

**Metszősy Gabriella**

### **A társadalmi innovációs törekvések sikerének és kudarcának okai**

*A társadalomban megjelenő újszerű kihívások kezelése szükségessé teszi a társadalmi innovációs törekvések szélesebb körű alkalmazását. A társadalmi innovációs törekvések természetüknél fogva alkalmasak a társadalomban megjelenő problémák megszokottól eltérő szemléletű kezelésére, így ezen újszerű megoldásokról való gondolkodás, megvalósításuk elősegítése elsődleges feladat kell, hogy legyen. A folyamat támogatása nem valósulhat meg a rendszerszemléletű gondolkodás és a folyamatorientált szemlélet kialakítása nélkül, melyet a társadalmi innováció érintettjeinek is szükséges elsajátítani. A cikk a társadalmi innováció folyamatorientált megközelítésén keresztül mutatja be a szemlélet adaptálásának szükségességét, a társadalmi innováció megvalósításában szerepet játszó tényezők csoportosítását és szerepét, valamint egy illusztratív példán keresztül szemlélteti a társadalmi innovációval kapcsolatos döntésekben alkalmazható módszerek egy lehetséges alkalmazási módját.*

*Kulcsszavak: társadalmi innováció, folyamatszemlélet, döntéstámogatás*

*JEL-kód: D81, O35*

#### **Bevezetés**

Az elmúlt évtizedekben a társadalmi innováció jelensége az élet minden területén előtérbe került, például oktatási formák, mozgalmak, crowdfunding. Ezen időszakban számos társadalmi innovációs törekvés látott napvilágot, melyek több szinten értelmezhetők – egyén, szervezet, alapítvány, szélesebb körben vett mozgalmak.

A legtöbb társadalmi innovációs tevékenység során már meglévő elemek új kombinációja vagy hibrid formája jön létre, szemben a teljesen újdonságnak számító tevékenységekkel. Ez új társadalmi kapcsolatokat eredményez korábban különálló egyének és csoportok között, mely az innováció terjedését segíti elő, lehetőséget adva újabb innovációs tevékenységek megvalósításának.

Számos definíció áll rendelkezésre a társadalmi innováció jellemzésére, melynek oka a különböző diszciplinák által követett eltérő nézőpontok, így nem lehet egységesen elfogadott meghatározásról beszélni. Az általánosan elfogadott szemlélet szerint a meghatározás a következő elemeket tartalmazza (Reeder et al., 2012):

- új környezet, szervezeti kialakítás,
- új ötlet,
- új rendszerek, berendezkedések, megállapodások,
- új tevékenységi kör,
- új kapcsolatok és interakciók,
- melyek társadalmi igényt elégítenek ki.

A társadalmi innováció elsősorban fókuszában tér el a hagyományos megközelítésben vett innovációtól, a piacközpontú szemlélet helyett az ember kerül előtérbe (Secco et al., 2016). A társadalmi innováció segítségével új folyamatok, termékek, szolgáltatások, megközelítések jönnek létre, melyek a célcsoport – társadalom, közösség – számára értéket teremtenek (Marshall, Dolley, 2019).

A tanulmány a társadalmi innovációs folyamat vizsgálata során az AHP döntéstámogató módszer illusztratív példaként történő ismertetésével szemlélteti a társadalmi innováció folyamatában megjelenő döntési pontok felismerésének és kezelésének szükségességét, melyek megfelelő alkalmazása nélkül a megvalósítás potenciális korlátokba ütközik. A folyamat kezelési technikáit és a hozzá kapcsolható támogató módszereket nagymértékben meghatározza a rendelkezésre álló információk halmaza, a folyamatba bevont érintettek köre és a megvalósításba bevonható

erőforrások, így olyan módszertani meghatározás szükséges az egyes lépések mentén, melyek ezen változó környezetet kezelni képesek, és lehetőséget adnak azon alternatívákat meghatározására, melyek megoldási javaslatként értelmezhetők a felzárkózási folyamatban a hátrányos helyzetű települések számára, ezzel is elősegítve a jóllét növelését.

### Szakirodalmi áttekintés

Az egyéni jóllét meghatározásának legfőbb mutatója az életminőség szintje, valamint a rendelkezésre álló anyagi feltételek, melyek összefoglaló jellemzőit szemlélteti az 1. táblázat. A társadalmi innováció megoldási irányt mutathat mindkét mutató egyéni értékeinek fejlesztéséhez.

1. táblázat: Az egyéni jóllét jellemzői

Egyéni jóllét	
Életminőség és anyagi feltételek	Szükséglethierarchia
Munka-élet egyensúly	Fiziológiai szükséglet
Jövedelem és vagyon	Biztonsági szükséglet
Munka és kereset	Kapcsolati szükséglet
Emocionális jóllét	Önbecsülés
Egészségi állapot	Önmegvalósítás
Szubjektív jóllét	
Önbecsülés	
Lakhatás	
Társas kapcsolatok	
Személyes biztonság	
A környezet minősége	
Iskolázottság és kompetenciák	
↑ ↓	
A jóllét fenntarthatósága: megköveteli a különböző típusú tőkék megőrzését	
természeti tőke, humán tőke, gazdasági tőke, társadalmi tőke	

Forrás: Kőműves (2018) alapján saját szerkesztés

Az egyéni jóllét szignifikáns kapcsolatban van a társadalmi jólléttel, egymás meghatározó tényezői. A társadalom, közösség jóllétének alapfeltétele a kiépített, támogató kapcsolatrendszer, valamint a bizalom és a kötődés (Nagy – Koós, 2015).

A társadalmi innováció szerepe a gazdasági növekedés során is meghatározó határokon átvelő mivolta és öngerjesztő tulajdonsága miatt. Murray, Caulier-Grice és Mulgan (2010) szerint négy kritikus terület különíthető el a társadalmi innováció megvalósítása és támogatása során, melyben különböző tevékenységek határozhatók meg, melyek az adott szinten támogatják a társadalmi innováció megvalósulását és öngerjesztő hatásának felerősödését. Az adott szinteken megjelenő tevékenységek a következők:

- **Közösségi gazdaság:** közösségi finanszírozás, munkaerő, szervezeti formák, mérés és értékelés, információk körforgása.
- **Adomány:** innovatív projektek, támogatási csomag, innovációs eszközök, kormányzat és elszámolási kötelezettség, szabályozás, jogi és egyéb feltételek a társadalmi innováció kiterjesztéséhez.
- **Piacgazdaság:** értékteremtés, finanszírozás, szervezetek, információk, szabályozás, jogi és egyéb feltételek a társadalmi innováció generálásához.
- **Háztartásgazdaság:** nyílt terek, az idő értékének elismerése, kölcsönösség, társadalmi mozgalmak.

A sikeres társadalmi innováció megvalósítása érdekében mind a négy szinten szükséges a megfelelő tevékenységek végrehajtásának támogatása.

A társadalmi innováció célja, az emberek jóllétének növelése különböző eszközökkel és szinteken valósítható meg. Az 1. táblázatban meghatározott egyéni jólléti jellemzők, az életminőség és az anyagi feltételek kiegészítéseként a közbiztonság és a környezeti feltételek, mint az életminőséget befolyásoló egyes összetevők jelennek meg. A társadalmi innováció szintje lehet mikro (szervezeti), mezo (területi egység), makro (nemzeti) és globális, melyeken a megvalósítás egysegítése vagy differenciált kezelése kulcsfontosságú a társadalmi innovációs tevékenység megvalósítása során. A társadalmi innováció különböző szükségletek kielégítése, vagy kielégítési színvonalának növelése által éri el a jóllét növelését, melyek alapját a Maslow által meghatározott szükségletelmélet adja. Ide tartoznak a létfenntartáshoz, a megszerzett javak megővéséhez, a kapcsolatok kialakításához, az elismeréshez és a képességek kihasználásához kapcsolódó szükségletek, melyek a különböző típusú innovációk által fejleszthetők.

A társadalmi innováció a jóllét növelésének szükségessége által minden szinten jelen van. A globálisan megjelenő problémák megoldása is gyakorta helyi szintű kezdeményezéseken keresztül valósul meg kis lépésekben (Benedek et al., 2015). Szükséges elkülöníteni a szervezeti, illetve települési szintű innovációs tevékenységeket, azonban módszertani támogatóság szempontjából, amennyiben egy meghatározott keretrendszer felvázolható a társadalmi innováció általános input-transzformáció-output modell általi leírására, lehetőség van közös eszköztár kialakítására, mely a társadalmi innovációval kapcsolatos döntések támogatásának egyik pillére lehet. A mezo és makro szintek közötti főbb különbségek és átfedések a társadalmi rendszer felépítéséből, a társadalom struktúrájából is adódnak, így a mezo szinten végzett vizsgálatok eredménye bizonyos korlátozások és kitételek mellett a makro szinten is alkalmazhatóvá válnak.

Különböző típusú nézőpontok születtek a társadalmi innováció tevékenységének besorolására, például Simms, 2006; Edward-Schachter és Wallace, 2017 vagy Misuraca és Pasi, 2019. Ezen nézőpontok közül kiemelt megközelítés a területi vagy közösségi fejlődéshez való hozzájárulás (Angelidou, Psaltoglou, 2017), a társadalmi gyakorlatok megváltoztatása (Zapf, 1991) és a társadalomért történő jó cselekedet (Pol, Ville, 2009).

### **Társadalmi innováció indikátorai**

A társadalmi innováció folyamatának különböző szinteken történő értékeléséhez indikátorok definiálása szükséges, mely által a létrehozott eredmény mérhető, és a döntéstámogatás különböző közelítésmódjai alkalmazhatók. A mérhető fejlesztés változója lehet a minőség, elégedettség, elfogadás, megértés, költségsökkentés és egyéb karakterisztikák.

Kaderabkova és Saman (2013) alapján a társadalmi innováció értékelésének fő dimenziói:

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

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

2.táblázat: A társadalmi innováció indikátorai és a kapcsolódó lehetséges faktorok

Társadalmi innováció indikátor	Sikertényező	Hibátényező
Korábbi tevékenység	Sikeres társadalmi akciók, korábbi jó gyakorlatok	Nincs korábbi aktivitás
Stakeholderek	Elfogadás, támogatás, kapcsolatok, újra befektetés, társadalmi érzékenység, részvétel	Támogatás hiánya, sürgetés, konfliktusok
Társadalmi hozzájárulás / közreműködés	Foglalkoztatás, életkörülmények javítása, önszegélyezés, mentoring, pénzügyi stabilitás, transzparencia	Érdeklődés, bizalom hiánya a célcsoport részéről, munkaerő nem teljes kihasználása
Helyi képességek	Részvétel, támogató közeg, infrastruktúra, aktív önkormányzat, együttműködés, helyi szervezetek, pozitív befogás, társadalmi érzékenység	Konfliktusok, önkormányzati támogatás hiánya, közlekedési nehézségek
Pénzügyi vonatkozás	Újra befektetés, hatékonyság, alternatív finanszírozási lehetőségek, közösségi-, ön-, alapítványi finanszírozás, tartalékalap	Alulfinanszírozás, pályázható források hiánya, önfenntartási képesség hiánya, túladóztatás, pénzügyi megvalósíthatóság hiánya
Jog	Támogató rendszer, Szabályozott környezet, jogi ismeretek	Akadályok, igényelhető támogatás hiánya
Kommunikáció	Aktív kommunikáció, tudásmegosztás, externalizáció, internalizáció, részvétel	Rendszertelen, hiányzó kommunikáció, top-down megközelítés alkalmazása
Oktatás	Mentoring, önálló tanulás, tréning	Tanulási folyamat hiánya
Alkalmazott technikák	IT, fenntartható technológia, alacsony fogyasztás, tervszerű gondolkodás	Ütemezés, idejétmúlt technológia, optimalizáció hiánya, teszt nélküli adaptáció
Elvárások	Támogató megközelítés, ésszerű elvárások	Magas elvárások támogatás nélkül
Újszerűség	Versenyképesség, sikeres megvalósítás, másik helyen ugyanazon jellemzőkkel	Imitáció ugyanazon feltételek megléte nélkül
Hálózatok	Együttműködés, önkéntesség, ellátási lánc, állandó vevők alkalmankénti vásárlásokkal	Verseny társak
A társadalmi innováció fókuszja lehet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hátrányos helyzet</li> <li>- munkanélküliség</li> <li>- migráció</li> <li>- etnikumok</li> <li>- oktatás</li> <li>- művészet</li> <li>- kultúra</li> <li>- helyi fejlődés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- egészség</li> <li>- hajléktalanság</li> <li>- eladósodás</li> <li>- család</li> <li>- fiataloknak szóló lehetőségek</li> <li>- regionális fejlesztés</li> <li>- nincstelenség</li> <li>- pszichoszociális sérülés</li> <li>- erőszak</li> <li>- függőség</li> <li>- bűnügy</li> <li>- igazságszolgáltatás</li> </ul>

Forrás: Tohidi, Jabbari (2012), Dainienė, Dagilienė (2015), Smith et al. (2016) és Dziallas, Blind (2018) alapján Metszős (2019)

## Módszertan

A megvalósított társadalmi innovációs akciók legtöbbje egyedi körülmények között valósult meg, melyek leképzése természetes környezetben teljeskörűen nem lehetséges. Így az adaptálhatóság vizsgálatához olyan súlyozási- és kritériumrendszer meghatározása szükséges, melyek figyelembe veszik az eltérő területi adottságokat, és a szükségletek meghatározása által a rendelkezésre álló erőforrások kihasználására törekedve tesznek javaslatot a megvalósítás irányára.

A társadalmi innovációs jó gyakorlat olyan bevált módszer, mely egy meghatározott tevékenység, esemény, folyamat, cselekvés vagy eszközhasználat véghezvitelére hatékonyan és eredményesen alkalmazható és fenntartható, ezáltal továbbfejleszhető, valamint folyamata és eredményei dokumentálhatók. A jó gyakorlat meghatározása magába foglalja a megismételhetőség követelményét és a nagyszámú adaptálhatóság lehetőségét (Osburn – Caruso – Wolfensberger, 2011). A jó gyakorlat meghatározásához hat kritérium teljesülése szükséges:

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

A társadalmi innováció támogathatóságának kérdésköre külön probléma-meghatározást igényel, a Simon (1973) által definiált rosszul strukturált problémák leírása illeszthető rá a társadalmi innováció megvalósításának lépéseire. A rosszul strukturált problémák főbb jellemzői:

- rendelkezésre álló információk hiánya,
- összetett, nehezen meghatározható probléma,
- nem megfelelően definiált célkitűzések,
- modellezéshez szükséges adatok szűkössége,
- nem meghatározott érintetti kör.

A társadalmi innovációs problémák változatossága és a rendelkezésre álló adatok köre leszűkíti a folyamat során alkalmazható döntéstámogató technikák használatát. A folyamat fázisaiban eltérő módszertan szükséges a társadalmi tudás hasznosításának és az egyéni döntéshozatal támogatásának lehetősége esetén. A probléma komplexitása, az érintettek köre és az egyéb befolyásoló feltételek adhatják meg az alapot a megfelelő módszertan kiválasztására:

- interjú, kérdőív,
- szavazási eljárások,
- SCAMPER módszer,
- döntési mátrixok,
- döntési fák,
- súlyozási módszerek,
- egyes szempontok szerinti alternatívaértékeket összesítő módszerek,
- outranking relációs módszerek,
- lineáris programozás,
- érzékenységi- vagy stabilitásvizsgálat,

- mesterséges intelligencia.

A társadalmi innovációval kapcsolatos döntések során mind kvantitatív, mind kvalitatív jellegű információk figyelembevételére szükség van, eltérő fontossággal, azonban nem lehetséges egy állandó fontossági sorrendet felállítani a döntést befolyásoló tényezők között, így olyan eljárás használatára van szükség, mely lehetővé teszi a prioritások kezelését, képes a nem számszerű összefüggéseket is bevonni az értékelésbe.

Az AHP módszer alkalmazási lépései kerülnek bemutatásra egy illusztratív példán keresztül. A módszer az egyes szempontok szerinti alternatívaértékeket összesítő eljárások közé tartozik, és elsősorban a társadalmi innovációs folyamat ötletgenerálás szakaszában használható annak felmérésére, hogy mi az a megvalósítási irány a fejlesztendő területek és a rendelkezésre álló erőforrások alapján, ami a társadalmi érték növelését elősegíti. A módszer választása indokolható azon tulajdonságával, hogy konkrét mérhető és kevésbé számszerűsíthető indikátorok kezelésére bizonytalan körülmények között is egyaránt alkalmas, a probléma strukturálás szerinti jól (Molnár, Musinszki, Faludi, 2018) és rosszul strukturált (Arbel – Orgler, 1990) komplex esetekben is megfelelően alkalmazható.

A módszertan adaptációjának célja a társadalmi innováció megvalósítási irányának célszerű meghatározása a döntéshozó (polgármester, szervezet, közösség) által generált súlyozás segítségével. A súlyok meghatározása történhet a Saaty (1977) által fejlesztett skála értékeinek használatával vagy egyéb módszerek (közvetlen súlyozás) alkalmazásával is. A Saaty-féle skála a tényezők és kritériumok páros összehasonlítása során alkalmazható, mely értékek mátrixba rendezése az egymáshoz mért preferenciát adja az 1. képlet alapján, ahol a mátrix egyes elemei megmutatják, hogy az  $i$ . tényező mennyivel fontosabb a  $j$ . tényezőnél.

$$A = \begin{bmatrix} 1 & \dots & a_{ij} \\ \vdots & 1 & \vdots \\ \frac{1}{a_{ij}} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (1)$$

A mátrix alapján a súlyvektorok elemeinek kiszámítása a 2. és 3. képletekkel lehetséges.

$$w_k = Aw_{k-1}, \quad (2)$$

ahol:

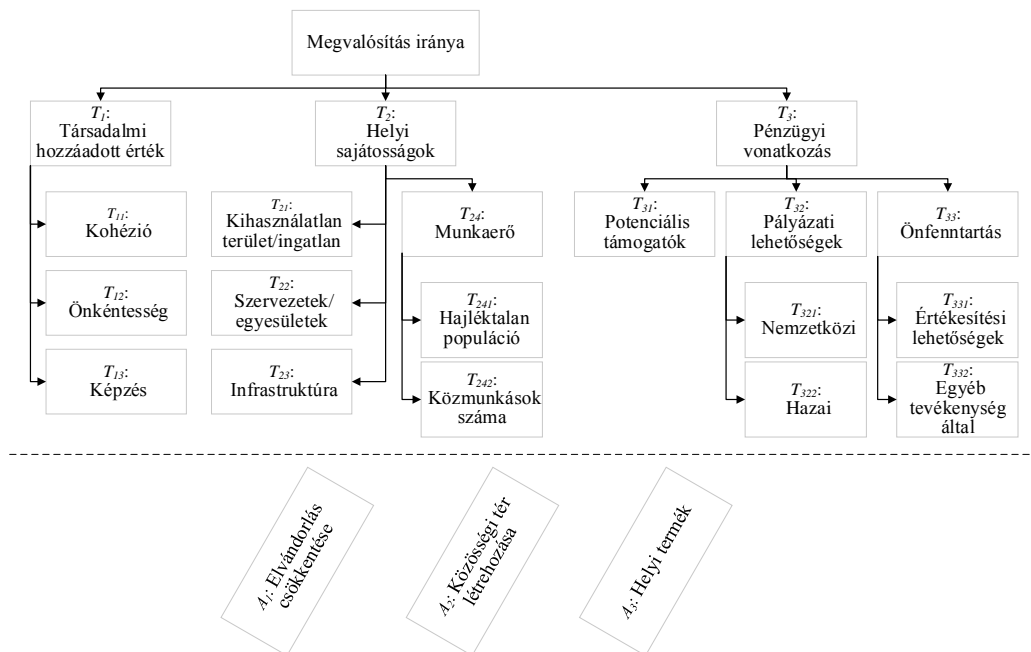
$w_k$  sajátvektor.

$$w = \frac{w_{ki}}{\sum w_{ki}}, \quad (3)$$

ahol:

$w_{ki}$  sajátvektor  $i$ . eleme.

Az AHP struktúrája egy döntési fával leírható, melynek szerkezetét szemlélteti az 1. ábra.



1. ábra: Döntési hierarchia

Forrás: Saját szerkesztés

A tényezők definiálása során fontos szerepe van a társadalmi innováció folyamatában azonosítható indikátoroknak, az elérhető erőforrásoknak és a korábbi gyakorlatokból származó tapasztalatoknak. A felvázolt esetben a társadalmi innovációs irányt három főbb tényező ( $T_1$ - $T_3$ ) befolyásolja: a társadalmi hozzáadott érték, a helyi sajátosságok és a lehetséges pénzügyi források. Az egyes tényezők további kritériumokra bonthatók a második szinten ( $T_{11}$ - $T_{33}$ ), melyeket a harmadik szinten megjelenő al-kritériumok ( $T_{241}$ - $T_{332}$ ) határoznak meg.

A döntéshozó a súlyozást különböző elvek mentén végezheti el:

- az egyes tényezők egymáshoz mért relatív fontossága,
- a tényező rendelkezésre állása,
- a tényező szükségessége a megvalósítás során.

A mátrixok megkonstruálása a páros összehasonlítások eredményéből adódik, melyek alapján az alternatívákra ( $A_1$ - $A_3$ ) vonatkozó súlyvektorok ( $\mathbf{w}$ ) kalkulációja történik. A súlyvektorok és a levélszempontokra vonatkozó aggregált értékek alapján kerülnek meghatározásra az aggregált súlyösszegek ( $S(A_i)$ ), melyek értéke adja a rangsorolás alapját. A számított értékeket tartalmazza a 3. táblázat.

2. táblázat: Alternatívák értékelése

	$T_{11}$	$T_{12}$	$T_{13}$	$T_{21}$	$T_{22}$	$T_{23}$	$T_{241}$	$T_{242}$	$T_{31}$	$T_{321}$	$T_{322}$	$T_{331}$	$T_{332}$	
$A_i$	0,1638	0,0546	0,2016	0,0572	0,0260	0,0013	0,0123	0,0332	0,0450	0,0958	0,1562	0,1102	0,0428	$S(A_i)$
$A_1$	0,500	0,285	0,077	0,285	0,769	0,272	0,001	0,034	0,442	0,675	0,130	0,050	0,387	0,2777
$A_2$	0,450	0,479	0,675	0,545	0,138	0,296	0,124	0,425	0,143	0,295	0,105	0,050	0,193	0,3516
$A_3$	0,050	0,236	0,248	0,170	0,093	0,432	0,875	0,541	0,415	0,030	0,765	0,900	0,420	0,3707

Forrás: Saját számítás

Az AHP módszer alapján végzett értékelés eredményeként az alternatívák preferenciasorrendje:  $A_3 > A_2 > A_1$ . A harmadik alternatíva – helyi termék – bizonyult a leghasznosabbnak a leírt esetben. Helyi termék létrehozása bevételi forrást jelent a munkába bevont személyek részére, így a munkanélküliség aránya csökkenthet, valamint értékesítési lehetőség által egy kiterjedtebb kapcsolati háló alakulhat ki, növelve a megvalósító egység gazdasági folyamatokba való integrációjának hatását. A helyi termék megvalósításához használt ötlet, szimbólum, helyi alapanyag vagy különlegesség a terület védjegyévé is válhat, mely további lehetőségeknek adhat alapot. A kollektív munka segít a közösségi összetartás növelésében is. A második alternatíva – közösségi tér létrehozása – nem sokkal marad el a helyi termékre adott értékeléstől, a legjobb alternatívához mért relatív teljesítménye 94,88%, így a rendelkezésre álló lehetőségek alapján szintén megvalósításra érdemes, míg a harmadik helyre kerül alternatíva – elvándorlás csökkentése – relatív értéke 74,91% a helyi termékhez mérten.

Az AHP rangsorképző módszer alkalmazása megfelelő alapot nyújthat a társadalmi innovációs folyamat kezdeti szakaszában az ötletgenerálás során, lehetőséget adva a döntéshozók és érintettek prioritásainak figyelembevételére is. Azonban a módszer hátrányait is figyelembe kell venni az alkalmazása során:

- A döntéshozó tapasztalatlansága, ismerete, elfogultsága félrevezető eredményeket adhat.
- Időigényes a páros összehasonlítások / közvetlen súlyozás megadása.
- Az információ mennyisége nagymértékben befolyásolhatja a végső rangsort.
- Felülről korlátos a tényezők száma.
- Többletinformációk bevonása a modellbe rangsorfordulást eredményezhet.
- Inkonzisztencia figyelembevétele.

## **Következtetés**

A társadalmi innováció folyamatának minden egyes fázisában szükséges különböző eszközök és döntéstámogató technikák alkalmazása a megfelelő lehetőség feltárása és kiválasztása érdekében. A rendelkezésre álló erőforrások és jövőbeli lehetőségek vizsgálata elengedhetetlen az alternatívák megfelelő értékeléséhez. A folyamat korai szakaszában elemi módszerek használata javallott a felméréshez, mint SWOT elemzés vagy ok-okozat elemzés. A folyamat előrehaladtával az alkalmazott módszertanok komplexitása is nő. A megfelelő új társadalmi innovációs gyakorlat kiválasztása a folyamat legkritikusabb pontja, kritikus döntés és alkalmazott módszer szükséges a választáshoz. Ennek megfelelően egy rugalmasan kialakított döntéstámogatási rendszerre van szükség a folyamat egyes lépéseinek támogatása érdekében.

A felvázolt esetben az AHP módszer került bemutatásra, mely bár komplex módszernek tekinthető, mégis a folyamat elején, az ötletgenerálás szakaszában használható eredményesen. Megjegyzendő, hogy az AHP módszer abban az esetben alkalmazható torzításmentesen, ha a tényezők között nincs interakció. A súlyozás során a módszer által a kvalitatív jellemzők is bevonhatók az értékelésbe, azonban a módszert kombinálva például hálózati folyamatokkal – ANP - (Molnár – Horváth, 2017) vagy fuzzy logikával – FAHP, FANP - (Esztergár-Kiss – Csiszár, 2016), az értékek súlyozása finomíthatóvá, az interakciók kezelhetővé válnak.

## **Köszönetnyilvánítás**

A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú, Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban című projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásában valósul meg.



**Irodalomjegyzék**

- ANGELIDOU, M., PSALTOGLOU, A. (2017): An empirical investigation of social innovation initiatives for sustainable urban development. *Sustainable Cities and Society*, 33 (1), pp. 113-125.
- ARBEL, A., ORGLER, Y. E. (1990): An application of the AHP to bank strategic planning: The mergers and acquisitions process. *European Journal of Operational Research*, 48 (1), pp. 27-37.
- BENEDEK, J., KOCZISZKY, GY., VERESNÉ SOMOSI, M., BALATON, K. (2015): Regionális társadalmi innováció generálása szakértői rendszer segítségével, Észak-magyarországi stratégiai füzetek, 12. évfolyam, 2. szám, pp. 4-22.
- DAINIENĖ, R., DAGILIENĖ, L. (2015): A TBL Approach Based Theoretical Framework for Measuring Social Innovations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213 (1), pp. 275-280.
- DZIALLAS, M., BLIND, K. (2019): Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis, *Technovation*, Elsevier, 80, pp. 3-29.
- EDWARDS-SCHACHTER, M., WALLACE, M. L. (2017): ‘Shaken, but not stirred’: Sixty years of defining social innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 119 (1), pp. 64-79.
- ESZTERGÁR-KISS, D., CSISZÁR, Cs. (2016). Utazástervező rendszerek értékelési szempontjaihoz tartozó súlyszámok meghatározása Fuzzy AHP alapú módszerrel. *Közlekedéstudományi Szemle*, 66. pp. 35-44.
- KADERABKOVA, A., SAMAN, S. M. (2013): Evaluations of social innovations: their characteristics and impacts, cross country comparisons and implications for policy support. *Social Frontiers: The next edge of social innovation research*, at GCU's Konferencia, London Campus, 17 p.  
:http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/101%20SF%20Kaderabkova%20and%20Saman%20Evaluation%20of%20SI%20cross%20country%20comparisons%202013.pdf [Letöltve: 2019.06.18.]
- KÖMÜVES, S. (2018): Társadalmi tőke az egyéni jóllét kontextusában. Hazai egészségfelméréseink az OECD által kidolgozott társadalmi tőke interpretáció fényében. *Egészségfejlesztés*, 59 (6), pp. 21-32.
- MARSHALL, F. AND DOLLEY, J. (2019): ‘Transformative innovation in peri-urban Asia’. *Research Policy*, 48 (4), pp. 983-992.
- METSZOSY, G. (2019): Investigating the Process of Social Innovation – A Social Learning Based Approach. In: Nemeč, Radek; Chytilova, Lucie (szerk.) *Proceedings of the 13th International Conference on Strategic Management and its Support by Information Systems 2019: (SMSIS 2019)*, Ostrava, Csehország : VSB-Technical University of Ostrava, (2019) pp. 51-59.
- MISURACA, G., PASI, G. (2019): Landscaping digital social innovation in the EU: Structuring the evidence and nurturing the science and policy debate towards a renewed agenda for social change. *Government Information Quarterly*, 36 (3), pp. 592-600.
- MOLNAR, V., HORVATH, D. D. (2017): Determination of Coefficients of Multi-Attribute Utility Function with Attribute Breakdown. *Proceedings of the 12th International Conference on Strategic Management and its Support by Information Systems*, pp. 312-319.
- MOLNAR, V., MUSINSZKI, Z., FALUDI, T. (2018): AHP-Based Decision-Making Model for Supply Chain Coordination by a Modified Revenue-Sharing Contract Type. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, (15), pp. 273-281.
- MURRAY, R., CAULIER-GRICE, J., MULGAN, G. (2010): *The open book of social innovation*, The Social Innovator Series [Online], London: NESTA.

- <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf> [Letöltve: 2019.05.27.]
- NAGY, G., KOÓS, B. (2015): A jól-lét index fejlődése. In: Szirmai, V. (szerk.): A területi egyenlőtlenségektől a társadalmi jól-lét felé. Kodolányi János Főiskola, 2015, pp. 47-66.
- OSBURN, J., CARUSO, G., WOLFENBERGER, W. (2011): The Concept of „Best Practice”: A brief overview of its meanings, scope, uses, and shortcomings. *International Journal of Disability Development and Education*, 58 (3), pp. 213-222.
- POL, E., VILLA, S. (2009): Social innovation: Buzz word or enduring term? *Journal of Socio-Economics*, 38 (6), pp. 878-885.
- REEDER, N., O’SULLIVAN, C., TUCKER, S., RAMSDEN, P. AND MULGAN, G. (2012): ‘Strengthening social innovation in Europe. Journey to effective assessment and metrics’. Enterprise and Industry. European Commission, Brussels, Belgium.
- SAATY, T. L. (1977): A scaling method for priorities in hierarchical structures. *Journal of Mathematical Psychology*, 15 (3), pp. 234-281.
- SECCO, L., PISANI E., BURLANDO, C., DA RE, R., PETTENELLA D.; NIJNIK, M.; MILLER, D.; SLEE, B.; GEZIK, V. AND KLUVANKOVA, T. (2016): Social Innovation in Marginalised Rural Areas. Work Programme: Topic ISIB-03-2015. Report D4.1.
- SIMON, H. A. (1977): The new science of management decision. Rev. ed, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J, 175 p.
- SIMMS, J. R. (2006): Technical and social innovation determinants of behaviour. *Systems Research and Behavioral Science*, 23 (3), pp. 383–393.
- SMITH, C., RASSIA, S., DELIOGLANIS, I., BOUGLIOUKLIS, M., GILBERT, N., PENN, A., POGGIO, D., KERCKOW, B., PIEDRA-GARCIA, D. (2016): Social Innovation and Community Energy best practices, methods and tools across Europe. In Triggering Sustainable Biogas Energy Communities through Social Innovation project, ISABEL Consortium. EC, HORIZON 2020 Programme for Research and Innovation.
- ZAPF, W. (1991): The role of innovations in modernization theory. *International Review of Sociology*, 1 (3), pp. 83–94.