

TANULMÁNYOK

Katonáné Kovács Judit – Varga Eszter – Nemes Gusztáv

Fókuszban a társadalmi innováció folyamata a magyar vidéken

A társadalmi innováció egyre nagyobb figyelmet kap nem csak a szakirodalomban, a közéletben, hanem a vidékfejlesztési gyakorlatban is. A társadalmi innovációt vizsgáló szakirodalmi megállapításokra építve a tanulmány néhány esettanulmány ismertetésén keresztül a vidéki Magyarországon végbe menő társadalmi innovációs folyamatok bemutatását célozza meg. A kutatás abból a hipotézisből indul ki, hogy a társadalmi innováció gyakorlatának alaposabb ismeretével növelhető és hatékonyabbá tehető a vidék fejlesztésében történő alkalmazása. Négy különböző, társadalmi innovációt megvalósító példát vizsgáltunk a magyarországi vidéki térben. A vizsgáltunk azt mutatja, hogy a közös elemek ellenére, a társadalmi innováció nagymértékben függ a környezettől, valamint az innovációt aktívan kezdeményező és végrehajtó személytől. Az innovatív kezdeményezések életképessége és fenntarthatósága érdekében fontos tényező még a projekt köré tömörülő szereplők kapcsolatának intézményesítése, azaz egy olyan keret létrehozása, mely az innovatív ötlet megszületésétől a termékfejlesztésen át annak menedzselésével is foglalkozik. A kutatás során körvonalazódott, hogy a társadalmi vállalkozás, mint működési forma, megfelelő keretet adhat a sikeres társadalmi innovációhoz.

Kulcsszavak: társadalmi innováció folyamata, miért-hogyan-mit, vidékfejlesztés, LEADER program

Jelkód: O35

Bevezetés

Tanulmányunk az európai területi innováció és vidékfejlesztés kontextusában vizsgálja a társadalmi innováció témakörét. Bock (2012), Lawrence és mtsai (2013) és Pue és mtsai (2015) munkájára építve célozza meg a témával kapcsolatos általános megértés növelését.

Egyetértünk Pue és társai (2015:41) megállapításával, mely szerint „a társadalmi innováció logikája és mechanizmusa eltér a piaci innovációtól, ami abból adódik, hogy eltérő maga a rendszer, melyben helyet kap.” A vidéki régiók adottságai nem kedveznek a valódi technológiai vagy piaci innovációk megjelenésének, innováció tekintetében sokkal inkább a társadalmi dimenzióknak, és ezen belül a társadalmi innovációnak lehet szerepe. Dargan és Shucksmith (2008) szerint azok az innovációk, melyek a vidéki területek fejlesztését célzó LEADER programhoz kötődnek, elsősorban nem a tudományos értelemben vett technikai, technológiai újítások, sokkal inkább olyan szociális és kulturális innovációk, melyek a helyi kapcsolatok ösztönzésére és a kollektív tanulás javítására tesznek kísérletet a vidéki településeken. A tanulás itt nem az új műszaki és tudományos felfedezések megismerését jelenti, hanem „olyan tevékenységekre alapul, melyek a már meglévő tudást új kombinációkban, új alkalmazásokban egyesítik” (Smith, 2000:10). A LEADER Helyi Akciócsoportok (HACS) maguk is tekinthetők ilyen tudásegysítő tevékenységeket ösztönző szereplőknek, társadalmi innovációs brókereknek - vagy Pue és társai (2015) elnevezését használva - a fejlesztési folyamatok aktív motorjainak - egy adott vidéki térben.

A társadalmi innováció logikája a közösségfejlesztést, mint célkitűzést előtérbe helyezi a területfejlesztéssel szemben, a szükségletek kielégítését pedig a jövedelmezőség és értékesíthetőség kizárólagosságával szemben (Moulaert és Nussbaumer, 2005-ös munkáját idézi Garcia, 2012:39).

A vidéki területek szükségleteire és kihívásaira való válaszadáshoz elengedhetetlen a négy szektor – kormányzati, üzleti, tudományos és civil – szereplőinek fokozott együttműködése. Az együttműködés értelmezésének régi modellje az üzleti, a kormányzati és a civil szférát különállóan működő szektorként tekintette. Ebben a "civil szféra" a családon, az államon és a piacon kívül értendő olyan terület, ahol a résztvevők közös érdekeik érvényesítéséért egyesítik erőiket. (Heinrich, 2001). Az új modell szerint azonban a különböző szektorok szerepei és felelősségei egyre jobban átfedésbe kerülnek egymással (WEF, 2013). A háromoldalú (civil, kormányzati és üzleti szférát összefogó) Helyi Akciócsoportok jó példák az olyan vidékfejlesztési partnerségekre, ahol a különböző szférák nagyobb gondok nélkül együttműködhetnek. Lukesh (2007) szerint, attól függően, hogy a vidéki térség milyen fejlettségi vagy érettségi szinten áll, az akciócsoportok mint "a változás eszközei" különböző szerepeket tölthetnek be a vidék fejlesztése érdekében. Kezdve egyszerűen a helyi igények meghatározásától, a facilitátor szerepen át, a tárgyalási platformok megteremtésén keresztül egészen a helyi kormányzásban játszott kulcsszerepig.

Egyetértünk a korábbi kritikákkal, melyek vitatják, hogy a társadalmi innováció szimplán olyan "... új technológiákként és termékeként értelmezhető ..., melyek hatással vannak a társadalmi kapcsolatokra, a viselkedésre és attitűdökre" így a társadalmi változásokat tisztán a műszaki innováció eredményének tekintik, kihagyva az értelmezésből az egyik legfontosabb elemet, a társadalmi innováció folyamatát (Phills és társai, 2008; Pol és Ville, 2009). Bock (2012) a társadalmi innovációra, mint "az innováció társadalmi mechanizmusára" és az "innováció társadalmi felelősségére utal", hangsúlyozva, hogy az innováció társadalmi folyamatokon alapul és az eredmények nem lehetnek károsak a társadalom számára. A "társadalmi" jelző az innováció küldetéséhez kapcsolódik, amikor maga a társadalom áll a változás célkeresztjében. Ebben az esetben a hangsúly az értékek, a normák és a társadalmi kapcsolatok megváltoztatásán van (Gibson-Graham és Roelvink, 2009). Mint eszköz, a "társadalmi" jelző bizonyos módszerek (pl. felhatalmazás, bevonás) innovációs folyamatban való alkalmazására utal. G. Fekete (2015) rámutat, hogy társadalmi innováció esetén az eredeti ötlet legalább részben a civil társadalomtól, illetve civil mozgalmakból ered (származás), az újítást társadalmi értékek mozgatják (küldetés), végrehajtásában új társadalmi együttműködési formákat alkalmaznak (megvalósítás), és pozitív társadalmi hatással jár (hatások).

Lawrence és mtsai (2013) négy fókuszterületet jelölnek meg (Phills és mtsai-ra építve, 2008) a társadalmi innováció szakirodalmában:

- társadalmi problémák,
- újszerű megoldások,
- szervezési modellek,
- és a létrehozott haszon elosztása.

Phills és munkatársai szerint (2008:36), a társadalmi innováció: "egy társadalmi problémára adott olyan új megoldás, ami az eddigiekkel szemben hatásosabb, hatékonyabb, fenntarthatóbb, vagy igazságosabb és a létrehozott érték elsősorban a társadalom egészét, és nem egyes személyeket szolgál".

Pue és mtsai (2015:10) meghatározásukat a társadalmi innováció folyamatára irányítják, melynek két egymással kölcsönhatásban álló mozgatórugóját azonosítják: az egyik az aktivizáló egyén (agentic engine), a másik a társadalmi szerkezetet alakító/mozgató (structural engine). Ebben a megközelítésben a társadalmi innováció olyan "... folyamat, mely társadalmilag kreatív stratégiák megjelenését és átvételét foglalja magában, újjá teremtve társadalmi kapcsolatokat egy adott társadalmi cél megvalósítása érdekében".

Jelen tanulmány a vidékfejlesztés szempontjából a társadalmi innováció legfontosabb aspektusainak az alábbiakat tekinti:

- küldetés vezérelt, újszerű megoldás egy adott társadalom, ebben az esetben egy helyi, vidéki közösség társadalmi igényére, vagy a problémájára - KÜLDETÉS (motiváció);
- lehetővé teszi különböző szektorok (gazdasági, politikai, civil) részvételét és együttműködést - MEGVALÓSÍTÁS (folyamat);
- miközben pozitív társadalmi hatást teremt – KEDVEZMÉNYEZETTEK (termék).

A fent említett két kritérium (az új megoldásnak jobbnak kell lennie, mint a már létezőnek, valamint a társadalom egészének javát kell szolgálnia) fontos kitételek, ugyanakkor mérésük, értékelésük nem egyszerű feladat. Ez az egyik oka annak, hogy Pue és munkatársai (2015) az eredmények helyett a folyamat vizsgálatát állítják középpontba.

Jelen tanulmány a társadalmi innováció folyamatát (HOGYAN) fókuszba állítva, a társadalmi innováció irodalmát Sinek (2009) aranykör modelljének keretébe helyezi, a MIÉRT (motiváció), a HOGYAN (folyamat) és a MIT (a termék) kérdőszavak mentén. Igazodva az irodalmakhoz a HOGYAN dimenzió kiegészült egy területtel, ahol a társadalmi innováció hatásainak és kedvezményezettjeinek feltárása a feladat.

A társadalmi innováció folyamatát (1. táblázat) több szerző is vizsgálata.

| | Bock (2012) | Lawrence és mtsai (2013) | Pue és mtsai (2015) |
|--------------------------------------|---|--|---|
| <i>MIÉRT</i> | A társadalom megújítása | Társadalmi problémák, mint kiindulópont | Társadalmi probléma |
| <i>HOGYAN</i> | Az innováció társadalmi mechanizmusa | Szervezési/Struktúra modellek | két mozgatórugó (agentic- és structural engine) |
| <i>HOGYAN – történik az elosztás</i> | Társadalmi felelősség az innováció mögött | Az innovátoron túlmutató előnyök, a létrehozott haszon elosztása | Megjelenés, adaptáció |
| <i>MIT</i> | | Fókuszban az új megoldások | Eredmény (társadalmi cél, társadalmi változás) |

1. táblázat: A társadalmi innováció értelmezései Sinek (2009) aranykör modelljébe ágyazva

Forrás: saját összeállítás

Bock (2012) az „innováció társadalmi mechanizmusára” hívja fel a figyelmet, arra utalva, hogy a fejlesztések rendszerint a társadalomba ágyazottan zajlanak. Pue és társai (2015) a társadalmi innovációt folyamatként értelmezve, szintén hangsúlyozzák annak vizsgálatát, hogy hogyan zajlik a társadalmi innováció. Lawrence és társai (2013) két szemponttal (c, d) kiegészítve tovább finomítják a HOGYAN kérdést, a „szerveződési modelleket”. A "szerveződési modell" elemei: (a) az egyén szerepe/aktivizáló egyén (mozgatórugó); (b) a szerkezet hatása/szerkezeti mozgatórugó; (c) érintett szektorok; és (d) csoportok, hálózatok részvételének mikéntje/intézmény.

Módszertan

A kutatás során hipotézisünk az volt, hogy a társadalmi innováció folyamatának jobb megértése segítheti a gyakorlati megvalósítását. Ezáltal javulhat a társadalmi innováció előfordulása, valamint hatékonyságának és fenntarthatóságának növelése, illetve a beavatkozások eredményessége a vidékfejlesztésben.

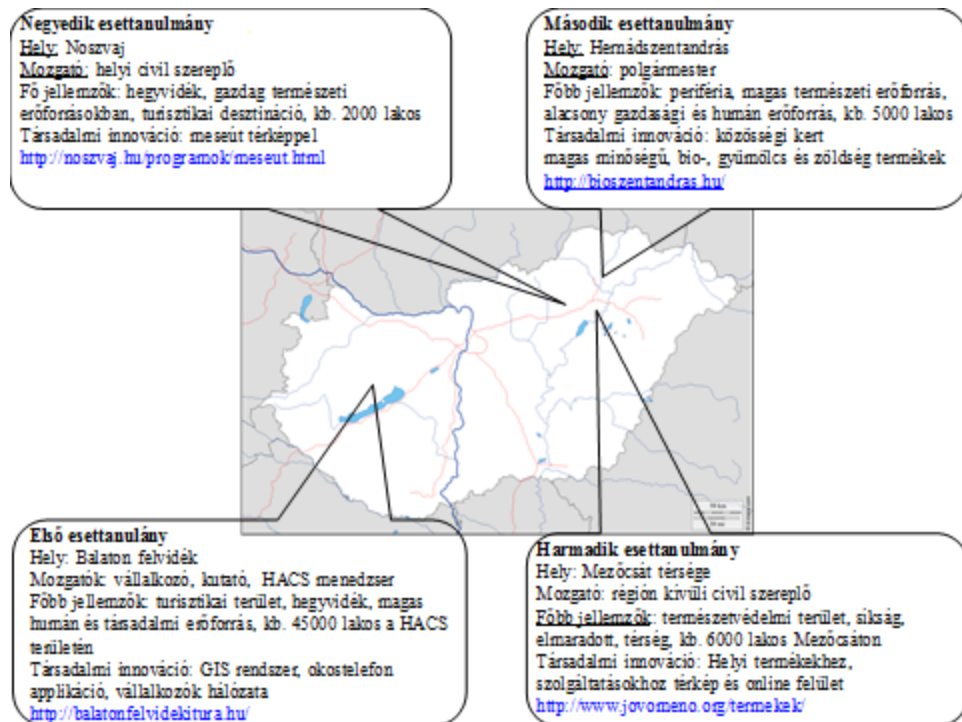
A továbbiakban négy esettanulmányt mutatunk be (1. ábra) amelyek, mint magyar vidéki projektek, jó példák a társadalmi innováció vizsgálatához (2. táblázat). Az esettanulmányoknak két célja van. Egyrészt a Lawrence és Mtsai (2013) által bemutatott (és a társadalmi innováció hatásának vizsgálatával kiegészített) elemzési keret különböző aspektusainak tesztelése a HOGYAN kérdésre, vagyis a társadalmi innováció folyamatára: (a) az egyén szerepe/aktivizáló egyén; (b) a szerkezet hatása/szerkezeti mozgatórugó; (c) érintett szektorok; és (d) csoportok, hálózatok részvételének mikéntje/intézmény, (e) a társadalmi innováció hatása, valós példákon keresztül. Másrészt célként szerepelt további kutatási kérdések megfogalmazása, a téma megértését célzó jövőbeli kutatási irányok meghatározása.

A társadalmi innováció folyamatának értékeléséhez az EFE (External Factor Evaluation Matrix, Belső és Külső Faktorokat Értékelő Mátrix) (Maxi-Pedia, 2015) mátrixot alkalmaztuk. A mátrix tényezői a társadalmi innováció folyamatának (HOGYAN) paraméterei voltak, azaz a kontextus, az aktivizáló egyén, az érintett szektorok, a részvétel módja, valamint a hatások és a kedvezményezettek. Egyes paraméterek relatív fontosságát a társadalmi innováció folyamatában súlyozás jelölte nullától egyig (0=nem fontos, 1=nagyon fontos). Az összes súly összege egyenlő eggyel. A következő lépés a paraméterek értékelése volt egytől négyig attól függően, hogy az adott szempont szerint a folyamat gyenge (1) vagy erős (4). Az eredmények szorzásra (súly * értékelés), majd összeadásra kerültek, így állapítottuk meg a vizsgált esettanulmányok társadalmi innovációs folyamatának teljes súlyozott értékét. Hosszú távon, mind a súlyozás meghatározása, mind a paraméterek értékelése továbbfejlesztésre vár, további esettanulmányok szükségesek a mélyebb megértéshez, hogy értelmezhetőbbé váljon a társadalmi innováció, és annak paraméterei a vidékfejlesztésben.

| Esettanulmány leírása | Kutatási probléma | Adatforrás | Kutatók | Kimenet |
|---------------------------|--|--|---|---|
| Négy társadalmi innováció | A társadalmi innováció folyamatának (HOGYAN) megértése | Interjúk, internetes források, honlapok, korábbi publikációk | Első lépés: egyéni kutatás, Második lépés: kutató csoport | A koncepció megerősítése, további fejlesztése |

2. táblázat. Az esettanulmányok kutatási megközelítése

Forrás: Eisenhardt (1989) alapján



1. ábra. A kutatás során vizsgált négy esettanulmány jellemzői

Forrás: saját összeállítás

Eredmények

Első esettanulmány – Balaton-felvidék

MIÉRT?

Az Éltes Balaton-felvidékért LEADER Egyesület (ezután: Éltes) térsége természeti erőforrásokban gazdag, és jelentős potenciállal rendelkezik a fenntartható turizmus területén. A rendelkezésre álló potenciál kihasználásához azonban szükség volt egyrészt a turizmusban érintett helyi szereplők közötti kapcsolatok erősítésére, másrészt pedig arra is, hogy a térséget valamilyen módon 'kinyissák', megjelenítsék a falusi turizmus piacán. Ezzel párhuzamosan az "alternatív" lehetőségeket kínáló turisztikai desztinációk iránt (zöld-, kulturális-, ökológiai-, gasztronómiai-, bor- és kalandturizmus) az elmúlt években egyre erősödő piaci, társadalmi igény jelentkezett.

MIT?

A megvalósult projekt a bemutatott két társadalmi szükségletet volt hivatott összekapcsolni egy közösségi alapon fejlesztett, innovatív eszközöket használó (térinformatikai – GIS- rendszer, okos-telefonos alkalmazások) túraútvonal-hálózaton keresztül.

HOGYAN?

Az Éltes Balaton-felvidékért HACS a területén lévő mind a 60 településre ellátogatott és egy műhelymunka keretében a helyi szereplők közreműködésével, együtt összegyűjtötték a helyben fellelhető attrakciókat. Ezeket térképre rajzolták (közösségi térképezés), majd falvanként három, különböző típusú túraútvonalat (gyalogutak, bicikliutak és lovastúra útvonalak) jelölték ki. Ezek az alkalmak lehetőséget teremtettek egy semleges kommunikációs tér kialakítására, ahol a helyi vállalkozók, önkormányzatok, civil szervezetek és az aktív helyi lakosok találkozhattak, megoszthatták egymással gondolataikat, szorosabb kapcsolatokat alakíthattak ki egymással. Kisebb hálózatok is létrejöhetnek az előttük álló lehetőségekközös kiaknázására (*közösségfejlesztő esz-*

köz). Ez a folyamat a HACS munkaszervezete számára is jó lehetőséget, érintkezési felületet kínált a találkozásra, a fontos helyi szereplők megismerésére, információgyűjtésre, a személyes illetve intézményi kapcsolatok gazdagítására (*vidékfejlesztési eszköz*). A műhelymunkák után a HACS egyik munkatársa, helyi lakosokkal karöltve, végigjárta és kijelölte az útvonalakat, rögzítette a GPS koordinátákat, fényképeket készített valamint történeteket, információkat, melyekből később leírások készültek. Végül ezek alapján elkészült egy térinformatikai (GIS) adatbázis (új, innovatív technológiával), valamint egy okostelefonos applikáció. Ezeken felül olyan innovatív eszközök segítségével, mint a Google™ reklámok és a Facebook™, valamint a digitális információs táblák, illetve a hagyományos módszereket képviselő nyomtatott szórólapok, megkezdődött az eredmények hivatalos közzététele, marketingje (*marketing eszköz*). A projekt az Élhető Balaton-felvidékért LEADER HACS egyik központi fejlesztési projektjeként került megtervezésre és kivitelezésre. A "zöld turizmus" fejlesztésének részeként a helyi fejlesztési stratégia három alappillérenek egyikévé vált. A Balaton-felvidék jelentős természeti és humán erőforrásaival, a fejlett szolgáltatásaival és a sok magas minőségű helyi termékével jó hátteret biztosít egy ilyen projekt lebonyolítására.

Ki kezdeményezte az innovációt? A Balaton-felvidéken az innováció három különböző forrásból eredt: (1) egy helyi vállalkozótól, (2) egy társadalom-kutatótól, és (3) a helyi HACS projektmenedzsereitől. A vállalkozó eredetileg Budapestről származik, több nyelven beszél és vidéki turizmussal (szállásadással, lovastúrákkal), ugyanakkor informatikával és kommunikációs technológiával is foglalkozik. Korábban már évekig használt térinformatikai rendszereket, így ki tudta fejleszteni a GIS adatbázis, illetve a kódolás kezdetleges verzióját. A társadalomkutató betelepültként került a térségbe 15 éve, önkéntesen segíti a LEADER egyesület munkáját és szoros munkakapcsolatot alakított ki a munkaszervezet tagjaival, akikkel évente többször is dolgoznak együtt különböző projektek kapcsán. Az EU tagállamaiban látott jó példák alapján tőle származott a helyben elérhető erőforrások és a GIS/GPS technológia összekapcsolása a közösségfejlesztés, hálózatépítés érdekében, és szakmai támogatást nyújtott a közösségi tervezés komplex módszerének és használatának kidolgozásában. A HACS helyi fejlesztési csoportja, a projektmenedzserek, már a kezdetektől fogva részt vettek a projekt innovatív sajátosságainak kialakításában. Az Élhető az egyik legjobban működő LEADER HACS Magyarországon. A jelentős szakmai tudás, a jó kapcsolatok, a nemzetközi tapasztalatok sokat segítettek az ehhez hasonló projektek megtervezésében és kivitelezésében. Annak ellenére, hogy a kezdeti ötleteket és a metodikát mások javasolták, a munkacsoport tagjai nagyon hamar magukévá tették, befogadták és továbbgondolták a kezdeményezéseket, majd végül ők valósították meg a projektet. A kezdeményezés sikerének kulcsa a mögötte álló emberekben rejtett: különböző háttérrel, készségekkel rendelkező egyének voltak.

Mely szektorokat vonták be a munkába? Mind a helyi civil szervezetek, az önkormányzati szervek és a vállalkozók részt vettek a munkában (voltak köztük tanárok, erdészek, túrázók és kerékpározók, sőt néha még olyanok is közreműködtek, akik nem élnek helyben, azonban szerelmesek a térségbe). A helyi önkormányzatok vállalták a felelősséget a túraútvonalak tisztántartására, jelzések kihelyezésére és egyéb más helyi érintettségű feladatokra is. Az attrakciókon kívül a helyi szolgáltatók (szállásadók, vendéglátók, programszervezők), kézművesek és helyi termékesek (élelmiszer) is megjelentek az elkészült térképeken.

Hogyan tudtak a különböző szektorok bekapcsolódni? A helyi csoportok, hálózatok és egyének bevonása fél-formális módszerekkel történt. Jelenleg nincs jogi háttere a folyamatnak, bár létezik személyekből és szervezetekből álló hálózat, ami szerződéssel rögzítve, alapdíjazással részt vett a projektben.

Milyen hatások tapasztalhatóak? A GIS adatbázis rögzítése és a közösségi térképezés folyamatában rengeteg érzékelhető, pozitív hatás volt. Több új együttműködés született, erősödött a közös stratégiai gondolkodás, tervezés, a helyi hálózatok számottevő fejlődésnek indultak. A folyamat mindemellett egy nagyon hatékony érintkezési felületet biztosított a HACS munkaszervezete számára, ahol találkozni tudtak a térségben élőkkel, információt tudtak gyűjteni tőlük

illetve tájékoztatni tudták őket az aktualításokról és az innovációkról. A projekt tényleges végtermékei (GIS rendszer, applikáció, stb.) jelentős potenciállal bírnak a marketing- és a turizmusfejlesztés terén, ugyanakkor a gyakorlati, üzleti hatás különféle problémák (főleg a marketing hiánya, az adatbázis frissen tartásával kapcsolatos nehézségek, stb.) következtében még csak minimális mértékben jelentkeztek.

Ki húz hasznot a társadalmi innovációból? A társadalmi hálózatok fejlesztése és a hatékony információáramlás jelentősen fokozta az egész térség fejlesztési kapacitását, ami minden itt élő számára hasznos. Mindemellett meg kell említeni azt is, hogy jelen esetben a projekt legnagyobb haszonélvezői a vidéki turizmussal foglalkozók voltak (szolgáltatók, helyi termelők, önkormányzati szervek, turisták, stb.)

Második esettanulmány – Hernádszentandrás

MIÉRT?

A második projekt (az alábbiakban: Bioszentandrás) a szegénység és a társadalmi kirekesztettség elleni küzdelmet célozta meg. Hernádszentandrás Magyarország leghátrányosabb helyzetű települései közé tartozik. A roma kisebbség aránya 40% körül van, magas a munkanélküliség, a lakosok többsége saját kezdeményezés helyett kívülről várt segítséget. A múltbéli hagyományokra visszatekintő kisüzemi, háztáji zöldségtermesztés gyakorlata majdnem teljesen megszűnt a faluban. A saját felhasználásra termelő konyhakertek, a külső birtokok és az önkormányzat földjei elhagyatottá, elhanyagolttá váltak. Ugyanakkor a település rendkívül jó természeti, gazdasági és kulturális erőforrásokkal rendelkezik (jó minőségű föld, talajvíz, patak, nagyobb piacok a környéken (Miskolc, Kassa), termelési hagyományok, stb.), amiket kár lett volna veszendőbe hagyni.

A projektnek több célja volt. Az egyik, hogy a társadalmi hálózatok, tudás, készségek fejlesztése révén megtörje a passzivitás, a szegény-kultúra reménytelenségbe záródó ördögi körét. A másik cél, hogy bővítse a fizetett munkával rendelkezők rétegét és bevezesse az önellátás fogalmát a település életébe (a közkonyhát is beleértve) a teljes helyi közösség hosszú távú előrehaladását szolgálva. A projekt harmadik célja volt, hogy felfedezze és hasznosítsa a még ki nem aknázott erőforrásokat (jó minőségű termőföldek a település környékén, zöldségtermesztés múltbéli hagyományai, piacok viszonylagos közelsége), továbbá, hogy igénybe vegye a rendelkezésre álló társadalmi, foglalkoztatási és vidékfejlesztési programok elérhető támogatásait.

MIT?

Egy közösségi alapú organikus kertészet létrehozása és a termékek rövid ellátási láncokon keresztül történő értékesítése. Mára már saját webshoppal rendelkeznek és termékeiket öt étterembe, néhány bio-boltba, pékségbe valamint közösség által támogatott mezőgazdasági hálózatoknak is szállítják.

HOGYAN?

A folyamat körülményei. A helyi önkormányzat jelentős anyagi támogatást kapott (kb. 100,000 euro) a közösségi alapú zöldségeskert létrehozására és működtetésére. A pályázati kiírás (TÁMOP) az emberi erőforrás fejlesztését, a társadalmi befogadás erősítését és a szegénység elleni harcot célozta. A helyi önkormányzat tulajdonában a falu közepén lévő néhány hektáros területen hozták létre az organikus kertészetet. Egy egyetemi tanár szakmai támogatásával (egy elismert szakértő az organikus termelés és a közösségi alapú, közösség által támogatott mezőgazdaság területén) egy helyi agrármérnök tartott képzést az érdeklődők számára. Körülbelül 25 helyi lakos vett részt önkéntesen a projektben (tréning, kert kialakítása, saját kertek gondozása). A kezdeti 8000 m²-es földterületet hamarosan 2,5 hektárra bővítették, üvegházakkal és a konzerváláshoz, feldolgozáshoz szükséges eszközökkel kiegészítve az eredeti beruházást. Az első sikeres pályázatot továbbiak követték. Támogatást nyertek a helyi munkanélküliek társadalmi vállalkozásokba való bevonására és feldolgozóüzem létrehozására is. A megtermelt zöldségek nagy részét eleinte a helyi önkéntesek és a közkonyha használta fel. Kihasználva az innovatív marketing adta lehetőségeket a társadalmi vállalkozás lassan valódi, profitot termelő üzletté alakulhat át.

2013-ban az Európai Területi Innovációs Díj, Béccsel megosztva, Hernádszentandrásba került, önkormányzati szintű szociális problémákat célzó innovatív megoldások kategóriában.

Ki kezdeményezte az innovációt? Hernádszentandrásban az innováció kezdeményezése és megvalósítása egyértelműen a polgármester személyéhez kötődik (helyi származású politológus, jó kommunikációs készséggel). Minden követ megmozgatott a település külső kapcsolatainak fejlesztése, a projekt megvalósítása érdekében. 2002-ben (22 évesen) lett alpolgármester, 2006-tól polgármesterként vezeti a települést. A vezetői pozíció jelentősen hozzájárult stratégiai elképzeléseinek megvalósításához, lehetővé téve a helyi erőforrások kihasználását.

Mely szektorok kapcsolódtak be? Hernádszentandrásban húzóerőként a helyi önkormányzat (de főként a polgármester) jelent meg. Ugyanakkor a társadalmi vállalkozás és kereskedelmi partnerei az üzleti szektort képviselik. A társadalmi vállalkozás a közkönyhát és a közintézményeket látja el, ezáltal bekapcsolva őket is a projektbe.

Hogyan kapcsolódtak be a projektbe a különböző szektorok? A hernádszentandrás non-profit vállalkozást teljes mértékben az önkormányzat birtokolja és működteti, így a tevékenység és a megtermelt bevétel sem válik el az önkormányzati gazdálkodástól. Ez hatalmas előnyt jelent a vállalkozás számára (cash flow, humán erőforrás, stb.), de könnyen problémává válhat, a for-profit vállalkozással való átalakulás során.

Milyen hatások tapasztalhatók? A projektnek számottevő hatása tapasztalható Hernádszentandrásban. A résztvevő helybéli lakosok kialakítottak maguknak egy sajátos munkakultúrát, mezőgazdasági tapasztalatokat, tudást szereztek és mára már nemcsak saját fogyasztásra, hanem eladásra is előállítanak mezőgazdasági termékeket. A projekt 25-30 ember számára biztosít stabil foglalkoztatást, ami egy kistelepülésen szintén jelentős eredmény. A település környezete jelentősen megváltozott a projekt kezdete óta (megművelt kertek, rendezett épületek, kevesebb szemét, stb.). „Bioszentandrás” mintaértékűvé vált mind a térség, mind az egész ország területén. Ezzel párhuzamosan pozitívan változott a lakosok helyi identitása, munkakultúrája, önbecsülése, ami hatalmas lépést jelent a hosszú távú, strukturális fejlődés irányába egy ilyen hátrányos helyzetű településen.

Mely csoportok számára hasznos a társadalmi innováció? Hernádszentandrásban a projekt 25-30 helyi lakosnak (számuk folyamatosan növekszik) biztosít állandó munkalehetőséget, a falu környezetét ápoltabbá, barátságosabbá tette, illetve nagy szerepe volt a helyi közösség szemléletmód-váltásának elősegítésében is. Mindezek mellett a projekt az eladott termékeken keresztül a közeli városokban élő középosztálybeli családok életére is befolyással van.

Harmadik esettanulmány - Mezőcsát

MIÉRT?

Mezőcsát és térsége Magyarország 30 leghátrányosabb helyzetű régiójába tartozik. A régió adottságait tekintve ártéri gazdálkodás folyt, beleértve halászatot, legeltetést, gyümölcstermesztést, valamint nád és fűz feldolgozást. Később, az iparosodott mezőgazdaság és a nehézipar teremtett munkahelyeket. A rendszerváltozás után a nehézipar megszűnésével a régió gazdaság összeomlott. A munkanélküliség és a migráció kihívást jelent a régióban (Bodó, 2015). Mezőcsát természetvédelmi területen található a Tisza közelében, küzdve a fenntartható helyi gazdaság és az aktív állampolgárság hiányával.

MIT?

A Szívlapát Alapítvány Budapestről ezt a térséget választotta egy mintaértékű projekt végrehajtásához, melynek célja az volt, hogy jó gyakorlatot teremtsen a fenntartható fejlődés előnyeinek bemutatásához. A helyi közösség bevonásával a Magyar Telekom, mint támogató, valamint a Környezeti Társadalomkutatók (ESSRG) a Szent István Egyetemről (akik már hosszabb részvételi akciókutatási tapasztalattal rendelkeztek a régióban), mint mozgatók, vettek részt a projektben. Az egyik eredménye a projektnek egy kerékpáros térkép volt, amely feltünteti a helyi termékek termelőinek (például méz, pékáru) és a szolgáltatóknak (például szállásadók) a pontos el-

helyezkedését, amelyhez online felület is kapcsolódik további információt biztosítva a régióról és a szolgáltatók elérhetőségeiről.

HOGYAN?

Miként működött a folyamat? Mezőcsát hátrányos helyzetű település, magas munkanélküliségi mutatóval. A helyi közigazgatás (HACS, helyi hatóságok, iskolák) és civilek részt vettek a folyamatban, azonban jelentős kulturális szakadék volt a projekt külső és belső szereplői között, például a demokratikus értékek, kormányzás, kommunikáció területén.

Ki kezdeményezte az innovációt? A projekt kezdeményezője a Szívlapát Alapítvány volt. Az Alapítvány azt a célt tűzte ki maga elé, hogy fenntartható gazdasági és társadalmi fejlesztésekkel segíti Magyarországot leghátrányosabb régióit, a helyi részvétel, a megerősítés és a helyi erőforrások feltárásának alkalmazásával. Azonban csak a legaktívabb, vállalkozó szellemű helyiek kapcsolódtak a projekthez. Ez adódhatott abból is, hogy alapvetően alacsony volt a bizalom a helyi szereplők körében, és ehhez társult még az élelmiszer termékpályához kötődő rendeletek, szabályok ismeretének hiánya.

Mely szektorok vettek részt? A Szívlapát Alapítvány képviselte a civil szektort, a Magyar Telekom a vállalati szektort, a Környezeti Társadalomkutatók csoportja a kutatást-fejlesztést és a kistérségi fejlesztési ügynökség a kormányzati szektort. A vállalkozói és a civil szektorból még helyi szereplők is dolgoztak a projektben.

Hogyan tudtak a különböző szektorok bekapcsolódni? A projekt időtartama alatt számos programot szerveztek a régióban, elsősorban külső kezdeményezésre. Ilyen volt például a Magyar Telekom szervezésében megvalósított „Digitális Híd” program, amely az információs technológiák mezőgazdasági és közigazgatási használatát mutatta be az érdeklődők számára, vagy a helyi fiatalok részére szervezett „Médiaiskola”, de itt említhető meg az a megújuló energia témaköréhez kapcsolódó műhelymunka is, amelyet a Környezeti Társadalomkutatók csoportja szervezett. A fenntartható gazdasági fejlődés szempontjából a projekt fontos eleme a helyi termékekre épülő ellátási lánc kialakítása is, bár ez ebben a fázisban megmaradt az informális hálózat szintjén. A projekt befejeződésével kérdés marad, hogy a formális szervezet hiánya gondot jelent-e a szerveződés fenntartásában.

Milyen hatások tapasztalhatók? Mezőcsát esetében kérdésként merül fel, hogy vajon léteznek-e olyan nem látványos folyamatok, melyeket a projekt idézett elő. Példának okáért vegyük az egyik résztvevő méztermelőt, akinek konkrét elképzelései vannak a régió fejlesztésével kapcsolatban, és ismeri azokat a további vállalkozókat, akik szintén szívesen bekapcsolódnának a folyamatba. Így tehát a projekt pozitív társadalmi folyamatokat gerjesztett (innováció, tanulás, hálózatfejlesztés), ami a helyiek szélesebb körű részvételével (ami egyelőre kérdéses) további fejlesztéseket eredményezhet.

Mely csoportok számára hasznos a társadalmi innováció? Mezőcsátban a projektbe bekapcsolódó szereplők egy újfajta gondolkodásmódot tapasztalhattak meg, beleláthattak az információs technológia fejlesztési célokra való felhasználásába, valamint kapcsolatot építhettek Budapestre, honlapra felkerülő helyi termelők, vállalkozók pedig a láthatóság megnövekedéséből adódó gazdasági előnyökhöz juthatnak. Bár egyik termelő megjegyezte, hogy számára eddig nem jelentett új vásárlót ez a lehetőség.

Negyedik esettanulmány - Noszvaj

MIÉRT?

Egyre több fiatal család Noszvajra költözése (körülbelül 50 százalékát adják a jelenlegi lakoságnak) ellenére hanyatló kistérség. Az újonnan érkezők általában jól képzett, középosztálybeli emberek, sokan közülük vállalkozók. Jó képességűek és lassan átveszik a falu működtetését. Noszvaj gazdag természeti erőforrásokban, és jóka turisztikai adottságai.

MIT?

Noszvajon egy folyamatosan fejlődő mese út született. A településen belül kialakított állomások segítenek abban, hogy a turisták jobban megismerjék a települést, valamint hogy az állomásokon kínált termékek, szolgáltatások vevőre találjanak. A projekt a helyi turizmussal foglalkozó vállalkozások fő mozgatójává vált, és a visszajelzéseknek köszönhetően a helyi termékek és szolgáltatások folyamatos fejlesztéséhez is hozzájárul.

HOGYAN?

Miként működött a folyamat? A legtöbb lakos a mezőgazdaságban, vagy a turizmusban dolgozik. A református egyház évszázadok óta integráló szerepet tölt be a falu életében. A keresztény értékekben gyökerező pozitív hagyományok hozzájárultak a szilárd és konszenzusos társadalmi, kulturális miliő kialakulásához. Más vallási közösségek (pl.: baptista és katolikus) is képviseltetik magukat a faluban és elhúzódó konfliktusok nélkül tudnak együttműködni. A civil társadalom aktív, jelentős számú szervezettel képviselteti magát. Az egyik jó példa, a Noszvaj Turizmusáért Egyesület, amely több mint 20 éve működik a településen. Sok az aktív helyi lakos is, színes programok, közösségi események jelzik a jól működő helyi társadalmat. Noszvajon a település múltjából adódóan jelen van a vállalkozói kultúra is. Korábban (1990 előtt) is már turista desztinációnak számított, egyaránt érkeztek a vidékre a kormányzati és a vállalkozói szféra képviselői, és igényt teremtettek a helyi termékek és szolgáltatások iránt. A turisták igényeit a település nyitott és aktív lakói akkor is és most is igyekeznek kielégíteni. Külön is megemlítendő a településen lakó és az ország más területeiről ide települt nőkből álló összefogás, amely az együttgondolkodás és cselekvés révén, új ötletekkel, lehetőségekkel gazdagítja a település életét.

Ki kezdeményezte az innovációt? Egy Noszvajra települt fiatal nő, aki városból érkezett és itt házasodott meg érdeklődött a meseterápia iránt. Egy kurzus elvégzését követően kereste az utat, hogyan lehet vállalkozó ezen az őt érdeklő területen. Az volt az ötlete, hogy összegyűjti a térségben a népmeséket (palóc meséket), és ezekre alapozva létrehoz egy turista utat. A program sikerének következtében egész év folyamán igény jelentkezett hasonló programokra. Így a turisták jobban megismerhetik a települést, eljutnak különböző helyekre és az útikon különféle termékeket és szolgáltatásokat vehetnek igénybe. A kezdeményező meseterapeuta elkötelezett volt, hogy bevonja a családokat a népmesék világába, és ennek az elkötelezettségnek az eredményeként született meg a meseút. A munkája során követőkre talált az ott élő nők körében.

Mely szektorok vettek részt? Noszvajon minden szektor szereplőjét megtaláljuk a projekt mentén – kormányzati, tudományos, civil, vállalkozói. Ők elsősorban a település szereplői közül kerülnek ki. Az ötletgazda mellett, az említésre méltó múltbeli sikerekkel rendelkező Noszvaj Turizmusáért Egyesület játszik fő szerepet a történetben. Az önkormányzat is a folyamat mellé állt és a vállalkozói szféra különböző szereplői pl. szállásadók is bekapcsolódtak.

Hogyan tudtak a különböző szektorok bekapcsolódni? Noszvaj Turizmusáért Egyesület adott keretet a projekt formális, intézményes működéséhez. Szoros együttműködés van minden szereplő között, például a kutatói oldalról folyamatos konzultációra van lehetőség. Az ötletgazda a meseterapeuták szakértő csoportjának is tagja.

Milyen a hatások tapasztalhatóak? Sok pozitív hatás nevezhető meg. A helyiek számos vállalkozási lehetőséget találtak a meseúthoz kapcsolódóan, például kialakítottak egy “mese hotel” márkát, melyet csak azok a szállásadók kaphatnak meg, akik teljesítik az általuk előírt feltételeket. A helyi értékek, mint a magyar népmesék, megőrződnek, hozzáadott értéket nyújtanak mind egyéni, mind közösségi, mind területi szinten.

Ki profitál a társadalmi innovációból? Noszvajon az egész település és az ott élők profitálnak belőle, ahogy a településre érkező turisták is.

Külső és belső faktorokat értékelő mátrix - EFEM

A négy esettanulmány társadalmi innovációs folyamatát (HOGYAN) az EFEM segítségével értékeltük (3. táblázat). Mivel az értékelés szubjektív, ennek csökkentésére a következtetések részben teszünk javaslatot. Az EFEM mátrixot alkalmazva minden esetben 1-től 4-ig történt az értékelés, ahol az egyes jelentette a gyenge, míg a négyes az erős értéket. Ezek alapján a faktorkok közül a kontextus kapta a legnagyobb súlyt 0,4-es értékkel, a kezdeményező 0,3 értékkel szerepelt, és a többi tényező 0,1-es súlyt kapott.

| Esettanulmány | | Kontextus | Kezdeményező | Szektorok | Bevonás | Hatás | Összesen |
|--------------------|-----------------|-----------|--------------|-----------|---------|-------|------------|
| Súly | | 0,4 | 0,3 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 1,0 |
| Balaton-felvidék | Értékelés | 3,0 | 3,0 | 4,0 | 4,0 | 3,0 | |
| | Súlyozott érték | 1,2 | 0,9 | 0,4 | 0,4 | | 3,2 |
| Hernád-szentandrás | Értékelés | 2,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | |
| | Súlyozott érték | 0,8 | 1,2 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 3,2 |
| Mezőcsát | Értékelés | 2,0 | 2,0 | 4,0 | 2,0 | 2,0 | |
| | Súlyozott érték | 0,8 | 0,6 | 0,4 | 0,2 | 0,2 | 2,2 |
| Noszvaj | Értékelés | 3,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 3,0 | |
| | Súlyozott érték | 1,2 | 1,2 | 0,4 | 0,4 | 0,3 | 3,5 |

3. táblázat. A négy esettanulmány társadalmi innovációjának EFEM értékelése

Forrás: saját elemzés

Az eredmények azt mutatják, hogy a társadalmi innováció folyamatát tekintve Noszvaj teljesített a legjobban, míg Mezőcsát ebben kevésbé volt sikeres. Mivel minden esetről mind a négy szektor (kormányzati, vállalkozói, civil, tudományos) helyet kapott a folyamatban, a szektorok értékelése mindenhol négyes értékelést kapott. Itt hozzá kell tenni, hogy a tudományos élet nem minden vidéki térség társadalmi innovációs folyamatának részese Magyarországon, így kérdés (jelen tanulmány erre nem tér ki), hogyan lehetne a K+F eredményeit hatékonyabban alkalmazni a vidékfejlesztésben. A mi esetünkben a tudományos élet jelenlétének magyarázója, hogy az esettanulmányokhoz kiválasztott régiókban a szerzőknek van érintettsége. Bár ez a paraméter Mezőcsáton is magas volt, itt a két legfontosabb tényező, a kontextus és a kezdeményező (kívülről érkezett), alacsony értéket kapott.

Következtetések

A tanulmányban bemutatott eredményeknek két fontos üzenete van. Először is, a négy esettanulmány megerősíti, hogy a társadalmi innováció szerepet játszik a vidéki területek fejlesztésé-

ben. Másodszer, a 3. táblázatban bemutatott elemzési keret lehetővé teszi a társadalmi innováció folyamatának vizsgálatát.

A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a kontextusnak, amelyben a társadalmi innováció teret kap, jelentős hatása van a kimenetre (3. táblázat). Mivel azonban a helyi kontextust egy sor társadalmi-kulturális, fejlesztési és gazdasági tényező befolyásolja, elemzése és megítélése nem egyszerű feladat. A kontextus értékeléséhez (korábbi kutatások eredményei alapján, pl.: Varga, 2009; Katona-Kovács és társai, 2011) Lukesh nyolc szintet megnevező irányítási modelljét lehetne alkalmazni. Ez alapján az első két, legfejletlenebb lukeschi szint (létezés és identitás) kapná az egyes kontextus értéket, a harmadik és a negyedik lukeschi szint (erő és legitimitás) a kettes kontextus értéket (jelen tanulmányban Mezőcsát említhető meg erre példaként), az ötödik és a hatodik lukeschi szint (eredmény és egyenlőség) a hármas kontextus értéket. A lukeschi modellben legfejlettebbnek tekintett hetedik és nyolcadik szinthez (egyediség és fenntarthatóság) a négyes kontextus érték tartozhat.

A kezdeményezők, vagy "aktivizáló mozgatórugók" is szerepet játszanak a társadalmi innovációban, alapvetően küldetésvezéreltnek kell lenniük. A Lukesh modellben van egy fejlődési szakasz, amikor egy karizmatikus vezető kiemelkedik a közösségből, és átveszi a vezető szerepet a vidéki térség fejlesztésében. Személyesen is kezdeményezheti a társadalmi innovációt, ahogy Hernádszentandrás esetében is, ahol a polgármester játssza a katalizátor szerepet. Balaton-felvidék esetében a többszereplős, együttműködő kezdeményezés is sikeres volt. Csak egy olyan eset volt a példáink között, a mezőcsáti, amikor a kezdeményező a régió kívülről érkezett. Ilyenkor a kihívás akkor jelentkezik, amikor a kezdeményező elhagyja a térséget. Ekkor derül ki ugyanis, hogy mennyire sikerült az innovációt a régióba beépíteni, integrálni. Hosszú távon a kezdeményező jelenléte akkor is kérdés lehet, ha a térség szereplőjéről van szó. Mindkét esetben tehát kérdésként merül fel: Hogyan és meddig lehet a kezdeményező részese a társadalmi innovációnak? A kontextus biztosítani fogja a társadalmi innováció fenntarthatóságát, ha a kezdeményező elhagyja a régiót? A tanulmány értékelési modelljében a kezdeményező személyének értékelése további fejlesztésre vár. Ebben az olyan tényezők vizsgálata, mint hogy helyi lakos-e, betelepülő-e, hiteles-e, szintén fontos szerepet játszhat.

Nem volt kiemelkedő különbség a négy vizsgált esetben a különböző szektorok bevonásának tekintetében. Minden esetben képviseltette magát minden szektor. A szektorok értékelésénél további szempont lehet az eredetük, azaz hogy a társadalmi innovációt megvalósító régióból, vagy azon kívülről érkeznek a folyamatba. Ez segíthet abban, hogy jobban megértsük az eredmények közötti különbségeket. Amikor kívülről érkezik valamely szektor képviselője, nem eleendő, hogy választ adjon a társadalmi igényre, vagy a társadalmi problémára, hanem a helyi szereplők között is befogadóra kell találnia. Ezt egy jól működő helyi akciócsoporton keresztül is el lehet érni, amint a Balaton-felvidék esetében ez látható is volt.

Eredményeink azt mutatják, hogy a sikeres társadalmi innovációk megvalósításakor a vidéki régiók legnagyobb kihívása egyrészt a kezdeményező hiánya, másrészt pedig a támogató kontextus hiánya, ami az aktív helyi szereplők elkötelezettségét is magában foglalja.

A társadalmi innováció fenntarthatóságát illetően az intézményesülés döntő tényező lehet. Az intézmény létrejötte biztosíthatná a gyakran hiányzó láncszemet a termékfejlesztés és a gyakorlatban hatékonyan működő, vállalkozás alapú társadalmi innováció között. Hasonló projektek esetén a társadalmi vállalkozás megoldás lehet az intézményesülésre, de ennek igazolása további kutatásokat igényel.

Irodalomjegyzék

- BOCK, B.B. (2012): Social innovation and sustainability; how to disentangle the buzzword and its application in the field of agriculture and rural development. *Studies in Agricultural Economics* 114 (2), 57-63. Elérhető: <http://dx.doi.org/10.7896/j.1209>
letöltés dátuma: 2016. 05. 09.
- BODÓ, P. (2015): Magyar Telekom – Szívlapát Alapítvány – Szent István Egyetem ESSRG: Jövő/Menő program, in L. Radics, Üzleti és civil szervezetek együttműködése Magyarországon. Győr, Hungary: Publio Kiadó.
- DARGAN, L. -SHUCKSMITH, M. (2008): LEADER and innovation. *Sociologia Ruralis* 48(3), 274-291. Elérhető: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9523.2008.00463.x>
letöltés dátuma: 2015. 11. 19.
- EISENHARDT, K.M. (1989): Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14(4), 532-550.
- GARCIA, M.E. (2012). Local Networks and Socially Innovative Territories. The case of the Basque Region and Goierri County. PhD Thesis. Bilbao: Universidad de Deusto.
- GIBSON-GRAHAM, J.K. and Roelvink, G. (2009): Social innovation for community economics, in F. Moulaert, D. MacCallum, J. Hillier and S. Vicari (eds), *Social innovation and territorial development*. Aldershot: Ashgate, 25-38.
- G. FEKETE, É. (2015): Társadalmi innovációk a helyi foglalkoztatásban in K. Lipták (ed.), proceedings of 'Balance and Challenges', the 9th international scientific conference, Miskolc-Lillafüred, Hungary, 15-16 October 2015, 274-287.
- HEINRICH, V.F. (2001): Assessing the Strengthening Civil Society Worldwide. A Project Description of the CIVICUS Civil Society Index: A Participatory Needs Assessment & Action-Planning Tool for Civil Society. CIVICUS Civil Society Index Paper Series 2(1).
- KATONA-KOVÁCS, J., High, C. and Nemes, G. (2011): Importance of Animation Actions in the Operation of Hungarian Local Action Groups. *European Countryside* 3 (4), 227-240. Elérhető: <http://dx.doi.org/10.2478/v10091-012-0006-7>
letöltés dátuma: 2016. 02. 23.
- LAWRENCE, T.B., Dover, G. and Gallagher, B. (2013): *Managing Social Innovation*. The Oxford Handbook of Innovation Management. Oxford: Oxford Handbooks Online.
- LUKESH, R. (2007): *The LAG-Handbook*. A guide through the stunning world of local action groups. Brussel: Leader+ Observatory Contact Point.
- MAXI-PEDIA (2015): IFE Matrix (Internal Factor Evaluation) [www document]. <http://www.maxi-pedia.com/IFE+EFE+matrix+internal+factor+evaluation> (accessed March 2016).
- MOULAERT, F. and Nussbaumer, J. (2005): The social region: beyond the territorial dynamics of the learning region. *European Urban and Regional Studies* 12, 45-64. Elérhető: <http://dx.doi.org/10.1177/0969776405048500>
letöltés dátuma: 2016. 02. 23.
- PHILLS, J.A., Deiglmeier, K. and Miller, D.T. (2008): Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review* 6(4), 33-43.
- POL, E. and Ville, S. (2009): Social innovation: buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics* 38, 878-885. Elérhető: <http://dx.doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011>
letöltés dátuma: 2016. 03. 09.
- PUE, K., Vandergeest, C. and Breznitz, D. (2015): *Toward a Theory of Social Innovation*. Innovation Policy Lab White Paper No. 2016-01. Available at Social Science Research Network.
- SINEK, S. (2009): How great leaders inspire action [www document]. Elérhető: http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html
letöltés dátuma: 2013. 06. 11.

- SMITH, K. (2000): Innovation indicators and the knowledge economy: concepts, results and policy challenges. Paper presented at the Conference on Innovation and Enterprise Creation: statistics and indicators, Sophia Antipolis, France, 23-24 November 2000.
- VARGA, E. (2009): Non-profit Organisations in Hungarian Rural Development – A LEADER+ Example in the Southern Transdanubian Region. *European Countryside* 1 (2), 93-104. Elérhető: <http://dx.doi.org/10.2478/v10091/009-0008-2>
letöltés dátuma: 2016. 03. 09.
- WEF (2013): *The Future Role of Civil Society*. World Scenario Series. Cologny/Genève: World Economic Forum.