értékelési keretek meghatározása, amelyek alkalmasak a műszaki és társadalmi innovációk rendszerszintű hatásainak megragadására, különös tekintettel az input–output–outcome–impact logikára.

A szakasz célja továbbá annak feltárása, hogy a humán erőforrások fejlesztése, különösen a képzés, a kompetenciafejlesztés és a tehetségmenedzsment miként járul hozzá az innovációk hosszú távú működőképességéhez. A kutatás abból indul ki, hogy az innovációk fenntarthatósága nem választható el azoktól a tudásoktól és készségektől, amelyek lehetővé teszik az új megoldások adaptációját, továbbfejlesztését és terjesztését, különösen a gyorsan változó technológiai és társadalmi környezetben.

A szakasz céljai közé tartozik a vállalkozásmentorálás rendszerszintű szerepének elemzése is, vizsgálva, hogy a mentorálási gyakorlatok miként járulnak hozzá az innovációk gazdasági fenntarthatóságához, a vállalkozások stabilitásához, valamint a tudásmegosztás és a hálózatosodás erősítéséhez. A mentorálás ebben az értelmezésben olyan strukturális eszközként jelenik meg, amely csökkenti az innovációk kockázatait és elősegíti a fenntartható üzleti modellek kialakítását.

Végül a szakasz célja a területi egyenlőtlenségek figyelembevételével annak bemutatása, hogy a rendszerszintű hatások térben differenciáltan jelennek meg, és hogy a különböző térségek eltérő feltételei miként befolyásolják az innovációk fenntarthatóságát és mérhetőségét.

A fenti kutatási tématerületek és a Rendszerszintű hatás szakaszában megfogalmazott célok figyelembevételével a fejezet fő kutatási kérdései az alábbiak szerint fogalmazhatók meg:

1. Milyen mérési és értékelési keretek alkalmasak a műszaki és társadalmi innovációk rendszerszintű hatásainak megragadására, különös tekintettel a hosszú távú fenntarthatóság társadalmi, gazdasági és területi dimenzióira?
2. Milyen módon járul hozzá a képzés, a kompetenciafejlesztés és a tehetségmenedzsment az innovációk fenntarthatóságához, különösen a gyors technológiai és társadalmi változásokkal jellemezhető környezetben?
3. Hogyan támogatja a vállalkozásmentorálás az innovációk gazdasági és szervezeti stabilitását?
4. Hogyan befolyásolják a területi egyenlőtlenségek az innovációk rendszerszintű hatásait, és milyen eltérések mutathatók ki a központi és periférikus térségek között a fenntarthatóság és mérhetőség tekintetében?

VI. 2. 1. A vizsgálat eredményei tématerületenként

A Creative Region projekt keretei között, a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói által végzett vizsgálatok eredményeinek bemutatása a Rendszerszintű hatás szakaszának értelmezési keretében történik, amely lehetővé teszi a műszaki és társadalmi innovációk komplex, többdimenziós elemzését. A vizsgálatok közös kiindulópontja, hogy az innovációk értékelése nem korlátozódhat az egyedi projektek rövid távú eredményeire, hanem kiterjed a hosszú távú társadalmi, gazdasági és területi hatások feltárására is. Ennek megfelelően a vizsgálatok komplex mérési és értékelési kereteket alkalmaznak, amelyek az input–output–outcome–impact logikára épülnek, és ötvözik a kvantitatív statisztikai elemzéseket a kvalitatív módszerekkel. Az eredmények bemutatását megalapozó módszertani keretek építenek az indikátorrendszerek alkalmazására, amelyek alkalmasak a fenntarthatóság társadalmi, gazdasági és környezeti dimenzióinak együttes vizsgálatára. A területi elemzések rámutatnak arra, hogy a fenntarthatóság mérhetősége csak akkor biztosítható, ha az indikátorok egyrészt számszerűsíthetők és időben követhetők, másrészt képesek megragadni az innovációk mögötti értékrendi és strukturális sajátosságokat is. A vizsgálati eredmények egyik kulcstényezője, hogy a műszaki és társadalmi innovációk hatásai eltérő időtávon és eltérő intenzitással jelennek meg, ami indokolttá teszi a longitudinális és nyomonkövetésen alapuló megközelítések alkalmazását. A társadalmi innovációk esetében különösen hangsúlyossá válik a részvételiség, a helyi beágyazottság és az intézményi támogatottság szerepe, amelyek hiányában az elért eredmények nehezen fenntarthatók. A monitoring és értékelés ciklikus jellegű, a célmeghatározás, adatgyűjtés, elemzés, visszacsatolás lépéseken alapul (Musinszki 2024). A statisztikai és térszerkezeti elemzések rámutatnak arra, hogy a társadalmi innovációs potenciál és a fenntarthatósági mutatók jelentős térbeli különbségeket hordoznak magukban. A vizsgálat alapján kirajzolódó mintázatok szerint a központi térségek és a nagyvárosi vonzáskörzetek kedvezőbb pozícióban vannak, míg a periférikus térségekben az innovációk fenntarthatósága fokozott intézményi és humán támogatást igényel.

Ezek az eredmények megerősítik, hogy a rendszerszintű hatások értelmezése nem választható el a területi egyenlőtlenségek vizsgálatától.

VI. 2. 1. 1. A műszaki és társadalmi innovációk mérése, fenntarthatósága

A Creative Region projekt keretei között lefolytatott vizsgálatok eredményei egyértelműen alátámasztják, hogy míg a műszaki innovációk esetében a mérés hagyományosan a teljesítményre, hatékonyságra és gazdasági eredményességre koncentrált, addig a társadalmi innovációknál a hatások jelentős része csak közép- és hosszú távon, gyakran közvetett módon jelenik meg (Veresné Somosi és Varga 2021; Varga és Tóth 2024). A társadalmi innovációs hatás vizsgálata – amely a kezdeményezés sikerességének meghatározása – a hierarchikus sikerkritériumok értékelésén alapulhat. A módszer fő célja a társadalmi innovációs folyamat sikerének mérése, amely komplex feladat. A mérési struktúra meghatározása során a kvantitatív elemek mellett kiemelt figyelmet érdemel a nehezen számszerűsíthető kvalitatív elemek köre. A hosszú távú megoldásokat igénylő társadalmi kihívások folyamatos bővülése, a környezeti tényezők dinamikus változása megköveteli az újszerű együttműködések ösztönzését, valamint a társadalmi innovációs folyamatok megvalósításának gyorsítását. Ezen hatások együttes következményeként megnövekedhet a sikertelen kezdeményezések aránya. A sikertelenség csökkentése vagy megakadályozása érdekében szükséges lépés a társadalmi innovációs folyamat sikerességében szerepet játszó tényezők és a közöttük működő kölcsönhatások feltárása. A társadalmi innovációs folyamat sikerességének meghatározása – hasonlóan a projektvezetési szemléletmódban alkalmazott méréshez – megköveteli az alapvető sikerkritériumok azonosítását. Kiinduló lépésként szükséges az esetleges sikertelenségben leginkább közre játszó tényezők meghatározása, amelyek az idő- és költségkeret jelentős túllépésében érhetőek tetten. Ezen jellemzők egyértelműen számszerűsíthetők, és sikertényezőként azonosíthatók. Ezen kívül azonban hangsúlyos a társadalmi innovációs folyamat sikerességének tartalmi értelmezése is, amely során a korábban vázolt idő- és költségparaméter kiegészül a kezdeményezés eredményének minőségi vizsgálatával is. Az idő- és a költségparaméterek, valamint a törekvés eredményének a minősége az adott társadalmi innovációs folyamat sikerkritériumaiként azonosíthatók. Ezen kritériumok mellett azonban kiemelt szerepe van más kritériumoknak is a sikeresség megítélésében, amelyek elsősorban a kezdeményezés ötletgazdájánál vagy a törekvés érintettjeinél jelentkező haszonban testesülnek meg. A siker értelmezéséhez egy olyan – a projektek sikerességének mérésére is szolgáló – hierarchikus modell ajánlható (Görög 1996), amelyben a társadalmi innováció folyamat sikerességének három megítélési szintje van:

- a) az idő, a költség és a minőség alapján történő értékelés,
- b) a törekvést kezdeményező megelégedettsége alapján történő értékelés,
- c) a kezdeményezésben érintette megelégedettsége alapján történő értékelés.

A hierarchikus modell (62. ábra) első szintjén megfogalmazott értékelés számszerűsíthető eredmények alapján végezhető el. A második szinten a kvantitatív módon

nehezen megfogható társadalmi innovációs törekvések esetében csak hosszabb idő elteltével és gyakran közvetett úton mérhető a sikeresség. A harmadik szinten meghatározott értékelési folyamat kapcsán annak megállapítására történik, hogy a kezdeményezés megvalósulása során, valamint az érintettek számára milyen mértékben elfogadott a törekvés. Ezen értékelés esetén, a törekvést kezdeményező egyén és/vagy csoport érintettjeit, valamint a törekvés többi érintettjét érdemes különválasztani. A társadalmi innovációs folyamat sikerességét értékelő hierarchikus modell egymást feltételező szintekből áll, ugyanakkor lehetővé válik a sikeresség egyes szintek szerinti független megítélése is.



62. ábra: A társadalmi innovációs folyamat sikerkritériumainak értelmezése

Forrás: Saját szerkesztés (Görög, 1996 alapján)

A vizsgálatok során alkalmazott, a társadalmi innováció mérésére javasolt indikátorok többsége az input–output–outcome–impact logikára épül, amely lehetővé teszi az innovációs folyamatok több szinten történő értékelését. Az eredmények azt mutatják, hogy az input- és outputindikátorok (pl. erőforrás-felhasználás, létrejött szolgáltatások, képzések száma) elsősorban a megvalósítás sikerességét ragadják meg, ugyanakkor önmagukban nem alkalmasak a fenntarthatóság megítélésére. A fenntartható hatások az outcome és hatás mutatók szintjén válnak láthatóvá, ahol

már a foglalkoztatottság, az életminőség, a közösségi aktivitás vagy az intézményi változások kerülnek előtérbe.

Sikos T. és Szendi (2025), valamint Sikos T. (2025) a fenntartható társadalmi innováció pilot mérését végezte el Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye városaiban (23. táblázat).

A vizsgálat Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye városhálózatára fókuszált, azon belül is a vármegye 28 városára és a vármegyeszékhelyre, amelyek a térség társadalmi, gazdasági és kereskedelmi folyamataiban meghatározó szerepet töltenek be. Ezek a települések nemcsak a lakosság mindennapi életének központjai, hanem a vállalkozások működési tereiként és a kereskedelmi tevékenységek csomópontjai-ként is funkcionálnak, így az új és innovatív megoldások megjelenése is jellemzően itt tapasztalható legkorábban. Az eredmények összességében jól tükrözik Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye városhálózatának belső sajátosságait, valamint az észak-magyarországi térség jelenlegi gazdasági helyzetét és fejlődési irányait. A vizsgálat rámutat arra, hogy a középvárosok és a kisvárosok többsége, továbbá a Miskolci agglomerációhoz kapcsolódó települések mutatják a legkedvezőbb fejlődési dinamikát és élhetőségi jellemzőket a vizsgált régió belül. Ezek a városok egyben azok a térségi csomópontok is, ahol a társadalmi innovációk megjelenésének és hosszabb távú fenntarthatóságának feltételei a leginkább adottak. Sikos T. és Szendi (2025) vizsgálatában a 17 fenntartható fejlődési cél közül három, a városi működés és a gazdasági–társadalmi fenntarthatóság szempontjából különösen releváns dimenzióra koncentrált:

- a) a 8. célkitűzés (tisztességes munka és gazdasági növekedés),
- b) a 9. célkitűzés (ipar, innováció és infrastruktúra),
- c) a 11. célkitűzés (fenntartható városok és közösségek).

A kutatás fókuszában a fenntarthatóság és az intelligens gazdaság összefüggései állnak, különös tekintettel arra, hogy a gazdaságilag fejlettebb városok mennyiben tekinthetők fenntarthatónak gazdasági, társadalmi és környezeti értelemben. Az elemzés alapját a megyei jogú városok gazdasági és környezeti fenntarthatóságát vizsgáló korábbi kutatás képezte (Sikos T. és Szendi 2023), amelynek módszertani keretét Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye városaira alkalmazták a vizsgálatuk során. Az indikátorok kiválasztása során olyan változókat alkalmaztak, amelyek nemzetközi és hazai szinten egyaránt elérhetők, időben megismételhetők és más térségekkel is összehasonlíthatók. Az adatforrásokat a TEIR és a KSH Tájékoztatási adatbázisa egészítette ki. A módszertani alapot a KSH 2022-es fenntarthatósági vizsgálata, valamint Lafortune és szerzőtársai (2019) európai városokra vonatkozó elemzése biztosította. Az összeállított adatbázis összesen 21 változót tartalmazott, elsősorban a 2020–2021-es adatokra támaszkodva. A komplex indexek kialakítása érdekében az adatsorok összemérhetőségét fajlagos mutatók (1000 vagy 10 000 főre vetített értékek, illetve százalékos megoszlások) számításával biztosították. Mivel a fajlagos adatok sem rendelkeztek egységes mértékegységgel, az indikátorok standardizálására került sor, amely lehetővé tette az eltérő dimenziójú

23. táblázat: Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye városainak főbb adatai

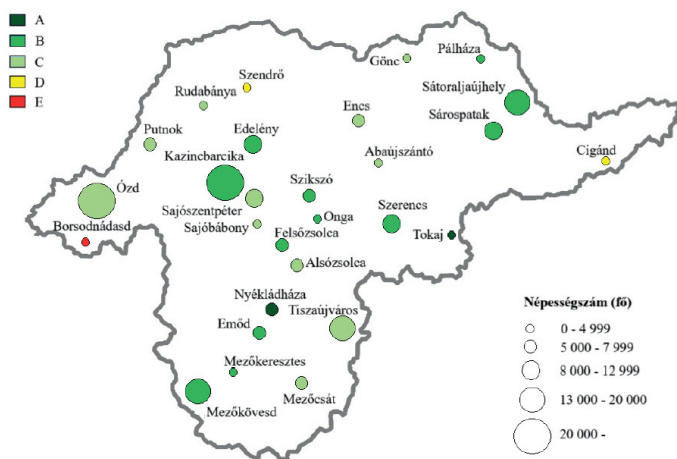
Város neve	Város típusa	Mióta város?	Állandó népesség (2022)	Jelenlévő népesség száma (1949)	Belföldi vándorlási különbözet (állandó és ideiglenes) ezer lakosra (2021)	
Miskolc	Megyei jogú város	1885 előtt	155 650	109 841	-7,946	
Kazincbarcika	Középváros	1954	25 921	3 846	-471	
Sátoraljaújhely		1899	14 218	17 116	-241	
Ózd		1949	33 608	29 184	-305	
Tiszaújváros	Kisváros	1966	15 247	1 349	-472	
Mezőkövesd		1973	16 252	18 228	8	
Szerencs		1984	8 906	7 813	79	
Encs		1984	6 334	2 999	92	
Sárospatak		1968	11 717	13 644	-167	
Edelény		1986	9 730	4 908	43	
Tokaj		1986	3 771	5 074	101	
Szikszó		Városi funkciókat ellátó faluváros	1989	5 569	5 589	54
Sajószentpéter			1989	12 011	7 455	-19
Mezőcsát	1991		5 912	6 335	-10	
Putnok	Városcsírák	1989	6 831	5 175	-20	
Gönc		2001	1 968	3 252	-50	
Felsőzsolca	Érdemleges városi szerepkör nélkül	1997	6 803	2 932	80	
Cigánd		2004	3 165	5 203	7	
Emőd		2001	5 088	4 343	79	
Abaújszántó		2004	2 885	4 567	-41	
Alsózsolca		2007	5 754	3 093	-46	
Szendrő		1996	4 109	3 312	-94	
Nyékládháza		2003	5 180	2 369	117	
Onga		2013	4 969	2 515	3	
Mezőkeresztes		2009	3 673	5 391	40	
Borsodnádásd		2001	3 032	3 511	-39	
Sajóbáony		2009	2 649	867	-9	
Rudabánya		2008	2 485	2 677	-26	
Pálháza		2005	1 091	735	-1	

Forrás: Sikos T. és Szendi 2025

változók összehasonlíthatóságát anélkül, hogy az eredeti összefüggések torzultak volna. Azoknál a mutatóknál, ahol a magasabb érték kedvezőtlenebb jelentéssel bír, reciprok transzformációt alkalmaztak. A standardizált mutatókból egyszerű szám-tani átlag alkalmazásával kerültek kialakításra a komponensindexek, valamint az ezekre épülő komplex fenntarthatósági index. A végleges indikátorstruktúra kialakítása után és többszöri iterációt elvégezve egy ötklaszteres megoldást fogadtak el a városok tekintetében (63. ábra):

- a) A – Kisvárosok kedvező élhetőségi adottságokkal: Tokaj és Nyékládháza, amelyek kiegyensúlyozott teljesítményt mutatnak a vizsgált fenntarthatósági dimenziók mentén.
- b) B – Ciklikus fejlődésű, de összességében élhető városok: történeti múlttal rendelkező városok (pl. Sárospatak, Sátoraljaújhely), a Miskolci agglomeráció alvóvárosai, valamint a volt „szocialista” iparváros Kazincbarcika, amelyek gazdasági és jövedelmi szempontból többnyire kedvezőbb helyzetűek, ugyanakkor fenntarthatóságuk erősen függ a gazdasági szerkezet megújulásától.
- c) C – Helyüket kereső, átlag alatti életkörülményeket nyújtó városok: volt bányász- és iparvárosok (pl. Ózd, Putnok), hátrányos helyzetű térségek járási központjai (pl. Encs, Gönc), valamint Miskolchoz kapcsolódó, de önálló városi funkciókkal kevésbé rendelkező települések. Magasabb munkanélküliség, alacsonyabb jövedelmi szint és – esetenként – jelentős környezeti terhelés jellemző.
- d) D – Városi szerepkör nélküli, nehezen élhető városok: Szendrő és Cigánd, amelyek bár városi ranggal rendelkeznek, valódi városi funkcióik gyengék vagy hiányosak, alacsony jövedelmi szinttel és gyenge élhetőségi mutatókkal rendelkeznek.
- e) E – Leszakadó, kedvezőtlen adottságú városok: Borsodnádasd és Rudabánya, amelyek a rendszerváltást követően tartós leszakadási pályára kerültek, a gazdasági és társadalmi fenntarthatóság hiánya miatt ezek a települések a vármegye legkedvezőtlenebb helyzetű városai közé tartoznak.

A kedvezőtlen helyzetű települések térségi pozícióját ugyanakkor érdemben befolyásolja Miskolc mint megyei jogú város és regionális központ, amely gazdasági, intézményi és tudásbázis funkciói révén meghatározó térség-szervező szerepet tölt be a vármegyében és a régióban. Miskolc munkaerő-piaci vonzáskörzete, oktatási és innovációs kapacitásai olyan potenciális kapcsolódási pontokat kínálnak, amelyek – megfelelő fejlesztési beavatkozások mellett – hozzájárulhatnak a leszakadó térségek felzárkózási pályára állításához. E térségformáló szerepben kiemelt jelentőséggel bír a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara, amely a felsőoktatás harmadik missziós tevékenysége keretében nem csupán tudásközvetítő intézményként, hanem aktív fejlesztési szereplőként is megjelenik.



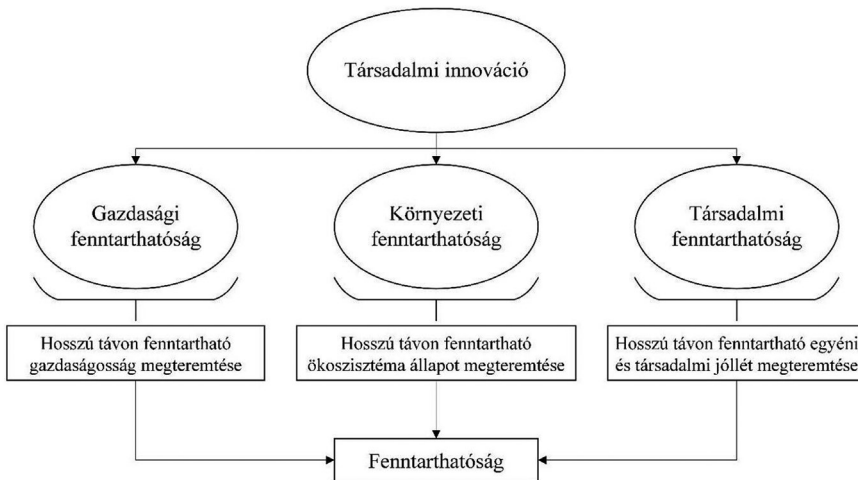
63. ábra: A komplex fenntarthatósági index Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye városaira

Forrás: Sikos T. és Szendi 2025, Sikos T. 2025

A Miskolci Egyetem és a Gazdaságtudományi Kar által biztosított képzési, kompetenciafejlesztési és tehetséggondozási programok a humán erőforrás minőségi megújításán keresztül képesek erősíteni a térség gazdasági és társadalmi adaptációs képességét, amely különösen indokolja a képzés, a kompetenciafejlesztés és a tehetségmenedzsment tématerület bevonását a Rendszerszintű hatás szakaszának vizsgálatába.

VI. 2. 1. 2. Képzés, kompetenciafejlesztés, tehetségmenedzsment

A képzés, kompetenciafejlesztés és tehetségmenedzsment a Rendszerszintű hatás szakaszának egyik kulcseleme, mivel közvetlenül hozzájárul a társadalmi innovációk hosszú távú működőképességéhez, adaptálhatóságához és területi beágyazottságához. Metszős és Faludi (2022, 2023) kutatásai rámutatnak arra, hogy a társadalmi innováció nem kizárólag egyedi kezdeményezések sorozata, hanem tanulási folyamatként értelmezhető, amelyben a humán erőforrás minősége, az ismeretek átadása és elsajátítása meghatározó tényező. Metszős (2023) szerint a társadalmi innováció sikerének egyik legfontosabb feltétele a társadalmi tanulás, amely a folyamat minden szakaszában jelen van: az igényfelméréstől a megvalósításon át egészen a fenntartásig. A képzés és kompetenciafejlesztés nem elkülönült elemként jelenik meg, hanem a tudásmegosztás, mentoring, tréningek révén beépül a helyi közösségek működésébe, ezáltal támogatva a fenntartható társadalmi hatás létrejöttét. A vizsgált térség települései számára különösen fontos annak felismerése, hogy a társadalmi innováció és a fenntarthatóság szoros, kölcsönös kapcsolatban állnak. A fenntarthatóság nem csupán környezeti dimenzióként jelenik meg, hanem gazdasági és társadalmi értelemben is, ahol a humán tőke fejlesztése – képzések, kompetenciaépítés, vezetői és innovátori készségek erősítése – alapfeltétele a hosszú távú működésnek (64. ábra).



64. ábra: A társadalmi innováció és a fenntarthatóság kapcsolata

Forrás: Metszősy 2023

A projekt keretei között végzett kutatások egyik kiemelt eredménye, hogy a sikeres társadalmi innovációs folyamatok mögött azonosítható sikertényezők hierarchiája áll, amelyek közül több közvetlenül kapcsolódik a képzéshez és tehetségmenedzsmenthez. Ilyenek az együttműködés, a tapasztalat, a vezető/innovátor szerepe, valamint az alkalmazott módszerek és tanulási mechanizmusok minősége. A települési és szervezeti szinten végzett empirikus vizsgálatok azt mutatják, hogy ahol tudatos kompetenciafejlesztés és tudásmegosztás zajlik, ott nagyobb eséllyel alakul ki rendszerszintű hatás, illetve a jó gyakorlatok adaptálhatósága és másolhatósága is biztosított. A térségi szereplőknek – önkormányzatok, civil szervezetek és vállalkozások – tartott innovátori képzés keretei között ismertett kutatási eredmények világossá tették az érintettek számára, hogy a társadalmi innováció sikere nem kizárólag pénzügyi vagy infrastrukturális kérdés (24. táblázat). A képzési és kompetenciafejlesztési beavatkozások révén kialakuló tudásbázis, valamint a tehetségek felismerése és megtartása képezi azt a rendszerszintű alapot, amelyre a fenntartható fejlődés és a hosszú távú társadalmi hatás építhető. A 24. táblázat a társadalmi innovációk sikerességét meghatározó tényezőket három fő kategóriába sorolja: belső tényezők, külső tényezők és funkcionális tényezők. Ezek fontosságát a 24. táblázat négy szereplőtípus (E=egyén, A=alapítvány, O=önkormányzat, S=szervezet) közvetlen megkérdezése alapján rangsorolja.

Az eredmények egyértelműen azt mutatják, hogy a társadalmi innováció sikere nem egyetlen erőforráson vagy beavatkozáson múlik, hanem több, egymással szorosan összefüggő tényező együttes jelenlétén. A társadalmi innovációk rendszerszintű hatása elsősorban humán és tanulási folyamatokra épül, amelyeket külső erőforrások és megfelelő intézményi–hálózati környezet támogat. A képzés,

24.táblázat: Sikertényezők rangsora

Kategória	Sikertényező	RANGSOR			
		E	O	A	S
Belső tényezők (B1–B7)	Együttműködés	1.	3.	1.	4.
	Kommunikáció	2.	5.	2.	6.
	Kultúra	4.	6.	3.	7.
	Elvárások	5.	2.	5.	5.
	Tapasztalat	3.	1.	6.	1.
	Vezető, innovátor	6.	4.	6.	2.
	Társadalmi tanulás	7.	7.	4.	3.
Külső tényezők (K1–K4)	Pénzügyi erőforrások	1.	1.	1.	2.
	Infrastruktúra	3.	3.	3.	4.
	Hálózatok	4.	4.	2.	1.
	Nem pénzügyi erőforrások	2.	2.	4.	3.
Funkcionális tényezők (F1–F4)	Alkalmazott módszerek	1.	2.	3.	2.
	Másolhatóság	4.	4.	2.	4.
	Fenntarthatóság	2.	1.	1.	3.
	Újszerűség	3.	3.	4.	1.

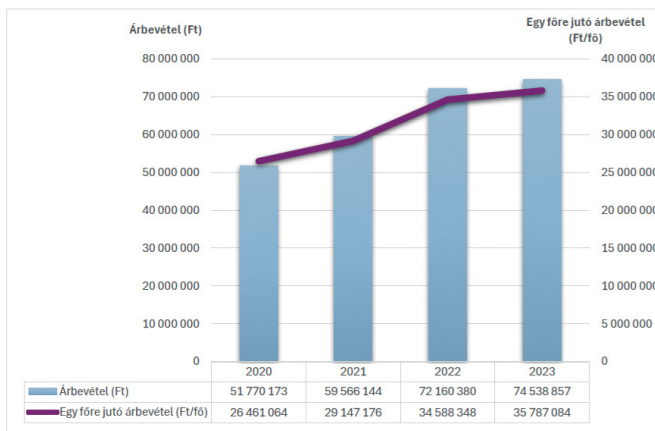
Forrás: Metszősy és Faludi 2022

kompetenciafejlesztés és tehetségmenedzsment ebben az összefüggésben nem kiegészítő elem, hanem összekötő kapocs a belső és külső tényezők között: egyszerre erősíti az együttműködést, a társadalmi tanulást és a fenntarthatóságot. Ez magyarázza, hogy miért válnak azok a társadalmi innovációk tartóssá és más térségek számára is relevánssá, amelyek tudatosan építenek a humán erőforrás fejlesztésére.

VI. 2. 1. 3. Vállalkozásmentorálás

A vállalkozásmentorálás a Rendszerszintű hatás szakaszának szempontjából olyan kulcstényező, amely összekapcsolja a társadalmi innovációk gazdasági működőképességét, társadalmi célrendszerét és hosszú távú fennmaradását. Az Észak-Magyarországi régió és Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye társadalmi vállalkozásait vizsgáló tanulmányok (Szűcsné Markovics 2024a, 2024b) egyértelműen rámutatnak arra, hogy a térségben működő társadalmi vállalkozások jelentős része nem üzleti, hanem társadalmi indíttatásból jön létre, és működésük során strukturális, pénzügyi és menedzsment kihívásokkal szembesül. A vizsgálatok szerint a társadalmi vállalkozások alapvető jellemzője a kettős célrendszer – gazdasági fenntarthatóság és társadalmi hatás egyidejű érvényesítése –, amelynek összehangolása komoly vezetői és szervezeti kompetenciákat igényel. A mentorálás ebben a kontextusban nem pusztán

tanácsadási funkciót tölt be, hanem tanulási és adaptációs folyamatot indít el, amely segíti a vállalkozásokat üzleti modelljük tudatos kialakításában, pénzügyi tervezésükben és stratégiai döntéseik megalapozásában. A vármegyei és regionális elemzések rámutatnak arra is, hogy a társadalmi vállalkozások jelentős része – különösen a szociális szövetkezetek – külső támogatásokra és pályázati forrásokra támaszkodik, miközben a piaci bevételek sok esetben nem elegendőek a hosszú távú működés biztosításához. Ebben a helyzetben a vállalkozásmentorálás rendszerszintű hatása abban érhető tetten, hogy hozzájárul a pénzügyi tudatossághoz, ezáltal csökkentve a szervezetek kiszolgáltatottságát. A 65. ábra azt támasztja alá, hogy a mentorált szervezetek gazdasági teljesítménye erősödött, ami a vállalkozásmentorálás rendszerszintű hatásának egyik fontos indikátora: a stabilabb pénzügyi működés megteremt a társadalmi célok hosszú távú megvalósításának feltételeit, és hozzájárul a fenntartható működéshez.



65. ábra: Az árbevétel és az egy főre jutó árbevétel változása (Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye)

Forrás: Szűcsné Markovics 2024a

A vizsgálatok eredményei alapján a mentorálás különösen fontos szerepet tölt be azokban a térségekben, ahol a társadalmi vállalkozások hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatását, helyi közösségi szükségletek kielégítését vagy alternatív gazdasági együttműködésekkel valósítanak meg. A mentorált szervezetek esetében nagyobb eséllyel figyelhető meg a tudatos stratégiaalkotás, az együttműködések kialakítása és a hálózatosodás, amelyek mind a rendszerszintű hatás alapfeltételei. A vállalkozásmentorálás a rendszerszintű hatás egyik legfontosabb támogató eszköze: erősíti a társadalmi vállalkozások gazdasági életképességét, elősegíti a társadalmi célok fenntartható megvalósítását, valamint hozzájárul a térségi innovációs ökoszisztéma fejlődéséhez. A mentorálás révén a társadalmi innovációk nem elszigetelt kezdeményezések maradnak, hanem tanuló, együttműködő rendszerek részévé válnak.

VI. 2. 1. 4. Területi egyenlőtlenségek

A területi egyenlőtlenségek kérdése a Rendszerszintű hatás szakaszának szempontjából nem háttérfeltétel, hanem az innovációk működését alapvetően meghatározó strukturális tényező. A gazdaságtudományi vizsgálatok eredményei egyértelműen rámutatnak arra, hogy a műszaki és társadalmi innovációk hatása nem térben semleges módon jelenik meg, a különböző települések és térségek eltérő gazdasági, társadalmi és intézményi adottságai jelentősen befolyásolják az innovációk befogadóképességét, fenntarthatóságát és hosszú távú hatásait. A Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye és az Észak-magyarországi régió esetében végzett empirikus vizsgálatok alapján kirajzolódó térszerkezet azt mutatja, hogy a középvárosok, a kisvárosok egy része, valamint a nagyvárosi agglomerációkhoz kapcsolódó települések kedvezőbb pozícióban vannak a fenntartható fejlődési célok teljesítése szempontjából. Ezekben a térségekben nagyobb a humán erőforrás koncentrációja, fejlettebb az intézményi háttér, és erősebbek az együttműködési hálózatok, ami kedvez a rendszerszintű hatások kialakulásának. Ezzel szemben a periférikus, városi funkciókkal gyengén rendelkező vagy leszakadó települések esetében a területi egyenlőtlenségek halmozott formában jelennek meg: alacsonyabb jövedelmi szint, kedvezőtlen demográfiai folyamatok, gyenge munkaerő-piaci pozíciók és hiányos intézményrendszer jellemzi őket. Ezek a tényezők együttesen korlátozzák az innovációk fenntarthatóságát, és gyakran azt eredményezik, hogy az egyébként sikeres kezdeményezések nem képesek tartós rendszerszintű hatást kiváltani.

A területi egyenlőtlenségek elemzése ugyanakkor arra is rámutat, hogy a társadalmi innovációk és a hozzájuk kapcsolódó képzési, kompetenciafejlesztési és mentorálási beavatkozások kiegyenlítő szerepet tölthetnek be. Azokban a térségekben, ahol célzott humán fejlesztések, tudásátadás és vállalkozás mentorálás valósul meg, az innovációk hatása túlmutathat az egyedi projektek szintjén, és hozzájárulhat a helyi társadalmi-gazdasági struktúrák megerősítéséhez. Ebben az értelemben a rendszerszintű hatás nem a területi különbségek megszüntetését, hanem azok kezelését és mérséklését jelenti. A vizsgálatok eredményei alapján megállapítható, hogy a rendszerszintű hatás és fenntarthatóság értelmezése csak akkor lehet teljes, ha a területi dimenzió explicit módon megjelenik az értékelési keretekben. A fenntartható innovációs rendszerek kialakítása nem valósulhat meg egységes, minden térségre azonos megközelítéssel. Differenciált, a helyi adottságokra építő beavatkozásokra van szükség, melynek két jó gyakorlatát az empirikus példák alfejezet ismerteti. A területi egyenlőtlenségek figyelembevétele így megalapozza a hosszú távú rendszerszintű hatások kialakulását.

VI. 2. 1. 5. Empirikus példák a vizsgált tématerületeken

VI. 2. 1. 5. 1. *Teresztenye*

Lipták (2024b) vizsgálata alapján a Teresztenye Termelői Piac Szociális Szövetkezet működése jól szemlélteti, hogy egy kistelepülési környezetben miként kapcsolódhat össze a társadalmi innováció, a helyi gazdaság és a fenntarthatóság. Teresztenye munkaerő-piaci helyzetét hagyományosan a mezőgazdaság, azon belül is a borászat és az ahhoz kapcsolódó tevékenységek határozzák meg. A település vezetése tudatosan törekedett arra, hogy az idegenforgalmi potenciál erősítésével helyi munkalehetőségeket teremtsen, bevonva ebbe a község vállalkozóit és lakóit is. A Teresztenye Termelői Piac Szociális Szövetkezet 2016-ban jött létre, kezdetben nyolc alapító taggal, köztük közfoglalkoztatottakkal, az önkormányzattal és magánszemélyekkel. A szövetkezet létrehozásának célja túlmutatott egy hagyományos termelői piac működtetésén: elsődleges törekvése az volt, hogy a környékbeli őstermelők és kis-termelők számára látható megjelenési és értékesítési lehetőséget biztosítson, kihasználva a település turisztikai vonzerejét. A kezdeményezés így egyszerre szolgálta a helyi gazdaság élénkítését és a közösségi kohézió erősítését. A szövetkezet tevékenysége elsősorban mezőgazdasági termelésre épül, zsálya, paprika, burgonya és hagyma termesztésére. A zsálya és a paprika piaci értékesítésre kerül, míg a burgonya és a hagyma közösségi célokat szolgál, a település lakói számára biztosítva az ellátást. A szociális jelleg tovább erősödik a szolgáltatási elemek révén, például a közösség számára térítésmentesen végzett mezőgazdasági munkákkal. A vizsgálat ugyanakkor rávilágít a működés korlátaira is. A helyi termékek értékesítése elsősorban rendezvényekhez kötődik, a mindennapi piaci jelenlét gyenge, ami a kereslet alacsony szintjével és a turisztikai forgalom időszakosságával magyarázható. A termékek közvetlen értékesítése ugyanakkor fontos közösségi hozadékkal jár, hiszen a termelők és a vásárlók közötti személyes kapcsolatok tudásmegosztást, tapasztalatcserét és informális tanulási folyamatokat indítanak el. A szövetkezet működése számos tekintetben hasonló kihívásokkal szembesül, mint más mikrovállalkozások. Korlátozott erőforrások, külső szakmai és mentorálási támogatás hiánya, valamint a hosszú távú tervezés nehézségei jellemzik. Ennek ellenére a kezdeményezés legfontosabb értéke abban rejlik, hogy jelenlétet és bemutatkozási lehetőséget biztosít a helyi és térségi termelők számára, miközben szerény, de stabil jövedelemkiegészítést nyújt.

VI. 2. 1. 5. 2. *Kitekintés: Göncruszka*

Bár Göncruszka közigazgatásilag nem része az elemzés fókuszában álló Abaúji térségnek és az Edelényi járásnak, a település esete indokolt kitekintésként jelenik meg a vizsgálatban. A Gönci járás társadalmi-gazdasági adottságai, leszakadási folyamatai és strukturális problémái számos tekintetben összehasonlíthatók az Abaúji térség és az Edelényi járás településeinek helyzetével, különösen a demográfiai

hanyatlás, az alacsony képzettségi szint, a munkaerő-piaci kirekesztettség és az intézményi hiányok vonatkozásában. A göncruszkai kezdeményezés ezért nem területi értelemben vett esettanulmányként, hanem adaptálható jó gyakorlatként kerül bemutatásra. A példa olyan alulról építkező, helyi erőforrásokra támaszkodó és intézményesülésig eljutó fejlesztési modellt mutat be, amely releváns tanulságokkal szolgálhat az Abaúji térség és az Edelényi járás hasonló kihívásokkal küzdő települései számára. A kitekintés célja annak szemléltetése, hogy a strukturálisan hasonló periférikus térségekben milyen működő megoldások járulhatnak hozzá a közösségi kohézió erősítéséhez, az oktatási funkciók újraszervezéséhez és a hosszú távú fenntarthatósághoz.

A Göncruszkai Református Gyülekezet lelkipásztora a település fenntartása érdekében a helyi erőforrások megkeresése és hasznosítása (iskola újraindítása, minőségi idő megteremtése) céljából hozta létre a gyülekezetet. Varga, Lipták és Veresné Somosi (2025) vizsgálta a kialakított jó gyakorlatot. A célközönség a göncruszkai és az Abaúji térség lakossága és főleg fiataljai. Jelenleg 10 fő dolgozik a gyülekezet adminisztratív feladatain. A működéshez és a fennmaradáshoz a szükséges erőforrásokat pályázati forrásokból és önkéntes adományokból valósítják meg. Göncruszka Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye abaúji részén található a Gönci járásban, amely térség a leghátrányosabb helyzetű, komplex programmal fejlesztendő járások „rangsorában” 3. helyen van. Az 1980-as évektől a térségben, így Göncruszkán is folyamatosan csökkent a népességszám. Ehhez társult az alacsony képzettségi szint, az idősödő korfa és a jelentős mértékű munkanélküliség is. Göncruszka lakossága nagyjából 50%-kal csökkent a 2000-es évek elejére. Tovább fokozta a problémát, hogy 2006-ban a településen bezárt az általános iskola, és nem volt működő közösségi élet sem. A lelkipásztor 2004-ben került a feleségével Göncruszkára. Első céljuk az volt, hogy közösséget teremtsenek Göncruszkán. Ehhez felmérték a helyi erőforrásokat, és kiderült, hogy az ott élő emberek közül a nyugdíjasok és a munkanélküliek jelentős mennyiségű szabadidővel rendelkeznek. Így számukra programokat szerveztek, de itt is figyelembe vették a motivációikat, igényeiket, és ehhez igazítva alakították az események témáját és időpontját is. Azt gondolták, hogy az együtt tevékenykedés egyik jó formája lenne, ha létrehoznának egy közösségi méhest, ahol a közösség minden tagja (a legfiatalabbtól a legidősebbig) együtt mézet készít és közben minőségi időt is töltenek együtt. Mivel az idősek nagy részének a családja már nem él a faluban, ezért is fontos a közösség erősítése, hogy érezzék: van értelme az életüknek. Közben 2006-ban bezárt az állami iskola, nekik pedig 2011-ben lehetőségük nyílt arra, hogy újraindítsák az alapfokú oktatást Göncruszkán. Egy olyan iskola működtetése volt a cél, amely leképezi a helyi társadalmat. A Talentum Református Tehetséggondozó Általános Iskola és Óvoda és Alapfokú Művészeti Iskola fenntartója nem az állam, hanem a településen létrehozott nonprofit szervezet. A felnövekvő gyerekek abba a társadalomba tudnak megfelelően beilleszkedni, ami jelenleg is körülveszi őket. Induláskor 16 gyerek és 2 tanárnő volt az iskolában. Ma már 22 településről viznek oda gyerekeket, 220 gyerek tanul Göncruszkán, ezek mind nagyon pozitív eredmények, melyek erősítik a közösséget is. Sajnos problémák

is felmerülnek időnként, ezek közül a legjelentősebb a térségben lévő nagyfokú szegénység, melyet az alkoholizmus és a drogok használata tovább nehezít. A vizsgált jó gyakorlat egyértelműen a helyi kihívásokra fókuszál, bevonva a helyi lakosságot a megvalósításba. Induláskor megpróbálták felderíteni a már létező jó gyakorlatokat (pl. Palermóban hogyan integrálnak utcagyerekeket, bevándorlókat, ehhez milyen iskolai modell és pedagógiai rendszer működik; különböző szociális háttérű gyerekek sikeres integrálása ott hogyan történik, ezekből sokat tanultak és hasznosították is ezeket az ismereteket). Nagyon fontos szemlélet volt a program indulásakor az alulról építkező megközelítés, amely a partnerség jegyében az egyház és a lakosság együttműködésén alapul. Egy nagyon kicsi egyházközség merete újraindítani az alapfokú oktatást a településen, úgy, hogy nem volt tanár köztük, vagy akinek lett volna tapasztalata. Ezáltal megoldották, hogy helyben tudjanak tanulni a gyerekek, sőt környékbeli településekről is sokan járnak ide. Az integrált megközelítés szerint a gyakorlat hangsúlyos eleme egy olyan iskola működtetése, ami leképezi a helyi társadalmat, a helyi viszonyokat, ezzel segítve a gyerekek beilleszkedését, térségben való maradását. A helyi erőforrások hasznosításán túl újfajta működési formák meghonosítása valósult meg. Egy kiemelt példája a helyi étkeztetés átvétele olyan innovatív módon, hogy a helyi gyermekek és munkavállalók ellátása és a külsős menüs étkeztetés mellett kiszolgálják a turisták igényeit is. Tökéletesen ötvözték az étterem és a szociális konyha feladatait. A jó gyakorlat a helyi feltételek figyelembevételével adaptálható más régiókba, célcsoportokra is. A helyi sajátosságok figyelembevételével a helyi szintű életkörülmények javítását szolgáló keretfeltételek együtt eredményeznek felzárkózást. Ebben a gyakorlatban hangsúlyos a megvalósító egyházi vezető innovátori szerepe.

VI. 3. A RENDSZERSZINTŰ HATÁS SZAKASZÁNAK KONKLÚZIÓJA

A Rendszerszintű hatás szakasz vizsgálati egyértelműen alátámasztják, hogy a műszaki és társadalmi innovációk hosszú távú fennmaradása és valódi társadalmi értékteremtése csak rendszerszintű megközelítésben értelmezhető.

A vizsgálatok rávilágítottak arra, hogy a műszaki és a társadalmi innovációk mérése kulcsszerepet játszik a rendszerszintű hatások azonosításában. Az input–output–outcome–impact logikára épülő, komplex indikátorok alkalmazása lehetővé teszi az innovációk rövid, közép- és hosszú távú hatásainak elkülönítését. Ugyanakkor az eredmények azt is megmutatták, hogy a fenntarthatóság mérése csak akkor lehet érvényes, ha a kvantitatív mutatók mellett kvalitatív szempontok is megjelennek. A mérhetőség ebben az összefüggésben a stratégiai visszacsatolás és a tudatos fejlesztés eszköze.

A képzés, kompetenciafejlesztés és tehetségmenedzsment tématerület a vizsgálatok eredményei alapján a rendszerszintű hatás egyik legfontosabb humán pillére. A társadalmi innovációk sikerének alapja a társadalmi tanulás, az együttműködés és a tudásmegosztás. A képzés az innovációs folyamat szerves része, amely biztosítja

az új megoldások adaptálhatóságát, skálázhatóságát és hosszú távú fenntarthatóságát. A tehetségek felismerése és megtartása nélkül az innovációk nem képesek túllépni az egyedi kezdeményezések szintjén.

A vállalkozásmentorálás vizsgálata rávilágított arra, hogy a társadalmi vállalkozások esetében a gazdasági és társadalmi célok egyensúlya csak tudatos, hosszabb távú támogatással tartható fenn. A megyei és regionális elemzések igazolják, hogy a mentorálás túlmutat az egyéni vállalkozásfejlesztésen, mivel olyan eszköz, amely erősíti a pénzügyi tudatosságot, a szervezeti stabilitást és a hálózatosodást. A mentorálás révén az innovációk gazdasági alapjai megerősödnek, ami előfeltétele a társadalmi célok hosszú távú megvalósításának.

A területi egyenlőtlenségek elemzése megerősítette, hogy az innovációk hatása térben differenciáltan jelenik meg, és a rendszerszintű fenntarthatóság nem értelmezhető a térségi sajátosságok figyelembevétel nélkül. A közép- és kisvárosok, valamint az agglomerációs térségek kedvezőbb innovációs és fenntarthatósági pozícióval rendelkeznek, míg a periférikus, funkcióhiányos települések esetében a strukturális hátrányok korlátozzák az innovációk hosszú távú hatását. Ugyanakkor a vizsgálatok azt is megmutatták, hogy célzott képzési, mentorálási és hálózatosodási beavatkozásokkal a társadalmi innovációk kiegyenlítő szerepet tölthetnek be a térségi különbségek mérséklésében.

A projekt gazdaságtudományi kutatásainak eredményei azt támasztják alá, hogy a rendszerszintű hatás és fenntarthatóság nem egyetlen tényező eredménye, hanem egymásra épülő mérési, humán, gazdasági és területi folyamatok integrált működésének következménye. Azok az innovációs kezdeményezések bizonyulnak hosszú távon életképesnek, amelyek képesek egyszerre kezelni a mérhetőség, a humán kapacitásépítés, a gazdasági stabilitás és a területi beágyazottság kihívásait. A fejezet így nemcsak az eddigi empirikus eredményeket foglalja össze, hanem egyben iránytűként is kíván szolgálni a jövőbeni fejlesztések és kutatások számára, amelyek a társadalmi innovációk valódi rendszerszintű hatásaira kívánnak építkezni.

Epilógus

A kötet a Creative Region projekt azon eredményeit ismerteti – a társadalmi innovációk életciklusának megfelelő szakaszolással – amelyekre a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának vizsgálatai irányultak. Az elemzések középpontjában az Észak-magyarországi régió áll, ezen belül Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye, kiemelten az Abaúji térség és az Edelényi járás települései, amelyek a Creative Region kutatás egészét meghatározó empirikus terepként szolgálnak. A kötet a társadalmi innováció életciklusát nem kizárólag elméleti modellként, hanem empirikusan megalapozott, térben és időben értelmezett fejlesztési folyamatként mutatta be. A Kiindulástól a Rendszerszintű hatásig vezető fejezetek egy olyan tanulási ívet – modellt – rajzolnak fel, amelyben a társadalmi szükségletek felismerése, az ezekre adott kreatív válaszok, a kísérletezésből fakadó tapasztalatok és az intézményesülés egymásra épülő, egymást folyamatosan visszacsatoló elemekként jelennek meg.

A bevezetőben bemutatott társadalmi innovációs életciklus modell végigvezette az olvasót azon a komplex folyamaton, amelynek során egy kezdetben lokális problémára adott válasz fokozatosan közösségi üggyé, majd térségi szinten is értelmezhető fejlesztési gyakorlattá válhat. A kötet egyik legfontosabb hozzájárulása éppen abban ragadható meg, hogy a társadalmi innovációt nem elszigetelt jó gyakorlatok sorozataként kezeli, hanem olyan rendszerszerű folyamatként, amelynek minden egyes szakasza meghatározó a későbbi hatások szempontjából.

A Kiindulás és az Ötletgenerálás fejezetei rávilágítottak arra, hogy a társadalmi innováció alapja a problémák komplex értelmezése. A területi és oktatási egyenlőtlenségek, a humán erőforrások hiányosságai, valamint a periférikus térségek strukturális hátrányai nem kezelhetők szektorális megközelítéssel. A kötetben bemutatott elemzések azt igazolják, hogy az innováció akkor válik relevánssá, ha képes egyszerre reagálni gazdasági, társadalmi és kulturális kihívásokra, és ha a helyi közösségek aktív szereplőként vesznek részt a megoldások kialakításában. Az értékvezérelt képzési modellek, az okos megoldások és a tanulási folyamatokra épülő együttműködések ebben a szakaszban nem pusztán eszközök, hanem az innovációs gondolkodás keretei.

A Kísérletezés és a Megerősítés fejezetei azt mutatták meg, hogy a társadalmi innováció sikerének kulcsa a kipróbálhatóság és a tanulás képessége. A pilot programok, a vállalkozásmentorálási és kisléptékű turizmusfejlesztési kezdeményezések egyaránt azt bizonyítják, hogy a társadalmi innováció nem kockázatmentes folyamat, ugyanakkor megfelelő módszertani támogatással és partnerségi hálókcal

kezelhetővé válik a bizonytalanság. A Megerősítés szakaszában a hangsúly áthelyeződik a fenntartható működésre: az intézményesülésre, a tudás rögzítésére, a hosszú távú finanszírozási és szervezeti keretek kialakítására. Ez a váltás egyben szemléletváltást is jelent, hiszen az innováció ebben a fázisban már nem projektként, hanem tartós társadalmi gyakorlatként értelmezhető. Ugyanakkor a bemutatott empirikus tapasztalatok egyértelműen rámutatnak arra is, hogy a társadalmi innováció megvalósítása számos kihívással és korláttal terhelt. A periférikus térségekben – így az Abaúji térségben és az Edelényi járásban is – strukturális akadályt jelent az erőforráshiány, a korlátozott intézményi kapacitás, valamint a humán tőke egyenlőtlen eloszlása. Ezek a tényezők gyakran lassítják az innovációs folyamatokat, és növelik az egyes beavatkozások sérülékenységet, különösen a Kísérletezés és a Megerősítés fázisaiban. Korlátként jelenik meg továbbá a finanszírozási ciklusok projektlogikája, amely sok esetben nehezen egyeztethető össze a társadalmi innováció hosszú távú, tanulásalapú természetével. A társadalmi innovációk hatása jellemzően nem azonnal jelentkezik, hanem időben elnyújtva, gyakran közvetett módon, ami feszültséget teremt a rövid távú elszámoltathatóság és a hosszú távú társadalmi hasznosság között. Emellett kihívást jelent a szereplők közötti együttműködés fenntartása is: az önkormányzatok, civil szervezetek, gazdasági szereplők és felsőoktatási intézmények eltérő működési logikája folyamatos koordinációt és bizalomépítést igényel.

A Terjesztés és a Rendszerszintű hatás (fenntarthatóság) szakaszai további korlátokra világítanak rá, ugyanakkor ezen fejezetek a kötet leginkább előrettekintő részei. Ezekben válik egyértelművé, hogy a társadalmi innováció valódi jelentősége túlmutat az egyes térségeken vagy programokon. A jó gyakorlatok adaptálhatósága, a reziliencia és a hálózatosodás szerepe, valamint a mérhetőség kérdése mind azt hangsúlyozzák, hogy a társadalmi innováció csak akkor képes hozzájárulni az egyenlőtlenségek csökkentéséhez, ha rendszerszinten gondolkodunk róla. A kötet egyik legfontosabb tanulsága, hogy a műszaki és a társadalmi innovációk közötti kapcsolat nem hierarchikus, hanem kölcsönös: a technológiai fejlesztések társadalmi beágyazottság nélkül nem fenntarthatóak, míg a társadalmi innovációk megfelelő infrastruktúra és mérési keretek nélkül nem válhatnak láthatóvá és értékelhetővé.

A térség hosszú távú társadalmi és gazdasági felzárkózásának egyik meghatározó, ugyanakkor gyakran alulértékelt feltétele a közlekedési elérhetőség és a mobilitási lehetőségek javítása. Az Abaúji térség és az Edelényi járás esetében a korábban bemutatott strukturális hátrányok – így a munkaerő-piaci kirekesztettség, az oktatási és szolgáltatási hiányok – szoros összefüggésben állnak a közlekedési infrastruktúra és az utazási lehetőségek korlátaival. A különböző, rugalmasabb utaztatási megoldások – mint a közösségi alapú közlekedési formák, a térségi szintű munkába járást támogató rendszerek, illetve az intézményi és vállalati együttműködésekre épülő szervezett utaztatás – érdemi lehetőséget kínálnak a térség lakói számára az oktatáshoz, a foglalkoztatáshoz és az alapvető szolgáltatásokhoz való hozzáférés javítására. Ezek a megoldások nem kizárólag fizikai értelemben növelik az elérhetőséget, hanem hozzájárulnak a társadalmi integráció erősítéséhez és a térségi egyenlőtlenségek mérsékléséhez is. A közlekedési innovációk és az utaztatási megoldások fejlesztése

ezért szervesen illeszkedik a kötetben bemutatott komplex fejlesztési megközelítéshez: a humán erőforrás fejlesztése, a képzés és a vállalkozásmentorálás hatásai csak akkor tudnak tartósan érvényesülni, ha azokat egy megfelelően működő mobilitási környezet támogatja. A közlekedés így nem önálló ágazati kérdésként, hanem a fenntartható térségi fejlődés egyik kulcselemeként értelmezhető.

A kötet nem lezár egy folyamatot, hanem inkább egy nyitott fejlesztési és kutatási keretet kínál. A bemutatott életciklus modell, az empirikus példák és az elemzési módszerek más térségek számára is iránymutatást adhatnak, ugyanakkor hangsúlyozzák az adaptáció szükségességét. A társadalmi innováció nem egyszerű másolási folyamat. Minden térség saját társadalmi, gazdasági és kulturális adottságai mentén képes csak működőképes megoldásokat létrehozni.

A kötet egyik legfontosabb tanulsága, hogy a rendszerszintű hatás elérésének legnagyobb kihívása a mérhetőség kérdése. Bár a bemutatott kutatások és programok számos pozitív eredményt jeleznek – például a közösségi aktivitás növekedését, a kompetenciák fejlődését vagy az együttműködések erősödését –, ezek a hatások sok esetben csak részben, vagy közvetett indikátorok segítségével ragadhatók meg. A társadalmi innovációk esetében a hagyományos output mutatókon alapuló mérési eszközök nem alkalmasak a komplex társadalmi változások értékelésére. A társadalmi innovációk hatásának mérése a jövő kutatásainak egyik kiemelt feladata. A kötet rámutat arra, hogy szükség van olyan többszintű, longitudinális mérési keretek kidolgozására, amelyek képesek összekapcsolni az input–output–outcome–impact logikát a kvalitatív módszerekkel. A jövőbeli kutatásoknak nemcsak azt kell vizsgálniuk, hogy egy-egy beavatkozás milyen közvetlen eredményeket hoz, hanem azt is, hogy ezek az eredmények miként épülnek be a helyi intézményi struktúrákba, hogyan változtatják meg a szereplők együttműködési mintázatait, és milyen hosszú távú társadalmi tanulási folyamatokat indítanak el. Fenntartható társadalmi változás csak akkor érhető el, ha az innovációt nem projektként, hanem hosszú távú tanulási és együttműködési folyamatrendszerként értelmezzük, amelynek eredményei – megfelelő mérési és értékelési keretek mellett – a jövő kutatásain keresztül válhatnak teljes mértékben láthatóvá.

A kötet végső üzenete az, hogy a társadalmi innováció nem egyszeri beavatkozás, hanem tanulási folyamat. Olyan gyakorlat, amelyben a helyi közösségek, az intézmények, a gazdasági szereplők és a tudomány együtt formálják a jövőt. A térségi tanulási és innovációs folyamatokban meghatározó szerepet tölt be a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara, amely a felsőoktatás harmadik missziójához kapcsolódva a város és vonzáskörzete fenntartható innovációs ökoszisztémájának egyik kulcsszereplőjeként működik. Az oktatási, kutatási és partnerségi tevékenységek integrációja révén a Kar közvetítő funkciót lát el az ipari szereplők, a helyi önkormányzatok és a társadalmi közeg között, elősegítve a tudás gyakorlati hasznosulását regionális szinten. A duális képzésekre, vállalati együttműködésekre és tudás-transzferre épülő működés a quadruple helix megközelítés térségi adaptációjaként értelmezhető, amely Miskolcon működőképes struktúrát alkot, ugyanakkor országos léptékben még korlátozott elterjedtséggel bír. Összességében megállapítható,

hogy Miskolc a fenntartható társadalmi innováció egyik regionális csomópontja, ahol az ipari és tudásalapú innovációs kapacitások jelentős erőforrást jelentenek, miközben a társadalmi innovációk széles körű diffúzióját strukturális és területi korlátok lassítják (Sikos T. 2025).

A bemutatott kutatások és fejlesztések azt bizonyítják, hogy még a legkedvezőtlenebb helyzetű térségekben is léteznek olyan erőforrások és tudások, amelyek megfelelő keretek között rendszerszintű változásokat indíthatnak el. A társadalmi innováció életciklusának végigkövetése így nem csak elemzési eszköz, hanem egyben felelősség is: annak felismerése, hogy a fenntartható fejlődés társadalmi alapjait tudatosan kell építeni, újra és újra.

Irodalomjegyzék

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Beluszky Pál, Sikos T. Tamás: *Változó falvaink*. MTA Társadalomkutató Központ, Budapest, 2007.
2. Benedek József, Kocziszky György, Veresné Somosi Mariann, Balaton Károly: „Regionális társadalmi innováció generálása szakértői rendszer segítségével.” *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 12. évf., 2015/2. 4–22.
3. Bogdány Eszter, Varga Krisztina, Veresné Somosi Mariann: *Társadalmi innovációs Fehér Könyv*. Miskolci Egyetem, Miskolc, 2021.
4. Cajaiba-Santana, Giovany: „Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework.” *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 82., 42–51., 2014. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>
5. Csiszár Csilla Margit: *Alapszintű állampolgári informatikai tréning anyag* (kutatási jelentés). Miskolc, 2024.
6. Csiszár Csilla: *Esettanulmány – Digitális készségfejlesztés* (kutatási jelentés). Miskolc, 2025.
7. Domokos László: *A kultúra fejlesztés menedzsment aspektusai* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, Miskolc, 2024.
8. Faludi Tamás: *Szalonna História-Völgyi Kézműves és Kulturális Szociális Szövetkezet – Üzleti terv* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, Miskolc, 2024a.
9. Faludi Tamás: *Trizsi Ízek Start Mezőgazdasági és Szolgáltató Szociális Szövetkezet – Üzleti terv* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, Miskolc, 2024b.
10. Görög Mihály: *Bevezetés a projektmenedzsmentbe*. Aula Kiadó, Budapest, 1996.
11. Kerchner András: *Az önkormányzatok szerepének felmérése a társadalmi innováció tekintetében az Edelényi járás településein* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, Miskolc, 2023.
12. Kis-Orloczki Mónika: *A fenntartható egyetem megjelenése és értelmezései a szakirodalomban*. In S. Gubik Andrea (szerk.): *A gazdaságtudományok hozzájárulása a globális kihívások kezeléséhez: A MAB Közgazdaságtudományi Szakbizottság tanulmánykötete*. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Miskolc, 2023, 41–49.

13. Kis-Orloczki Mónika: Az egyetemek harmadik missziós tevékenységének szerepe a fenntartható egyetemi rangsorokban. In Bartha Zoltán (szerk.): *Statisztika + Nightingale konferencia előadásai*, Miskolc, 2024. szeptember 27., Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi és Módszertani Intézet, 2024, 63–73.
14. Kiss Gergely: Digitalizáció és a gamifikáció. In *XXVI. Tavaszi Szél Konferencia 2023: Tanulmánykötet*. Doktoranduszok Országos Szövetsége, Budapest, 2023, 303–311.
15. Kocziszky György, Veresné Somosi Mariann, Balaton Károly: „A társadalmi innováció vizsgálatának tapasztalatai és fejlesztési lehetőségei.” *Vezetéstudomány*, 48. évf., 2017/6–7, 15–19. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.06.02>
16. KSH: *Fenntartható fejlődési célok*. 2022. <https://www.ksh.hu/sdg/index.html>
17. Lafortune, Guillaume, Zoeteman, Kees, Fuller, Grayson, Mulder, Rens, Dagevos, John, Schmidtraub, Guido: *The 2019 SDG Index and Dashboards Report for European Cities* (prototype version). Sustainable Development Solutions Network (SDSN) and the Brabant Center for Sustainable Development, Telos, 2019. https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2019/2019_sdg_index_euro_cities.pdf
18. Lipták Katalin: *A közfoglalkoztatástól a szolidáris gazdaságig*. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Miskolc, 2025.
19. Lipták Katalin: *A szociális szövetkezetek sikerességének vizsgálata a társadalmi innováció területén* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Világ- és Regionális Gazdaságtan Intézet, Miskolc, 2024b.
20. Lipták Katalin: *A társadalmi innovációs megoldások hatása az edelényi járás munkaerő-piaci potenciáljára* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, Miskolc, 2022.
21. Lipták Katalin: *Trizsi Ízek Start Mezőgazdasági és Szolgáltató Szociális Szövetkezet és História-völgyi Kézműves és Kulturális Szociális Szövetkezet stratégiai terve* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Világ- és Regionális Gazdaságtan Intézet, Miskolc, 2024a.
22. Metszősy Gabriella, Faludi Tamás.: *Biobrikett előállítási folyamat – Megvalósítási terv* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, Miskolc, 2021.
23. Metszősy Gabriella, Faludi Tamás: *Társadalmi innovációs ötletek bevezetésének feltételvizsgálata* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, Miskolc, 2022.
24. Metszősy Gabriella: *A társadalmi innovációval szemben támasztott elvárások értékelése* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, Miskolc, 2023.
25. Molnár László: *Termelői márkaépítés helyi mezőgazdasági termékekre* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet, Miskolc, 2024.

26. Molnárné Konyha Csilla: *Az általános iskolából a középfokú képzésbe történő átmenet támogatása: Edelényi kistérség* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, Miskolc, 2024.
27. Moulaert, Frank, MacCallum, Diana, Mehmood, Abid, Hamdouch, Abdelillah: *The International Handbook on Social Innovation*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham UK, Northampton, MA, USA, 2013. <https://doi.org/10.4337/9781849809993>
28. Mulgan, Geoff: „The Process of Social Innovation.” *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, vol. 1., 2006/2, 145-162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
29. Murray, Robin, Caulier-Grice, Julie, Mulgan, Geoff: *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation, London, 2010.
30. Musinszki Zoltán, Takácsné Papp Adrienn: *Fenntartható méhészeti tevékenység Büttös és Kány településen – Üzleti terv* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Intézet, Miskolc, 2024.
31. Musinszki Zoltán: *A társadalmi innovációk megvalósulásának nyomon követését támogató szakmai és gazdasági módszertani útmutató összeállítása* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Intézet, Miskolc, 2024.
32. Musinszki Zoltán: *Olajtők – Üzleti terv* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Intézet, Miskolc, 2022a.
33. Musinszki Zoltán: *Üzleti terv* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Intézet, Miskolc, 2022b.
34. Nagy Katalin, Marien Anita, Piskóti István: *Kéktúra Abaújban – A Kéktúra útvonal Abaúji településeinek vonzerőleltára: Attrakciógyűjtemény és rendezvények* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet, Miskolc, 2024.
35. Nagy Katalin, Marien Anita, Piskóti István: *Kisléptékű innovatív turizmus jó gyakorlatok PILOT bevezetésére Abaújban – Esetmegoldások* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet, Miskolc, 2023.
36. Nagy Katalin: *A helyi termék szerepe és jelentősége a vidékfejlesztésben. Személyes és szervezeti marketing kompetenciák, készségek fejlesztése Abaújban program tréning anyaga* (kutatási jelentés). Miskolc, 2022.
37. Nagy Szabolcs, Bakó Tamás: *Sportszocializációs pilot projekt lebonyolítása Borsod-Abaúj-Zemplén megyében – projektterv* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet és Vezetéstudományi Intézet, Miskolc, 2022.
38. Nagy Szabolcs: *Életvezetési útmutató középiskolások pénzügyi kultúrájának fejlesztésére* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet, Miskolc, 2025.

39. Nagy Szabolcs: *Módszertani kézikönyv a KKV-k társadalmi innovációs tevékenységének fejlesztéséhez* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet, Miskolc, 2023.
40. Nagy Zoltán, Orosz Dániel: *Társadalmi innováció hálózatosodását támogató útmutató* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Világ-és Regionális Gazdaságtan Intézet, Miskolc, 2025.
41. Nagy Zoltán, Tóth Géza, Péter Zsolt, Szendi Dóra, Pál Zsolt, Leskó Anett, Tóthné Kiss Anett: „Smart Local Community kezdeményezések lehetőségei vidéki térségekben – Borsod-Abaúj-Zemplén megye három járásának példáján.” *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 12. évf., 2015/2, 59–70.
42. Nagy Zoltán, Tóth Géza, Szendi Dóra: Borsod-Abaúj-Zemplén megyei városok rezilienciájának vizsgálata (előadás). Magyar Regionális Tudományi Társaság XX. Vándorgyűlése, Budapest, 2022. 10. 7.
43. Nagy Zoltán, Tóth Géza, Szép Tekla: „A magyarországi városok rezilienciájának vizsgálata.” *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 19. évf., 2022/3, 84–99. <https://doi.org/10.32976/stratfuz.2022.37>
44. Nagy Zoltán, Tóth Géza: „A társadalmi innovációs potenciál mérési lehetőségei Borsod-Abaúj-Zemplén példáján.” *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 16. évf., 2019/2, 97–109.
45. Nicholls, Alex, Simon, Julie, Gabriel, Madeleine (szerk.): *New Frontiers in Social Innovation Research*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2015. <https://doi.org/10.1057/9781137506801>
46. OECD: Enhancing the Contribution of Digitalisation to the Smart Cities of the Future. 2019. <https://www.oecd.org/cfe/regionaldevelopment/Smart-Cities-FINAL.pdf>
47. Piskóti István, Marien Anita, Nagy Katalin, Papp Adrienn: *Turizmus és turizmusteremtés. Módszertani segédlet* (kutatási jelentés). Miskolc, 2023.
48. Piskóti István, Marien Anita, Nagy Katalin: Az Abaúji térség turizmusfejlesztési stratégiája. In Piskóti István, Nagy Katalin (szerk.): *Turizmusmegoldások. Trendek – Tervezés – Fejlesztés – Menedzsment. Turizmuskaleidoszkóp 2024*. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet, Miskolc, 2024, 148–175.
49. Piskóti István, Marien Anita, Nagy Katalin: *Szikszó kisléptékű innovatív turizmusfejlesztése* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet, Miskolc, 2023.
50. Piskóti István: A városi turizmus újragondolása – trendek és lehetőségek nagy- és kisvárosok számára. In Piskóti István, Nagy Katalin (szerk.): *Turizmusmegoldások. Trendek – Tervezés – Fejlesztés – Menedzsment. Turizmuskaleidoszkóp 2024*. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet, Miskolc, 2024, 5–24.
51. Piskóti István: Térségi és kisvárosi turizmusteremtés, Desztinációépítés – Abaúj (előadás). „Abaújért” - Turizmusteremtés vidéken kisvárosokban konferencia. Miskolci Egyetem – Gazdaságtudományi Kar, Miskolc, 2023. április 25.

52. Piskóti István: *Turizmus és turizmusteremtés. Milyen idők járnak a turizmusban? Trendek, tendenciák a turisztikai piacon* (kutatási jelentés). Miskolc, 2022.
53. Sikos T. Tamás, Szendi Dóra: „A fenntartható társadalmi innováció mérése Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye városaiban.” *Területi Statisztika*, 65. évf., 2021/4, 527–550., 2021b. <https://doi.org/10.15196/TS650405>
54. Sikos T. Tamás, Szendi Dóra: „A hazai megyei jogú városok gazdasági és környezeti fenntarthatóságának mérése, 2020–2021.” *Területi Statisztika*, 63. évf., 2023/1, 88–124. <https://doi.org/10.15196/TS630104>
55. Sikos T. Tamás, Szendi Dóra: „Evolution of smart village models in Hungarian Abaúj micro-region.” *Regional Statistics*, vol. 12., 2022/4, 152–175. <https://doi.org/10.15196/RS120407>
56. Sikos T. Tamás, Szendi Dóra: „Kialakulhatnak-e okos falvak az Abaúji térségben?” *Tér és Társadalom*, 35. évf., 2021/3, 154–181., 2021a. <https://doi.org/10.17649/TET.35.3.3361>
57. Sikos T. Tamás, Szendi Dóra: *A fenntartható társadalmi innováció pilot mérése Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye városaiban* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet és Világ- és Regionális Gazdaságtan Intézet, Miskolc, 2025.
58. Sikos T. Tamás: „Komámasszony, hol az üzlet? – Az Abaúji térség élelmiszer üzlethálózatának elemzése.” *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 15. évf., 2019/2, 31–38.
59. Sikos T. Tamás: *A fenntartható társadalmi innováció „zászlóshajója” Miskolc* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, Miskolc, 2025.
60. Social Innovation Academy: 8 popular social innovation definitions. 2018. <http://www.socialinnovationacademy.eu/8-popular-social-innovation-definitions/>
61. Szendi Dóra: „A társadalmi innovációs potenciál mérésének lokális szintű lehetőségei.” *Erdélyi Társadalom*, 16. évf., 2018/1, 31–58.
62. Szendi Dóra: *Módszertani útmutató települési okos megoldások kialakíthatóságának vizsgálatára* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Világ- és Regionális Gazdaságtan Intézet, Miskolc, 2023.
63. Szücsné Markovics Klára: *Az Észak-Magyarországi régió társadalmi vállalkozásainak értékelő tanulmánya* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Intézet, Miskolc, 2024b.
64. Szücsné Markovics Klára: *Borsod-Abaúj-Zemplén vármegye társadalmi vállalkozásainak értékelő tanulmánya* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Intézet, Miskolc, 2024a.
65. Szücsné Markovics Klára: *Képzési programterv – Társadalmi vállalkozások munkavállalói számára* (kutatási jelentés). Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Intézet, Miskolc, 2025.
66. Varga Krisztina, Kucsma Daniella: „Fenntartható-e egy társadalmi innováción alapuló oktatási program?” *Régió kutatás Szemle*, 7. évf., 2023/1, 114–124. <https://doi.org/10.30716/RSZ/22/1/10>

67. Varga Krisztina, Tóth Géza: „Social innovation initiatives of NGOs in a Hungarian disadvantaged area.” *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 21. évf., 2024/1, 115–126. <https://doi.org/10.32976/stratfuz.2024.9>
68. Varga Krisztina, Veresné Somosi Mariann, Lipták Katalin: „The role of social innovation and innovator competencies in the local economic development of disadvantaged settlements.” *European Public & Social Innovation Review*, vol. 11., 2025/1, 1–16. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-1643>
69. Varga Krisztina: „Részvételen alapuló társadalmi innováció Encs városban.” *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 19. évf., 2022/3, 70–83. <https://doi.org/10.32976/stratfuz.2022.36>
70. Varga Krisztina, Tóth Géza, Nagy Zoltán: „Possibilities for measuring social innovation potential: the example of Borsod-Abaúj-Zemplén County.” *Theory, Methodology, Practice*, vol. 16., 2020/1, 65–76. <https://doi.org/10.18096/TMP.2020.01.07>
71. Veresné Somosi Mariann, Kocziszky György, Nagy Zoltán, Varga Krisztina: Training Based Change Management Problem for Social Innovation. In Callaos, Nagib, Robertson, Loayne, Sánchez, Belkis, Tremante, André (szerk.): *Proceedings of the 11th International Multi-Conferences on Society and Information Technologies: ICSIT 2020*. International Institute of Informatics and Systematics (IIIS), Winter Garden (FL), 2020, 76–84.
72. Veresné Somosi Mariann, Nagy Zoltán, Szendi Dóra, Varga Krisztina: Okosmegoldások képzésalapú támogatása az Abaúji térség településein. In K. Nagy Emese, Szabó-Tóth Kinga (szerk.): *Útkereső. Kutatások az Észak-Magyarországi régió felemelkedéséért*. Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc, 2022, 82–107.
73. Veresné Somosi Mariann, Tóth Géza, Varga Krisztina: „A társadalmi innovációs potenciál és az életminőség területi vizsgálata Magyarországon.” *Statistikai Szemle*, 101. évf., 2023/10, 865–884. <https://doi.org/10.20311/stat2023.10.hu0865>
74. Veresné Somosi Mariann, Varga Krisztina, Metszősy Gabriella: *Polgármester tréning anyaga* (kutatási jelentés). Miskolc, 2021. június 29.
75. Veresné Somosi Mariann, Varga Krisztina: „How does social innovation contribute to solving social problems? – A process-oriented framework for measuring social innovation.” *European Journal of Social Sciences, Education and Research*, vol. 12., 2018/1, 68–83. <https://doi.org/10.26417/ejser.v12i1.p68-83>
76. Veresné Somosi Mariann, Varga Krisztina: „Social Innovations Based on a Value-Driven Training Model.” *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, vol. 17., 2022/17, 261–278., 2022b. <https://doi.org/10.3991/ijet.v17i17.31937>
77. Veresné Somosi Mariann, Varga Krisztina: *Conceptualisation as a tool in understanding social innovation – methods, case studies, practices*. Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Miskolc, 2021.
78. Veresné Somosi Mariann, Varga Krisztina: Társadalmi innováción alapuló oktatás kiegyenlítő program az Abaúji térségben (előadás). III. Leisure Konferencia – A rekreáció színezei, Miskolc, 2022. október 11., 2022a.

79. Veresné Somosi Mariann, Tóth, Géza, Varga Krisztina: „A magyarországi járá-sok versenyelőnyének elemzése társadalmi innovációs potenciál alapján, 2020.” *Területi Statisztika*, 63. évf., 2023/4, 445–465. <https://doi.org/10.15196/TS630402>
80. Westley, Frances, Antadze, Nino: „Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact.” *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, vol. 15., 2010/2, Article 2. <https://islandscholar.ca/islandora/object/ir%3A21916>

TOVÁBBI MUNKÁK

A Creative Region projekt keretei között létrejött, a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kutatói által készített további tanulmányok, szakmai előadások és tréningek, valamint kutatási jelentések (2022–2025), amelyek hozzájárultak a kötet megalkotásához:

1. Bakó Tamás, Nagy Szabolcs: *Sportszocializációs pilot projekt lebonyolítása B-A-Z megyében* (kutatási jelentés).
2. Bakó Tamás Sándor: *Sportszocializációs program horizontális és vertikális kiterjesztése* (kutatási jelentés).
3. Bakó Tamás: *Módszertani kézikönyv* (kutatási jelentés).
4. Csiszár Csilla Margit: *Alapszintű állampolgári informatikai tréning* (kutatási jelentés).
5. Faludi Tamás, Metszősy Gabriella: *Társadalmi innováció ötletek bevezetésének feltételei – biobrikett* (kutatási jelentés).
6. Faludi Tamás: *A társadalmi innováció generálása a középfokú intézményekben* (kutatási jelentés).
7. Faludi Tamás: *Üzleti terv – Szalonna História-völgyi Szociális Szövetkezet* (kutatási jelentés).
8. Faludi Tamás: *Üzleti terv – Trizsi Ízek Start Szociális Szövetkezet* (kutatási jelentés).
9. Juhász Annamária: *Modern healthy lifestyle program, avagy a modern kori egészségtudatosság fejlesztési lehetősége. IV. Leisure Konferencia, Budapest, 2023. október 9.*
10. Kerchner András: *A megye önkormányzatainak társadalmi innovációs programjai* (kutatási jelentés).
11. Kerchner András: *A for-profit és nonprofit szervezetek társadalmi innovációs tevékenysége* (kutatási jelentés).
12. Kincses Áron, Dudás Sebestyén Sándor: „Hungarian–Hungarian International Migration within the Carpathian Basin, 2011–2017.” *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 20. évf., 2023/2, 1–13. <https://doi.org/10.32976/stratfuz.2023.12>
13. Kis-Orloczki Mónika: *A társadalmi innováció (3. misszió) és a felsőoktatási intézmények fenntarthatósága* (kutatási jelentés).

14. KisOrloczki Mónika: Third Mission of Higher Education in the Sustainable Development Model. 15th International Conference of Doctoral Students and Young Researchers, Nagyvárad, 2024. november 22.
15. Kis-Orloczki Mónika: Third Mission of Higher Education in the Sustainable University Models. In Sabău-Popa, Claudia-Diana (szerk.): *Emerging Markets Economics and Business*. Oradea University Press, Oradea, 2024, 48–51.
16. Kiss Gergely: Digitalizáció és a gamifikáció. In *XXVI. Tavasz Szél Konferencia – Absztrakt kötet*. DOSZ, Budapest, 2023, 217.
17. Kiss Gergely: Gamifikációs lehetőségek a képzés területén, mint társadalmi innováció. In Musinszki Zoltán, Szűcsné Markovics Klára (szerk.): *Gazdálkodási kihívások 2023-ban*. MTA MAB Gazdálkodástudományi Munkabizottság, Miskolc, 2023, 97–106.
18. Kiss Gergely: Solving the social challenge of deep poverty through gamification. *Multidiszciplináris Tudományok*, 13. évf., 2023/2, 87–96. <https://doi.org/10.35925/j.multi.2023.2.8>
19. Kocziszky György: *Fenntartható régió – paradigmaváltás lehetőségei* (kutatási jelentés).
20. Molnárné Konyha Csilla: Az általános iskolából a középfokú képzésbe történő átmenet támogatása. Személyes és szervezeti marketing kompetenciák fejlesztése Abaujban program – tréning, Miskolc, 2023.
21. Molnárné Konyha Csilla: Az általános iskolából a középfokú képzésbe történő átmenet támogatása. Magyar Regionális Tudományi Társaság XX. Vándorgyűlése – Tér és állam, Budapest, 2022. október 7.
22. Kucsma Daniella, Varga Krisztina: *A társadalmi innováció oktatást kiegyenlítő megoldásai* (kutatási jelentés).
23. Lipták Katalin: *A társadalmi innováció hatásmérési módszertana a munkaerő-piacon* (kutatási jelentés).
24. Lipták Katalin: *A társadalmi innovációs megoldások hatása Magyarország munkaerő-piaci potenciáljára – Komlóska példáján* (kutatási jelentés).
25. Lipták Katalin: *A társadalmi innovációs megoldások hatása Magyarország munkaerő-piaci potenciáljára* (kutatási jelentés).
26. Lipták Katalin: *A társadalmi innovációs megoldások hatásának vizsgálata B-A-Z vármegyében* (kutatási jelentés).
27. Lipták Katalin: Az Edelényi járás gazdasági-társadalmi helyzetének értékelése. In Veresné Somosi Mariann – Lipták Katalin, Varga Krisztina (szerk.): *Tanulmányok és köszöntők Sikos T. Tamás tiszteletére*. Miskolci Egyetem GTK, Miskolc, 2023, 105–113.
28. Lipták Katalin: *Az Edelényi járás gazdasági-társadalmi helyzetének értékelése* (kutatási jelentés).
29. Lipták Katalin: *Szociális szövetkezetek stratégiai tervei – Trizs és Szalonna* (kutatási jelentés).
30. Lipták Katalin: The impact of social enterprises on the labour market. 25. International Conference on Business, Economics, Law, Language & Psychology (ICBELLP), 19–21. Decembre, 2022, Bangkok. (Keynote speaker)

31. Marien Anita, Nagy Katalin, Piskóti István: *Abaúj TDM szervezet vizsgálata* (kutatási jelentés).
32. Marien Anita, Nagy Katalin, Piskóti István: *Kéktúra Abaújban – Vonzerőleltár* (kutatási jelentés).
33. Marien Anita, Nagy Katalin, Piskóti István: *Kisléptékű innovatív turisztikai jó gyakorlatok – pilot* (kutatási jelentés).
34. Marien Anita, Papp Adrienn: A cocreation turisztikai megjelenésének fogyasztókra gyakorolt hatása. IV. Vidéki Örökség Konferencia – Jó helyek vidéken (szakmai workshop szekció), Orfű, 2024. május 24.
35. Marien Anita, Papp Adrienn: A cocreation turisztikai megjelenésének fogyasztókra gyakorolt hatása. V. Turizmusmarketing Konferencia, Pécs, 2023. április 28.
36. Marien Anita, Papp Adrienn: A fenntartható turizmus kialakulását támogató közös értékteremtés elemei és a fogyasztói elégedettség közötti kapcsolat empirikus vizsgálata. In Gonda Tibor (szerk.): *Jó helyek vidéken*. PTE KTK MTI, Pécs, 2024, 62–74.
37. Marien Anita, Papp Adrienn: Kreatívan a fenntartható turizmus felé. In Piskóti István (szerk.): *A településmarketing hatékonysága*. Neumann János Egyetem, Kecskemét, 2024, Paper 12.006.
38. Marien Anita, Piskóti István, Nagy Katalin: *Élő adventi kalendárium – pilot* (kutatási jelentés).
39. Marien Anita, Piskóti István, Nagy Katalin: *Történelmi délutánok – pilot* (kutatási jelentés).
40. Marien Anita: A közösségi turizmusmarketing. Személyes és szervezeti marketing kompetenciák fejlesztése Abaújban program – szakmai workshop, Miskolc, 2023.
41. Marien Anita: A közösségi turizmusmarketing. Személyes és szervezeti marketing kompetenciák fejlesztése Abaújban program – tréning, Miskolc, 2023.
42. Marien Anita: A turisztikai termék sikeres piacra vitele. Személyes és szervezeti marketing kompetenciák fejlesztése Abaújban program – tréning, Miskolc, 2023.
43. Marien Anita: Turisztikai erőforrások – turisztikai termékfejlesztés. Személyes és szervezeti marketing kompetenciák fejlesztése Abaújban program – tréning, Miskolc, 2023.
44. Szűcsné Markovics Klára: *A társadalmi vállalkozások működésének értékelési lehetőségei* (kutatási jelentés).
45. Szűcsné Markovics Klára: *Az Észak-Magyarországi régió társadalmi vállalkozásai* (kutatási jelentés).
46. Markovics Klára Szűcsné: *B-A-Z vármegye társadalmi vállalkozásai* (kutatási jelentés).
47. Musinszki Zoltán, Takácsné Papp Adrienn: *Fenntartható méhészeti tevékenység – üzleti terv* (kutatási jelentés).
48. Nagy Katalin, Piskóti István, Marien Anita, Papp Adrienn: Cooperative model of tourism development in rural, smalltown destinations. 22nd International Congress on Public and Nonprofit Marketing (IAPNM), Veszprém, 2023.

49. Nagy Katalin: „Hajts és kóstolj” gasztroturisztikai élményútvonal kialakítása Abaújban. IV. Vidéki Örökség Konferencia – Jó helyek vidéken (szakmai workshop szekció), Orfű, 2024. május 24.
50. Nagy Katalin: A helyi termék szerepe és jelentősége a vidékfejlesztésben. Személyes és szervezeti marketing kompetenciák fejlesztése Abaújban program – szakmai workshop, Miskolc, 2023.
51. Nagy Katalin: A helyi termék szerepe és jelentősége a vidékfejlesztésben. Személyes és szervezeti marketing kompetenciák fejlesztése Abaújban program – tréning, Miskolc, 2023.
52. Nagy Katalin: Társadalmi innováció az értékteremtésben a kulturális útvonalak példáján keresztül. V. Turizmusmarketing Konferencia, Pécs, 2023. április 28.
53. Nagy Katalin: Turisztikai erőforrások – turisztikai termékfejlesztés. Személyes és szervezeti marketing kompetenciák fejlesztése Abaújban program – tréning, Miskolc, 2023.
54. Nagy Zoltán: Okos települések az Abaúji térségben. Szakmai workshop, Miskolc, 2023.
55. Orosz Dániel: *Okos megoldások diffúziós modellje – gyakorlati alkalmazások* (kutatási jelentés).
56. Piskóti István, Marien Anita, Nagy Katalin, Papp Adrienn: *Turizmus és turizmusteremtés* (kutatási jelentés).
57. Piskóti István, Marien Anita, Nagy Katalin, Papp Adrienn: Slow és turizmus – a kisvárosfejlesztési alternatíva!? EMOK – Miskolci Egyetem Marketing és Turizmus Intézet, Miskolc, 2022.
58. Piskóti István, Marien Anita, Nagy Katalin, Papp Adrienn: Slow és turizmus – a kisvárosfejlesztési alternatíva! XXVIII. Nemzetközi Transzformatív Marketing Konferencia, Hernádvécse, 2022. augusztus 23–25.
59. Piskóti István: *A „kisléptékű turizmusfejlesztési célok” Szikszó város stratégiájában* (kutatási jelentés).
60. Piskóti István: A helymarketing stratégia és mindennapi gyakorlata. Polgármesterek Szakmai Fóruma, Tiszakécske, 2023. november 10.
61. Piskóti István: A településmarketing hatékonysága – stratégia, módszer, hatás, mérés. MNB–NJE Településmarketing Tudásközpont minikonferencia, Budapest, 2024. július 4.
62. Piskóti István: Integrált városmarketing-tervezés – elvek és módszerek. In Piskóti István, Nagy Szabolcs (szerk.): *Marketingkaleidoszkóp 2023*. Miskolci Egyetem, Miskolc, 2023, 8–41.
63. Piskóti István: Kisvárosmarketing megoldások, identitás és közösségépítés a települési célok elérése érdekében.
64. Piskóti István: Kisvárosmarketing megoldások: Identitás és közösségépítés a települési célok elérése, lakóhely-vonzó növelése érdekében. In Hetesi Erzsébet (szerk.): *Megváltozik-e a nonbusiness marketing szerepe globális trendek hatásaira?* SZTE GTK, Szeged, 2023, 40–55. <https://doi.org/10.14232/gtk.nmgt.2023.4>

65. Piskóti István: Marketingstratégia és „márkás” megoldások a településidentitás és közösségépítés érdekében. Európa Szabadegyetem – Hungarikum Liget, Lakitelek, 2024. július 5.
66. Piskóti István: Megaevents a helymarketingben. 1. Településmarketing Workshop – A sport szerepe a helymarketingben, Budapest, 2023. november 17.
67. Piskóti István: Rendezvénystratégia kerestetik – nagyrendezvények szerepe a városmarketingben. In Jenes Barbara (szerk.): *Modern kihívások a helymarketingben*. Neumann János Egyetem, Kecskemét, 2023. Paper 10.
68. Piskóti István: Térségi és kisvárosi turizmusteremtés – desztinációépítés – Abaúj. „Abaújért” Turizmusteremtés Vidéken, Kisvárosokban konferencia, Miskolc, 2023. április 25.
69. Piskóti István: Slow szemlélet a településfejlesztési dimenziókban – a kisvárosi modell és társadalmi marketingje. Slow city – Slow Living – Slow Tourism workshop, Miskolc, 2023. március 28.
70. Sikos T. Tamás, Szendi Dóra: *Evolution of smart village models in the Abaúj micro-region* (kutatási jelentés).
71. Sikos T. Tamás: *Fenntartható társadalmi innováció – Miskolc* (kutatási jelentés).
72. Sikos T. Tamás: Fenntarthatók-e az élelmiszerüzletek az Abaúji és Edelényi térségekben? *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, XX. évf., 2023/1., 16–30. <https://doi.org/10.32976/stratfuz.2023.2>
73. Siposné Nándori Eszter: *A társadalmi innovációt megvalósítók munkaerő-piaci helyzete Abaújban* (kutatási jelentés).
74. Szendi Dóra, Nagy Zoltán, Tóth Géza: *City level resilience... Regional Development and Regional Policy* (kutatási jelentés).
75. Szendi Dóra, Nagy Zoltán, Tóth Géza: Comparative analysis of the complex resilience index. In 8th Central European Conference in Regional Science. Adam Mickiewicz University, Poznań, 2022.
76. Szendi Dóra: E-sport központ kialakításának lépései. Szakmai workshop, Miskolc, 2023.
77. Szendi Dóra: *E-sport szakirodalmi áttekintése és gyakorlati megoldásai* (kutatási jelentés).
78. Szendi Dóra: E-sport szakirodalmi áttekintése és gyakorlati megoldásai. Szakmai workshop, Miskolc, 2023.
79. Szendi Dóra: *Megvalósíthatósági tanulmány – smart megoldások* (kutatási jelentés).
80. Szendi Dóra: *Társadalmi innováció – okos városok és e-sport a perifériákon* (kutatási jelentés).
81. Szendi Dóra: Társadalmi innováció – okos városok és e-sport a perifériákon. Szakmai workshop, Miskolc, 2023.
82. Szendi Dóra: *Teleegészségügyi szolgáltatások – szakirodalmi áttekintés* (kutatási jelentés).
83. Szendi Dóra: Teleegészségügyi szolgáltatások – szakirodalmi áttekintés. Szakmai workshop, Miskolc, 2023.

84. Szendi Dóra: Conditions for creating a sustainable social innovation network in peripheral regions. In Arturo Martinez de Escobar Fernandez, Aylin Talu, German Martinez Prats (szerk.): 6th International Mediterranean Congress. 13–15 August 2024, Rome, 15–24.
85. Szendi Dóra: Social Innovation – Smart Cities and E-sports in Peripheral Regions Central-Eastern Europe. In Halis Bilgil (szerk.): V. International Cappadocia Scientific Research Congress. Cappadocia, 2023, 1849–1857.
86. Szép Tekla: *Társadalmi innováció hálózatosodását támogató útmutató* (kutatási jelentés).
87. Szép Tekla: *Társadalmi innováció hálózatosodását támogató útmutató*. ME GTK VRGI workshop, Miskolc, 2023.
88. Varga Krisztina, Veresné Somosi Mariann, Lipták Katalin: The Role of Social Innovation and Innovator Competencies in Local Economic Development. *European Public & Social Innovation Review*, 11/1., 2025, 1–16. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-1643>
89. Veresné Somosi Mariann, Nagy Zoltán, Szendi Dóra, Varga Krisztina: *City level resilience – pilot study* (kutatási jelentés).
90. Veresné Somosi Mariann, Tóth Géza, Varga Krisztina: *A társadalmi innovációs potenciál és életminőség vizsgálata* (kutatási jelentés).
91. Veresné Somosi Mariann, Varga Krisztina, Lipták Katalin: *A társadalmi innováció szerepe a helyi gazdaságfejlesztésben* (kutatási jelentés).
92. Veresné Somosi Mariann, Varga Krisztina: *Polgármester tréning* (workshop). Személyes és szervezeti marketing kompetenciák fejlesztése Abaújban program, Miskolc, 2023.
93. Veresné Somosi Mariann, Varga Krisztina: *Értékvezérelt képzési modellen alapuló társadalmi innovációk*. XII. Nemzetközi Tudományos Konferencia „Mérleg és Kihívások – Fenntarthatóság”, Miskolc, 2022.
94. Veresné Somosi Mariann, Varga Krisztina: *Innovátor tréning* (workshop). Személyes és szervezeti marketing kompetenciák fejlesztése Abaújban program, Miskolc, 2023.
95. Veresné Somosi Mariann, Varga Krisztina: *Social Innovations Based on a Value-Driven Training Model*. In *Proceedings of the 4th International Conference on Innovative Research in Education*. Diamond Scientific Publishing, Vienna, 2022, Paper 5.