

A Társadalmi Innovációs Nemzeti Laboratórium (TINLAB) eredményeinek gazdasági, társadalmi, környezeti hasznosulását bemutató tanulmány

Szerkesztette:

Hollósi Szabolcs, Hálózat a Regionális Fejlesztésért Alapítvány

Lektorálta:

Rajkó Andrea, Eötvös Loránd Tudományegyetem

2026

TARTALOMJEGYZÉK

1. Vezetői összefoglaló (Executive Summary).....	3
2. A Társadalmi Innovációs Nemzeti Laboratórium (TINLAB) rövid bemutatása	4
3. Bevezetés – A tanulmány célja és keretei.....	4
4. Gazdasági, társadalmi, környezeti hasznosítási eredmények bemutatása.....	5
4.1. A projekt elején tervezett hasznosítási eredmények	5
4.1.1. Gazdasági hasznosítási célok	5
4.1.2. Társadalmi hasznosítási célok.....	6
4.1.3. Környezeti hasznosítási célok	6
4.2. A projekt végére elért hasznosítási eredmények	7
4.2.1. Gazdasági hasznosítási eredmények	7
4.2.2. Társadalmi hasznosítási eredmények.....	9
4.2.3. Környezeti hasznosítási eredmények.....	12
4.3. Összehasonlítás a tervezett és elért eredmények között	14
4.3.1. Gazdasági hasznosítás	14
4.3.2. Társadalmi hasznosítás.....	15
4.3.3. Környezeti hasznosítás.....	15
5. Működési hatékonyság értékelése	16
5.1. A TINLAB működési hatékonyságának értékelése	16
5.1.1. Erősségek.....	17
5.1.2. Kihívások.....	18
5.2. Fejlesztési és változtatási ajánlások	18
5.2.1. A projekt eredményeinek szélesebb körű felhasználására és adaptálására látható további lehetőségek	18
5.2.2. A beindított aktivitások további gazdasági, társadalmi és környezeti hasznosítási potenciálja.....	19
6. Mellékletek	20
6.1. Szakmai kiválósági példák a társadalmi-gazdasági-környezeti hatás szempontjából. 20	
6.1.1. Kísérleti fejlesztések	20
6.1.2. Kutatási programok	24

1. Vezetői összefoglaló (Executive Summary)

A tanulmány a **Társadalmi Innovációs Nemzeti Laboratórium (TINLAB)** keretében megvalósult fejlesztések gazdasági, társadalmi és környezeti hasznosulását tekinti át. Azt mutatja be, hogy a kutatási, kísérleti fejlesztési és validációs folyamatok milyen, **a projekt lezárása után is használható és továbbvihető eredményeket hoztak létre**. A TINLAB működésének fókuszában az állt, hogy a kutatás, a tesztelés, a tudásmegosztás és a gyakorlati felhasználás egymásra épülő folyamatként kapcsolódjon össze.

A TINLAB működése **négy fő fókuszterületre épült**: a digitalizáció társadalmi hatásaira, a társadalmi innovációs módszertanokra, az életminőséget javító társadalmi innovációkra, valamint a kultúra, kompetencia és humán tőke kérdésköreire.

A programban **nyolc tematikus fórum működött**, amelyek a kutatási, pilot- és disszeminációs tevékenységek fókuszálásában, illetve az eredmények társadalmi és piaci hasznosításában kaptak kulcsszerepet.

A TINLAB két saját képzést is működtetett: **társadalmi innovációs menedzser és társadalmi innovációs mentorképzést**, amelyek a projektek tervezéséhez, menedzseléséhez és mentorálásához adtak gyakorlati felkészítést; a program képzéseiben összesen **több mint 200 résztvevőt vont be**.

A projekt egyik fontos eredménye az, hogy több kutatási eredményből alkalmazható és adaptálható fejlesztés született. Az ún. „B” komponensben¹ megvalósult 20 db kísérleti fejlesztés jelentős része a projektidőszak végére prototípus-, pilot- vagy **szolgáltatás-előkészítési szakaszba jutott**. Az ún. „A” komponens² a TINLAB kutatási eredményeinek valós környezetben zajló validálását szolgálta: **18 szervezet, 19 validálási projekt és 9 kutatási projekt kapcsolódott össze**.

A gazdasági hasznosulás fontos indikátora, hogy **11 hazai védjegyjogi bejelentés** is történt, ami azt jelzi, hogy egyes fejlesztések már márkaértékkel bíró innovációs eredménnyé váltak.

A **2022–2026** közötti időszakban **összesen 65 dokumentált társadalmi hasznosítási eredmény** jött létre, a 2030-ig becsült társadalmi haszon értéke pedig **9 386 585 millió forint**. A program legfontosabb hozadéka, hogy a létrejött eredmények többsége nem egyszeri beavatkozásként, hanem **adaptálható modellek, módszertanok, képzések és hálózati működések** formájában jelent meg. A TINLAB keretében 155 publikáció született. Ezek között nemzetközi rangsorolt és hazai minősített közlemények egyaránt megtalálhatók. A publikációk között 11 Q1-es, 1 D1-es, 4 Q2-es, 2 Q4-es, valamint 12 hazai „A” kategóriás közlemény szerepel, ami nemcsak a kutatási kiválóságot, hanem a program nemzetközi és hazai tudományos láthatóságát is jelzi. A létrejött tudás hosszú távú hasznosulását erősíti a kutatói utánpótlás széles körű bevonása is: a programban **17 TOP (D1) kutató, 105 PhD-hallgató és fiatal kutató, valamint 178 BA/BSc–MA/MSc hallgató és fiatal kutató vett részt**; ezeken felül **57 TDK dolgozat** is készült. Mindez biztosítja, hogy a létrejött tudás az oktatásban, a további kutatásokban és a gyakorlati fejlesztésekben is hasznosuljon.

A TINLAB legfontosabb eredménye az, hogy a projekt végére összekapcsolta a társadalmi innovációhoz kapcsolódó kutatási, fejlesztési, képzési és tesztelési folyamatokat, és a **kutatási eredményeket valós környezetben vizsgálta**.

¹ A TINLAB projekt 2022 és 2025 között 20 kísérleti fejlesztés támogatásával segítette az innovatív modellek, termékek és szolgáltatások tesztelését valói környezetben – településeken, térségekben, intézményrendszerekben, illetve a civil szféra bevonásával

² A 2025 augusztusában indult „A” komponens – Kísérleti fejlesztések” program célja, hogy a TINLAB keretében folyó társadalmi innovációs kutatások eredménytermékeit védett és önmagukban is innovatív környezetben teszteljék, a program így hidat képez az elmélet és a valós társadalmi gyakorlatok között.

2. A Társadalmi Innovációs Nemzeti Laboratórium (TINLAB) rövid bemutatása

A TINLAB azzal a céllal jött létre, hogy összekapcsolja a kutatási eredményeket a gyakorlati megoldásokkal, és olyan kísérleti fejlesztéseket valósítson meg, amelyek kézzelfogható gazdasági, társadalmi és környezeti értéket teremtenek. A TINLAB működésének középpontjában nem pusztán az új tudás létrehozása, hanem annak alkalmazhatósága és adaptálhatósága áll.

Az alapítás egyik fő célja az volt, hogy a kutatás-fejlesztési tevékenységek ne elszigetelten, hanem valós problémákra reagálva, együttműködésben valósuljanak meg. Ennek érdekében a TINLAB olyan működési modellt alakított ki, amely három fő elemre épül:

- kutatási tevékenységek, amelyek megalapozzák az új megoldásokat,
- kísérleti fejlesztések, amelyek lehetővé teszik a gyakorlati kipróbálást és finomhangolást,
- együttműködések, amelyek bevonják a releváns szereplőket a fejlesztési folyamatba („A” és „B” komponens)

A TINLAB célcsoportjai több szinten értelmezhetők. Egyrészt ide tartoznak azok a szervezetek és intézmények, amelyek közvetlenül részt vettek a kutatásokban és a kísérleti fejlesztésekben, vagy azok alkalmazásában. Másrészt fontos célcsoportot jelentenek a szakpolitikai és döntéshozói szereplők, akik számára a TINLAB eredményei iránymutatást adhatnak jövőbeni fejlesztésekhez és beavatkozásokhoz. Emellett megjelennek a tágabb közösségek és társadalmi szereplők, amelyek a fejlesztések közvetett haszonélvezői.

A TINLAB főbb tevékenységi területei a kutatás-fejlesztési munka mellett kiterjedtek pilot jellegű programokra, módszertani fejlesztésekre, valamint az eredmények tesztelésére és visszacsatolására. Ezek a tevékenységek együttesen szolgálták azt a célt, hogy a TINLAB működése ne egyszeri projekteredményeket hozzon létre, hanem tartósan hasznosítható megoldásokat és tudást.

3. Bevezetés – A tanulmány célja és keretei

Jelen tanulmány célja, hogy átfogó képet adjon a Társadalmi Innovációs Nemzeti Laboratórium projektmegvalósítási időszaka során elért kutatás-fejlesztési és kísérleti fejlesztési eredmények gazdasági, társadalmi és környezeti hasznosulásáról, valamint ezek további hasznosítási lehetőségeiről. A dokumentum nem klasszikus értelemben vett kutatási beszámoló, hanem hasznosulási és hatásértékelési elemzés, amely azt vizsgálja, hogy a projekt során létrejött eredmények milyen módon járultak hozzá értékteremtéshez, és milyen potenciált hordoznak a jövőben.

A tanulmány a Nemzeti Laboratórium teljes projektmegvalósítási időszakát tekinti át, a projekt indulásától a fizikai befejezésig. Az elemzés a projekt előkészítési szakaszában meghatározott célokra és tervezett hasznosítási irányokra épül, és ezekhez viszonyítva mutatja be a projekt végére ténylegesen elért eredményeket, illetve azok gyakorlati alkalmazását.

Az értékelés logikája három egymásra épülő elem mentén strukturált:

Tervezett hasznosítási célok – hogyan definiálta a TINLAB a gazdasági, társadalmi és környezeti hasznosítást a projekt elején, milyen elvárt hatásokat fogalmazott meg.

Megvalósult eredmények és hasznosulás – milyen konkrét eredmények születtek a projekt végére, ezek hogyan jelentek meg a gyakorlatban, illetve milyen mértékben igazolták vissza az eredeti célkitűzéseket.

További hasznosítási potenciál – a projekt során elindított aktivitások és létrejött eredmények milyen további gazdasági, társadalmi és környezeti értékteremtési lehetőségeket hordoznak közép- és hosszú távon.

A tanulmány elkészítése és felépítése igazodik az RRF-2.3.1 pályázati konstrukció, valamint a 2022-2.1.1-NL azonosítójú Nemzeti Laboratórium program elvárásaihoz. Ennek megfelelően a dokumentum kiemelt hangsúlyt fektet a hasznosulás bemutatására, a működési hatékonyság értékelésére, valamint a fejlesztendő pontok és jövőbeni ajánlások megfogalmazására.

A TINLAB társadalmi innovációs fókuszából következően a hasznosulás elsődleges formái nem a klasszikus technológiatranszfer, hanem a módszertani adaptáció, a szervezeti beépülés, a társadalmi validáció és a hálózati tudástranszfer területén jelentek meg.

4. Gazdasági, társadalmi, környezeti hasznosítási eredmények bemutatása

4.1. A projekt elején tervezett hasznosítási eredmények

A TINLAB tervezési szakaszában a hasznosítás fogalma tágabban jelent meg, mint a hagyományos kutatás-fejlesztési projektek esetében. A projekt alapfeltevése az volt, hogy a társadalmi innovációk értéke nem elsősorban az azonnali, mérhető outputokban, hanem a rendszerszintű változások előkészítésében, a szereplők közötti kapcsolatok erősítésében és a hosszabb távon érvényesülő hatások megalapozásában ragadható meg.

A tervezett hasznosulási célok ezért gazdasági, társadalmi és környezeti szempontból egymással összefüggésben kerültek meghatározásra, figyelembe véve a TINLAB fókuszterületeit, KFI-súlypontjait, valamint a társadalmi innovációk működésének sajátosságait.

4.1.1. Gazdasági hasznosítási célok

A gazdasági hasznosítást a projekt előkészítése során nem elsősorban klasszikus piaci bevételekben vagy közvetlen profittermelésben határozták meg, hanem a helyi és országos innovációs ökoszisztéma erősítésében, az együttműködések számának és minőségének javításában, valamint a társadalmi innovációk gazdasági beágyazottságának növelésében. A stratégiai dokumentumok hangsúlyozzák, hogy a társadalmi innovációk esetében a gazdasági érték gyakran **közvetett módon**, több lépcsőben jelenik meg.

A tervezett gazdasági hatások közé tartozott a foglalkoztatási lehetőségek közvetett bővítése, a vállalkozói és szervezeti kapacitások fejlesztése, valamint olyan innovatív megoldások előkészítése, amelyek későbbi piaci vagy intézményi adaptációra alkalmasak. Ennek részeként a projekt célul tűzte ki olyan mérőeszközök, módszertanok, képzési és szolgáltatási elemek kialakítását, amelyek hosszabb távon önállóan is fenntartható működésre képesek lehetnek.

A tervezés során megjelent az a gazdasági megközelítés is, amely szerint a társadalmi innovációk **nem helyettesítik**, hanem kiegészítik a hagyományos gazdasági innovációkat. A projekt célja ezért az volt, hogy hidat képezzen az akadémiai, civil, üzleti és közszféra szereplői között, és ezzel hozzájáruljon új típusú együttműködések, partnerségek és értékláncok kialakulásához.

4.1.2. Társadalmi hasznosítási célok

A társadalmi hasznosítás a projekt tervezési szakaszában kiemelt jelentőséget kapott, mivel a TINLAB alapvető célja a társadalmi innovációk hazai keretrendszerének és együttműködési kultúrájának megerősítése volt. A stratégiai dokumentumok egyértelműen rögzítik, hogy a projekt a társadalmi kihívásokat nem elszigetelt problémaként, hanem **összetett, több szinten jelentkező jelenségekként** értelmezte.

A társadalmi hasznosulást a projekt olyan tényezők mentén definiálta, mint a közösségek megerősödése, a szereplők közötti bizalom és együttműködés javulása, a tudásmegosztás intézményesülése, valamint a társadalmi részvétel és bevonódás erősödése. A tervezett hatások különösen a humán rendszerek – például az oktatás, az egészségügy, a foglalkoztatás és a szociális ellátórendszer – területén voltak relevánsak.

A projekt előzetes értelmezése szerint a társadalmi hatások jelentős része nem közvetlenül, hanem áttételes módon, hosszabb időtávon jelentkezik, különösen a szemléletformálás, a kompetenciafejlesztés és a hálózatos működés elterjedése révén. A tervezés során ezért hangsúlyos szerepet kaptak azok a megközelítések, amelyek a társadalmi cselekvőképesség növelését, a kritikus gondolkodás erősítését és az érintett csoportok aktív bevonását célozták.

A társadalmi célok között megjelent továbbá az a szándék, hogy a TINLAB működése hozzájáruljon egy **tanuló, adaptív társadalmi innovációs ökoszisztéma** kialakulásához, amely képes reagálni a digitalizáció, a demográfiai változások és a munka világának átalakulása által generált kihívásokra.

4.1.3. Környezeti hasznosítási célok

A környezeti hasznosítást a TINLAB a projekt elején jellemzően közvetett hatások formájában értelmezte, mivel a tervezett tevékenységek közvetlen környezetterhelést nem eredményeztek. A stratégiai dokumentumok alapján a környezeti dimenzió nem önálló célterületként, hanem a társadalmi és gazdasági folyamatokkal **szoros összefüggésben** jelent meg.

A környezeti hasznosulás elsősorban a fenntarthatósági szempontok társadalmi innovációs folyamatokba történő integrálásán, a környezeti tudatosság erősítésén, valamint a környezeti innovációkhoz kapcsolódó társadalmi elfogadás és adaptáció támogatásán keresztül volt értelmezhető. A tervezés során kiemelt szerepet kapott a körforgásos gazdaság, a hulladékgazdálkodás és az élhető környezet kérdésköre, különös tekintettel a szemléletformáló és edukációs hatásokra.

A projekt előkészítése során az a megközelítés érvényesült, hogy a környezeti hatások jelentős része csak hosszabb távon, a társadalmi és gazdasági folyamatokkal összekapcsolódva válik érzékelhetővé. Ennek megfelelően a környezeti célok nem önmagukban, hanem a társadalmi innovációk integrált részeként kerültek meghatározásra, hozzájárulva a fenntartható fejlődés hosszú távú feltételeinek megteremtéséhez.

4.2. A projekt végére elért hasznosítási eredmények

A hasznosulás jellemzően nem egyetlen csatornán keresztül valósult meg, hanem összetett módon, kísérleti fejlesztéseken, együttműködésekben, módszertani innovációkon és tanulási folyamatokon keresztül (pl. prototípus- és pilotfázisba jutó fejlesztések, valós környezetben megvalósuló validálási projektek, társadalmi innovációs képzések, gyakorlati módszertani anyagok, valamint szellemi tulajdonvédelmi lépések).

4.2.1. Gazdasági hasznosítási eredmények

A TINLAB gazdasági hasznosulása elsősorban abban vált kézzelfoghatóvá, hogy a projekt **működő fejlesztési és együttműködési kapacitást** hozott létre. Ez a kapacitás a résztvevő szereplők számára **mérhetően csökkentette a kísérletezés költségét és kockázatát**, miközben **felgyorsította a megoldások piac- és szervezet-képessé válását**. A gazdasági eredmények nem egyetlen „nagy” termékben vagy közvetlen bevételben jelentek meg, hanem **több, egymást erősítő hatás** formájában.

Kísérleti fejlesztések: gyorsabb tanulás, kisebb veszteség, nagyobb hatékonyság

A TINLAB keretrendszere olyan kísérleti fejlesztéseket támogatott, ahol a cél nem csupán egy ötlet „kitalálása”, hanem annak **kipróbálása, javítása és működőképessé tétele** volt. Gazdasági szempontból ez azért jelent értéket, mert egy prototípus vagy pilot során a résztvevők **kisebbráfordítással** kapnak érdemi visszajelzést, mintha egy megoldást teljes rendszerként vezetnének be.

A **„B” komponens** kísérleti fejlesztéseitől érkezett kérdőíves visszajelzések alapján a projektek jelentős része a támogatott időszak végére:

- **konkrét fejlesztési eredményeket** hozott létre (pl. prototípusok, módszertanok, képzési programok, digitális eszközök),
- **tesztelési vagy pilot fázisba** jutott, amely már alkalmas külső partnerekkel való együttműködésre,
- megkezdte vagy előkészítette a **szolgáltatásként, képzésként vagy tanácsadási elemként történő hasznosítást**.

Ezek az eredmények gazdasági értelemben azt jelentik, hogy a fejlesztések nem maradtak koncepciószinten, hanem **továbbvihető, hasznosítható megoldásokká** váltak.

Szervezet- és hálózati kapacitás: együttműködésekben közös érték

A projekt során létrejövő kapcsolatok és működési rutinok – partnerségek, közös szakmai munka, mentorálás, tudásmegosztás – gazdasági hozadéka abban jelent meg, hogy a szereplők **nem elszigetelten** fejlesztettek. A közös munka erősítette a koordinációt, **csökkentette a párhuzamosságokat**, és javította az erőforrások (idő, szakértői kapacitás, infrastruktúra) kihasználását.

A „B” komponensből származó kérdőíves válaszok alapján több résztvevő jelezte, hogy a projekt hatására:

- **tisztábbá vált a fejlesztés üzleti vagy intézményi modellje,**
- megjelent a **fizetőképes célcsoport vagy intézményi megrendelő** lehetősége,
- valamint **új partnerségek** indultak el önkormányzati, oktatási, civil vagy piaci szereplőkkel.

Ebből a szemszögből a TINLAB egyik fontos gazdasági eredménye egy **működő ökoszisztéma**, amelyben a tudás és a megoldások gyorsabban találnak gazdára, és a fejlesztések nem egy-egy szervezet erőforrásait terhelik kizárólagosan.

Az „A” komponensbe 2025 augusztusától **18 szervezet** kapcsolódott be a TINLAB kutatási eredményeinek gyakorlati tesztelésébe, összesen **19 validálási projektben, 9 kutatási projekthez kapcsolódva**. A programban önkormányzatok, civil és piaci szereplők, kutatóhelyek és fejlesztő szervezetek dolgoztak együtt az egyetemi kutatócsoportokkal és a TINLAB mentoraival. A validáció nem általános kipróbálást jelentett, hanem konkrét fejlesztések valós környezetben történő alkalmazását, pl.: Nyírbátor és Sóly önkormányzatai települeselemzési eredményeket építettek be helyi fejlesztési folyamataikba, a Scale Impact Nonprofit Kft., a CIGLE FÉ-SZEK Szociális Szövetkezet, a Közös Pont Egyesület és a Változó Világért Alapítvány társadalmi hatásmérési módszertanokat tesztelt, a MotiMore és az Enabler pedagógusoknak szóló neurodiverzitás- és tényellenőrzési képzéseket fejlesztett, a Webmark Európa és a Konszenzus Alapítvány a diszkalkulia korai felismerését segítő DPV tesztrendszert validálta, a Közép-Dunántúli Regionális Innovációs Ügynökség pedig egy szívességbank-applikációt vitt el a fókuszcsoporthoz tesztelésig.

Az „A” komponens legfontosabb hozadéka így az volt, hogy a kutatási eredményekből nemcsak kipróbálható, hanem partneri visszajelzésekkel finomított, intézményi és közösségi környezetben is értelmezhető fejlesztések születtek.

Módszertanok és eszközök: átvehető megoldások, alacsonyabb belépési küszöb

A gazdasági hasznosulás egyik legerősebb formája akkor jelenik meg, amikor egy intézmény vagy szervezet **kész mintákból** tud dolgozni: útmutatókból, kézikönyvekből, jó gyakorlat gyűjteményekből, képzési és fejlesztési keretektől. A TINLAB publikációs és kiadványos teljesítménye – köztük több **gyakorlati fókuszú** anyag – ezt a célt szolgálta.

A projekt eredményei **újrafelhasználható egységekben** jelentek meg, így más szereplők is képesek voltak a megoldásokat átvenni vagy adaptálni. Gazdasági értelemben ez azt jelenti, hogy az „újratervezés” helyett **átvétel és finomhangolás** történhet, ami csökkenti a belépési költségeket és felgyorsítja a bevezetést.

Tudásteremtés mint hosszú távú befektetés: publikációk, humán kapacitás és szellemi tulajdon

A publikációs teljesítmény és a bevont kutatói-utánpótlási kör ebben a részben nem önálló társadalmi eredményként, hanem a későbbi fejlesztések tudás- és kompetenciaalapjaként jelenik meg, vagyis közvetett gazdasági hasznosulási tényezőként értelmezhető.

A projekt során létrejött **155 publikáció** révén az eredmények dokumentált és hivatkozható formában is hozzáférhetővé váltak. Ez azért fontos, mert így a projektben felhalmozott tudás a későbbiekben is felhasználható marad, akár új programok tervezéséhez, pályázatok szakmai megalapozásához vagy szervezeti döntések előkészítéséhez.

A gazdasági hasznosulás **kézzelfogható, jogilag is értelmezhető eleme** a szellemi tulajdon védelmének megjelenése. A Laboratórium működése során **összesen 11 hazai védjegyjogi bejelentés** történt, amelyek mind a projekt eredményeihez kötődnek. A védjegyek megjelenése azt jelzi, hogy egyes fejlesztések **elérték azt az érettségi szintet**, ahol már indokolt volt a márkanévhez és módszertanhoz kapcsolódó jogi védelem biztosítása, különösen a **szolgáltatásként vagy képzésként történő hasznosítás** előkészítése érdekében.

A kísérleti fejlesztések eredményei között több olyan elem is megjelent, amely már konkrét **szellemi tulajdonvédelmi vagy know-how-értékkel bír**. Ilyen például a fogyatékosokkal kapcsolatos szemléletformáló programhoz kötődő **DAT know-how**, valamint a **Településpercepció know-how** bejelentése. A fejlesztések között emellett olyan, önállóan is hasznosítható eredmények jelentek meg, mint a **Digitális Intelligencia Profil mérőskála**, az **ELTE MeKri dashboard**, a társadalmi hatásméréshez kidolgozott hatásmenedzsment-program, illetve az A komponens validációs projektjeiben létrejött új képzések, online tananyagok, szervezetfejlesztési útmutatók és közösségi digitális megoldások.

4.2.2. Társadalmi hasznosítási eredmények

A projekt megvalósítási időszaka alatt azonosított **65 társadalmi hasznosítási eredmény (2030-ig tervezett pénzügyi haszon értéke: 9 386 585 millió Ft)** azt mutatja, hogy a TINLAB tevékenysége nem elszigetelt beavatkozások sorozataként működött, hanem **tudatosan épített, több szinten ható társadalmi innovációs portfólióként**. A társadalmi hasznosulás értelmezése a projekt egészében túlmutatott az azonnali, közvetlen hatásokon, és hangsúlyosan jelent meg benne a **multiplikatív, hosszabb távon érvényesülő, intézményi és közösségi szintű hatáslogika**.

A társadalmi hasznosítás elsődleges közös jellemzője, hogy az eredmények döntő többsége **konkrét társadalmi problémákhoz** kapcsolódik (oktatási egyenlőtlenségek, munkaerőpiaci alkalmazkodás, mentális egészség, közösségi kohézió, befogadás, települési kormányzás), és a megoldások **alkalmazható formában** jöttek létre: képzésként, módszertanként, digitális eszközként, pilotként vagy adaptálható modellként.

Tudásátadáson és kompetenciafejlesztésen alapuló hasznosulás

A társadalmi innovációs menedzser- és mentorképzések, pedagógusképzések, egyetemi tantervfejlesztések, valamint a közép- és felsőoktatásban megvalósított szemléletformáló programok esetében a társadalmi hasznosulás **multiplikátor mechanizmuson** keresztül valósul meg. A közvetlen résztvevők (hallgatók, pedagógusok, szakemberek) a megszerzett tudást **saját intézményi és szakmai környezetükben továbbadják**, így a hatás nem a képzésen résztvevők számánál zárul le.

Ezen eredmények társadalmi haszna jellemzően három szinten jelentkezik: **(1) egyéni szinten** – a kompetenciák, önismeret, pályorientáció és alkalmazkodóképesség javulásán keresztül;

(2) intézményi szinten – a módszertanok beépülésével az oktatási és fejlesztési gyakorlatba;

(3) rendszerszinten – a munkaerőpiaci illeszkedés javulása, a lemorzsolódás csökkenése, valamint a társadalmi mobilitás esélyeinek növekedése révén.

A társadalmi haszon pénzbeli becslése ezeknél az eredményeknél jellemzően **költségmegtakarítási logikára** (betanulási költségek csökkenése, képzési költségek kiváltása, lemorzsolódás mérséklése) vagy **piaci helyettesítési értékre** épül. Tudományos szempontból fontos kiemelni, hogy a jelentett 2030-ig becsült kedvezményezett létszámok **konzervatív, célcsoport-arányosított modelleken** alapulnak, és nem tényleges elérést, hanem **reálisan várható hatáskiterjedést** fejeznek ki.

Digitális eszközökön és mérési megoldásokon alapuló társadalmi hasznosulás

A digitális intelligencia skálák, diagnosztikai rendszerek, nyílt tesztfelületek, digitális tanulási és fejlesztő platformok, valamint adatvizualizációs dashboardok esetében a társadalmi haszon fő forrása a **korábbi felismerés, a célzottabb beavatkozás és a döntéstámogatás minőségének javulása**.

Ezek az eredmények jellemzően **skálázható társadalmi hatást** hordoznak: egyetlen fejlesztés több célcsoportban, eltérő intézményi környezetekben is alkalmazható. A társadalmi hasznosulás itt nem pusztán az eszköz eléréséből, hanem annak **értelmezett használatából** fakad, vagyis abból, hogy a mérési eredmények alapján fejlesztési, oktatási, egészségügyi vagy szervezeti döntések születnek.

A portfólió sajátossága, hogy bizonyos digitális eredményeknél a potenciális kedvezményezettek száma **népességszintű**. Tudományos szempontból ezeknél indokolt különbséget tenni a **potenciális elérés** és a **tényleges alkalmazás** között. A dokumentált pilotok, online verziók és intézményi együttműködések azonban igazolják, hogy ezek az eszközök nem elméleti konstrukciók, hanem **használatban lévő, továbbfejleszhető megoldások**.

Közösségi és területi alapú társadalmi innovációk

A közösségépítő módszertanok, települési és kulturális pilotok, sport- és egészségfókuszú programok, valamint az önkéntességet és együttműködést ösztönző rendszerek esetében a társadalmi hasznosulás **helyi beágyazottságon és adaptálhatóságon** keresztül valósul meg.

Ezeknél az eredményeknél a társadalmi haszon keletkezése tipikusan **háromlépcsős folyamat**:

- 1) a működő modell kipróbálása és validálása,
- 2) a módszertan dokumentálása és átadhatóvá tétele,
- 3) valamint az adaptáció más közösségekben vagy településeken.

A társadalmi haszon itt elsősorban **közösségi kohézióban, részvételi aktivitásban, helyi identitás erősödésében és az informális gondoskodási hálók bővülésében** jelenik meg. A pénzben kifejezett becslések ezeknél az eredményeknél gyakran **megtakarítási és kiváltási logikát** követnek (például intézményi kapacitások tehermentesítése, ellátórendszeri költségek csökkenése).

Intézményi és szakpolitikai beágyazódás

A fehér könyvek, stratégiai módszertanok, településfejlesztési és monitoring eszközök társadalmi haszna **közvetett, de nagy kiterjedésű**. Ezeknél az eredményeknél a társadalmi haszon nem önmagában az elkészült dokumentumban, hanem annak **alkalmazásában és döntéstámogató szerepében** realizálódik.

A portfólió több ilyen eredménynél világosan megjelöli az **alkalmazás feltételeit** (intézményi döntés, szakmai kapacitás, finanszírozás), ami erősíti a hasznosulás realitását. A becsült társadalmi haszon ezekben az esetekben gyakran nagyobb fejlesztési keretekhez kapcsolódik; tudományos szempontból fontos, hogy a jelentés egyértelművé teszi: ezek **arányosított, konzervatív becslések**, nem automatikusan realizálódó összegek.

Tudományos disszemináció és kutatói utánpótlás bevonása, mint társadalmi hasznosulás

A TINLAB projekt társadalmi hasznosítási eredményei között kiemelt jelentőségű a **tudományos disszemináció és a kutatói utánpótlás széles körű bevonása**, mert ez a komponens biztosítja, hogy a projektben létrejött tudás **nem marad „belső” projektermék**, hanem dokumentált, ellenőrizhető, továbbadható és adaptálható módon jelenik meg a tudományos és szakmai közösségekben. A társadalmi hasznosulás ebben az esetben úgy értelmezhető, hogy a kutatási eredmények **közvetlenül** (pl. kézikönyvek, módszertanok, képzési anyagok) és **közvetve** (pl. intézményi döntések, szakmai normák, szakpolitikai javaslatok, oktatási gyakorlatok) beépülnek a társadalom működésébe.

A projekt során **összesen 155 publikáció** készült, amelyek tudományos folyóiratcikkek, könyvfejezetek, konferenciaközlemények, módszertani kiadványok és egyes esetekben monográfiák vagy intézményi háttéranyagok formájában jelentek meg. A publikációs portfólió alapján jól látható, hogy a disszemináció **nem egy szűk tudományterületre korlátozódott**, hanem több, társadalmi szempontból releváns terület között teremtett kapcsolatot: megjelennek benne a társadalmi innováció és közpolitika (pl. Fehér Könyv), a munkaerőpiac és szervezeti működés, a digitalizáció társadalmi-jogi hatásai, az oktatási innovációk, a befogadás és fogyatékosügy, a mentális egészség és e-egészség kérdései, valamint környezeti-fenntarthatósági témák is. Ez a sokszínűség társadalmi hasznosulási szempontból azért fontos, mert a társadalmi kihívások tipikusan **összetettek**, és a megoldások is több szakterület együttműködésével válnak működőképesé.

A publikációs eredmények minőségi dimenzióját erősíti, hogy a listában több **nemzetközi rangsorolt (pl. D1/Q1/Q2)** megjelenés is szerepel (például a mentális egészség online közösségeit elemző kutatások, a digitális intelligencia vagy a pedagógiai-pszichológiai vizsgálatok területéről). Ezek társadalmi hasznosulása jellemzően nem azonnali „forintosítható” hatásként jelenik meg, hanem úgy, hogy **bizonyíték-alapú** (evidence-based) keretet adnak későbbi fejlesztésekhez: beavatkozási pontokat azonosítanak, módszertant validálnak, vagy épp kockázatokat tesznek láthatóvá. Ilyen értelemben a publikációk a projekt hatásának „tartósító anyagai”: lehetővé teszik, hogy a tudás később is **visszakereshető, kritizálható, továbbfejleszhető** legyen.

A társadalmi hasznosulás szempontjából különösen relevánsak azok a publikációk és kiadványok, amelyek **közvetlen alkalmazhatósággal** bírnak. A listában több ilyen típusú eredmény is azonosítható: módszertani útmutatók (pl. pedagógusok számára készült kézikönyvek), gyakorlati implementációt támogató anyagok (pl. DATA-rendszer alkalmazását segítő kiadványok), valamint intézményi vagy rendszer-szintű fejlesztésekhez kapcsolódó háttéranyagok. Ezeknél a társadalmi hasznon lényege, hogy **csökkentik a belépési küszöböt**: egy intézmény, iskola, önkormányzat vagy szakmai közösség nem a nulláról indul, hanem kipróbált, dokumentált tudásból építkezhet.

A disszemináció mögött álló humán kapacitás szintén a társadalmi hasznosulás része. A projektben **17 TOP (D1) kutató** vett részt, ami arra utal, hogy a program képes volt olyan magas szintű tudományos kompetenciát bevinni, amely biztosítja az eredmények szakmai megalapozottságát, és növeli a publikációk szakmai elfogadottságát. Ezzel párhuzamosan megjelent a tudatos utánpótlás-nevelési dimenzió is: **105 fő PhD és fiatal kutató**, valamint további **178 fő BA/BSc–MA/MSc hallgató és fiatal kutató** bevonása történt meg. Ennek társadalmi jelentősége nem csupán „részvételi adat”, hanem kapacitásépítés: a résztvevők olyan készségeket és szemléletet visznek tovább (kutatási módszertan, terepmunka, adatértelmezés, értékelési logika, tudományos írás, disszemináció), amelyek később más szervezeteknél és programokban is hasznosulnak.

Fontos hangsúlyozni, hogy a kutatói bevonás társadalmi hatása **multiplikatív**: egy-egy bevont fiatal kutató vagy hallgató nemcsak saját szakmai útján hasznosítja a megszerzett tapasztalatot, hanem tipikusan oktatási és szakmai közösségekben is továbbadja (szemináriumok, gyakorlati helyek, szakdolgozatok, intézményi projektek). Ezért a publikációs és bevonási eredmények társadalmi hasznát érdemes úgy értelmezni, mint a TINLAB „láthatatlan infrastruktúráját”: azt a tudás- és emberi hálót, amely a projektzárás után is működőképes marad.

A TINLAB publikációs teljesítménye (**155 publikáció**) és a magas szintű kutatói bázis (**17 TOP (D1) kutató**, továbbá **105 PhD és fiatal kutató**, valamint **178 BA/BSc–MA/MSc hallgató és fiatal kutató**) a társadalmi hasznosulás szempontjából három módon teremt értéket: **(1) legitimálja és dokumentálja** a projektben létrejött tudást, **(2) adaptálható formában hozzáférhetővé teszi** a módszereket és tanulságokat, és **(3) fenntartható kapacitást épít** a jövőbeli társadalmi innovációs beavatkozásokhoz.

A 2030-ig becsült társadalmi hasznok és kedvezményezett létszámok **nem egyszeri hatásokat**, hanem **folyamatosan épülő, tanuló és terjedő társadalmi innovációs folyamatokat** írnak le. A portfólió tudományos szempontból legnagyobb értéke abban rejlik, hogy képes volt **összekapcsolni az egyéni szintű változásokat a közösségi és intézményi hatásokkal**, és ezzel megalapozni a társadalmi innovációk hosszú távú fenntarthatóságát.

4.2.3. Környezeti hasznosítási eredmények

A TINLAB környezeti hasznosulása több rétegben jelent meg. Egyrészt a projekt témái és fejlesztései között megjelentek olyan irányok, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a fenntarthatósághoz és a környezeti terhelés csökkentéséhez; másrészt a projekt működési logikája (kísérleti fejlesztés, tudásmegosztás, adaptálható módszertan) olyan módon segítette a szereplőket, hogy **környezeti szempontokat is képesek legyenek beépíteni** a döntéseikbe.

Fenntarthatósági fókuszú kutatási és fejlesztési irányok megjelenése

A publikációs portfólióban is láthatóak olyan témák és megközelítések, amelyek a környezeti fenntarthatósághoz kapcsolódnak (például fenntartható környezethasználat, környezeti terheléshez kötődő technológiai megoldások, vagy a körforgásos gazdaságot támogató javaslatok). Ezek társadalmi-környezeti haszna abban áll, hogy **tudásalapot** teremtenek: megmutatják, milyen dilemmák, kockázatok és beavatkozási pontok vannak, és hogyan lehet ezeket jogi, gazdasági vagy szervezeti eszközökkel kezelni. A környezeti hasznosulás itt gyakran „közvetett”: egy jó szakmai keret segíti, hogy a döntések fenntarthatóbbá váljanak.

Környezeti szempontok beépítése a fejlesztésekbe: “ne csak működjön, hanem legyen fenntartható”

A kísérleti fejlesztések logikája alkalmas arra, hogy a működőképesség mellett a fejlesztők olyan kérdéseket is teszteljenek, mint például:

- csökkenthető-e az erőforrás-felhasználás (idő, energia, anyaghasználat),
- kiváltható-e egy környezeti szempontból terhelő folyamat egy fenntarthatóbb megoldással,
- megoldható-e szolgáltatás digitális/hibridebb formában (kevesebb utazás, kevesebb nyomtatás, kevesebb logisztika).

Még ha ezek nem is minden esetben „külön” projektermékek, a TINLAB keretrendszerében a fenntarthatóság **értékelési szempontként** beemelhető, és így a környezeti hasznosulás beépül a fejlesztési kultúrába.

Tudás terjesztése és adaptáció: a környezeti hatás felnagyítása

A környezeti hasznosulás ebben a projektben inkább közvetett formában ragadható meg. A dokumentált fejlesztési tapasztalatok lehetőséget adnak arra, hogy más szervezetek is építsenek azokra a megoldásokra, amelyekben fenntarthatósági szempontok is szerepet kaptak. Ez nem közvetlen környezeti eredmény, de segítheti, hogy ezek a szempontok később más szakmai és intézményi gyakorlatokban is megjelenjenek. Ebben a publikációk, a képzési eredmények, valamint a kutatói és hallgatói bevonás is szerepet játszhatnak, mert hozzájárulnak ahhoz, hogy a projekt során felhalmozott tapasztalatok ne maradjanak egy-egy fejlesztés keretei között, hanem később más területeken is hasznosuljanak.

Hosszú távú környezeti kapacitás: szemlélet és kompetencia

A környezeti hasznosulás gyakran nem azonnali számokban látszik, hanem abban, hogy a szereplők megtanulják: a fenntarthatóság nem „külön fejezet”, hanem döntési szempont. A TINLAB-ban felhalmozott tapasztalat és a bevont utánpótlás révén **nőtt a képesség** arra, hogy fejlesztések tervezésekor környezeti hatásokat is mérlegeljenek. Ez a típusú eredmény azért értékes, mert **tartós**: a projektzárás után is megmarad, és új fejlesztésekben is megjelenik.

4.3. Összehasonlítás a tervezett és elért eredmények között

4.3.1. Gazdasági hasznosítás

A tervezési szakaszban a gazdasági hasznosítás nem klasszikus „bevételtermelésként” volt megfogalmazva, hanem **ökoszisztéma-erősítésként**: együttműködések minőségének javítása, szervezeti és vállalkozó kapacitások fejlesztése, valamint olyan módszerek és eszközök létrehozása, amelyek később **piaci vagy intézményi adaptációra** alkalmasak. A cél tehát az volt, hogy a társadalmi innovációk gazdasági értéke **közvetett módon**, több lépcsőben jelenjen meg – például a fejlesztések felgyorsulásában, a kockázatok csökkenésében, a fenntartható működési modellek tisztulásában.

A projekt végére a megvalósult eredmények ezt a logikát több ponton **kézzelfoghatóan igazolták**, sőt több esetben érettebb formában jelentek meg. A TINLAB egyik legfontosabb gazdasági „terméke” nem egyetlen nagy output volt, hanem egy olyan működő fejlesztési és együttműködési kapacitás, amely **csökkentette a kísérletezés költségét és kockázatát**, és gyorsította a megoldások szervezet- és piac-képessé válását. Ezt a hatást különösen jól támasztják alá a **„B” komponens kísérleti fejlesztéseiből érkezett kérdőíves visszajelzések**, amelyek szerint a projektek jelentős része a támogatott időszak végére prototípust, módszertant, képzési elemet vagy digitális eszközt hozott létre, teszt- vagy pilotfázisba jutott, illetve megkezdte a szolgáltatásként, képzésként vagy tanácsadásként történő hasznosítás előkészítését. Azaz a tervezett „későbbi adaptáció” célja nem elvi szándékként maradt meg, hanem a projektek egy részénél **konkrét fejlesztési érettséggént** jelent meg.

A **tervezett híd-szerep (akadémia–civil–üzleti–közsféra)** szintén megjelent a megvalósításban: a hálózatos működés gazdasági hozadéka abban vált láthatóvá, hogy a szereplők nem elszigetelten fejlesztettek. A kérdőíves tapasztalatok alapján több helyen tisztábbá vált az üzleti vagy intézményi modell, megjelent a fizetőképes célcsoport vagy megrendelő lehetősége, és új partnerségek indultak el. Ez a tervezett célokhoz képest azért fontos előrelépés, mert a „kapcsolatépítés” nem pusztán aktivitásként, hanem **hasznosítási irányt tisztázó hatásként** értelmezhető.

A gazdasági hasznosulás tervezett eszköztárolója (módszertanok, mérőeszközök, képzési keretek) a projekt végére a disszeminációban erősödött meg: a 155 publikáció és több gyakorlati fókuszú kiadvány azt támogatja, hogy más szervezetek „nulláról indulás” helyett **átvételre és adaptációra** támaszkodjanak, ami csökkenti a belépési költségeket. A kutatói és utánpótlás bevonás (17 TOP (D1) kutató, 105 PhD és fiatal kutató, 178 BA/BSc–MA/MSc hallgató és fiatal kutató) ebben a dimenzióban nemcsak tudományos teljesítmény, hanem **tartós kompetenciátöke**: olyan készségek épültek be, amelyek későbbi fejlesztésekben is értéket termelhetnek.

A megvalósult eredmények között új, a tervezéshez képest kifejezetten „hard” gazdasági jellegű elemként jelent meg a **szellemi tulajdonvédelem**. A TINLAB működése óta összesen **11 hazai védjegyoltalmi bejelentés történt**. A védjegyek potenciális piaci értéke jelenleg leginkább minőségi módon becsülhető (adaptálhatóság, felhasználási kör bővíthetősége alapján), a konkrét pénzügyi értékek későbbi üzleti modellezés és az Excel-alapú összesítések szerint pontosíthatók.

4.3.2. Társadalmi hasznosítás

A projekt tervezési szakaszában a társadalmi hasznosítás volt a központi dimenzió: a TINLAB alapvető feltevése szerint a társadalmi innovációk értéke elsősorban **kapcsolatokban, bizalomban, tudásmegosztásban és a hosszabb távon beérő hatások megalapozásában** ragadható meg. A tervezett társadalmi célok között ezért olyan elemek szerepeltek, mint a közösségek megerősödése, az együttműködési kultúra javulása, a részvétel és bevonódás erősítése, valamint a humán rendszerek (oktatás, egészségügy, foglalkoztatás, szociális ellátás) fejlesztéséhez való hozzájárulás. A tervezés hangsúlyozta, hogy a hatások jelentős része **áttételes és hosszabb távú**, ezért a projektnek tanuló, adaptív ökoszisztémát kell építenie.

A megvalósítás végére a társadalmi hasznosulás a fenti logikával összhangban **portfólióként** vált láthatóvá, és nemcsak kvalitatív leírások, hanem a jelentéstételi keretben rögzített mennyiségi adatok alapján is értelmezhető. A „Társadalmi hasznosítás” összegző tábla³ szerint **2022–2026 között összesen 65 db társadalmi hasznosítási eredmény** került rögzítésre. Ez azt támasztja alá, hogy a projekt nem elszigetelt beavatkozások sorozataként működött, hanem több szinten ható, tudatosan épített társadalmi innovációs portfóliót hozott létre.

A társadalmi hasznosulás tervezett fókuszai – szemléletformálás, kompetenciafejlesztés, tudásátadás – a megvalósításban képzések, módszertanok, digitális eszközök, pilotok és adaptálható modellek formájában jelentek meg. Ezeknél a társadalmi hasznosulás lényege, hogy a hatás tipikusan **multiplikatív**: a közvetlen résztvevők (hallgatók, pedagógusok, szakemberek) a megszerzett tudást saját intézményi környezetükben továbbviszik. Ez közvetlenül megfelel a tervezett „hosszú távon érvényesülő” hatáslogikának.

A projekt társadalmi hasznosulásának fontos megvalósult eleme a tudományos disszemináció és az utánpótlás bevonása, ami a társadalmi célok „fenntarthatóságát” erősíti. A 155 publikáció nem pusztán tudományos teljesítmény, hanem a társadalmi innovációs tudás dokumentáltságát és átadhatóságát biztosítja. A bevont szereplők köre (17 TOP (D1) kutató; 105 PhD és fiatal kutató; 178 BA/BSc–MA/MSc hallgató és fiatal kutató) pedig a társadalmi hasznosulás egyik kulcsa: **kapacitásépítés**, amely a projekt lezárása után is tovább működik.

A társadalmi dimenzióban külön kiemelendő, hogy a hasznosulás nemcsak „darabszámokban”, hanem összegszerű becslésekkel is megjelent: a jelentés szerint a társadalmi haszn 2030-ig keletkező becsült értéke **9 386 585 millió Ft**. Ez a pénzübeli becslés nem azt állítja, hogy automatikusan realizálódó „készpénz” hatásról van szó, hanem azt, hogy a jelentéstételi keretben a társadalmi hasznok egy része **költségmegtakarítási, kiváltási vagy helyettesítési logikával** számszerűsíthető.

4.3.3. Környezeti hasznosítás

A környezeti hasznosítás a tervezésben eleve **közvetett dimenzióként** szerepelt: a TINLAB tevékenységei jellemzően nem közvetlen környezetterhelést generáló beavatkozásokra épültek, ezért a környezeti célok nem külön „zöld outputokként”, hanem a társadalmi és gazdasági folyamatokba integrált módon jelentek meg. A tervezett környezeti hasznosulás lényege a fenntarthatósági szempontok integrálása, a környezeti tudatosság erősítése, illetve az olyan témák támogatása volt, mint a körforgásos gazdaság, hulladékgazdálkodás, élhető környezet – jellemzően edukációs és adaptációs hatásokon keresztül.

³ Melléklet_TINLAB_1_SZ_MELLEKLET_PIT_SZAKMAI_ELOREHALADAS_2025_09

A megvalósult eredmények a projekt végére ezt a tervezett logikát követik: a környezeti hasznosulás elsősorban **tudásalapban, szemléletben, döntések minőségében és terjedési hatásban** ragadható meg. A publikációs portfólióban és a fejlesztési irányok között megjelentek környezeti fenntarthatósághoz kötődő témák (például fenntartható környezethasználat, környezeti terheléshez kapcsolódó technológiai megoldások, körforgásos gazdaságot támogató javaslatok). Ez elemzően azt jelenti, hogy a környezeti dimenzió a projektben nem „külön szálként” futott, hanem **beépült** a társadalmi innovációk tudásanyagába, és így képes támogatni későbbi döntéseket és fejlesztéseket.

A projekt működési logikája – kísérleti fejlesztések, pilotok, tudásmegosztás, adaptálható módszertanok – lehetőséget adott arra is, hogy a fenntarthatóság a fejlesztésekben ne csak értékként, hanem **tesztelhető szempontként** jelenjen meg (például digitális vagy hibrid megoldásokkal kevesebb utazás, kevesebb nyomtatás, egyszerűbb logisztika; erőforrás-hatékonyság). Még ha ezek nem minden esetben külön környezeti indikátorként kerültek rögzítésre, a TINLAB keretrendszere alkalmas volt arra, hogy a „ne csak működjön, hanem legyen fenntarthatóbb” kérdés beépüljön a fejlesztési gondolkodásba.

A környezeti dimenzióban a tervezett hosszú távú hatáslogika egyik legfontosabb megvalósult eleme a **terjedési potenciál**: ha egy megoldás dokumentált és adaptálható, a környezeti haszn sokszor nem egyetlen szervezetben keletkezik, hanem több helyszínen „összeadódik”. Ebben a 155 publikáció és a széles kutatói-hallgatói bevonás (17 TOP (D1), 105 PhD és fiatal kutató, 178 BA/BSc–MA/MSc hallgató és fiatal kutató) közvetett, de erős szerepet játszik: a résztvevők a fenntarthatósági szempontokat később saját szakmai közegekben is továbbvihetik.

5. Működési hatékonyság értékelése

5.1. A TINLAB működési hatékonyságának értékelése

A működési hatékonyság értékelése annak vizsgálatára irányul, hogy a Társadalmi Innovációs Nemzeti Laboratórium (TINLAB) szervezeti, szakmai és együttműködési működése mennyiben támogatta a projekt céljainak megvalósulását, valamint a gazdasági, társadalmi és környezeti hasznosulás létrejöttét. Az értékelés fókuszja nem az egyes szereplők teljesítményének minősítése, hanem a működési modell egészének vizsgálata, különös tekintettel a tanulási folyamatokra, az együttműködések minőségére és az adaptív működésre.

Az elemzés több forrás együttes értelmezésére épül: a projektmegvalósítás során szerzett tapasztalatokra, a TINLAB különböző szerepkörökét képviselő kulcsszereplőkkel készült interjúkra, valamint a „B” komponens keretében megvalósult kísérleti fejlesztésekhez kapcsolódó kérdőíves és narratív visszajelzésekre. Ezek együttesen árnyalt képet adnak a működés erősségeiről és kihívásairól, valamint arról, hogy a kialakított működési modell milyen mértékben járult hozzá a tervezett hasznosulási célok eléréséhez.

5.1.1. Erősségek

Rugalmas, tanulóorientált működési modell

Az interjúk és a kísérleti fejlesztések tapasztalatai egyaránt azt mutatják, hogy a TINLAB egyik legfontosabb működési erőssége a rugalmas, tanulásra építő megközelítés volt. A projekt nem merev végrehajtási logika mentén működött, hanem lehetőséget teremtett arra, hogy a fejlesztések a megvalósítás során szerzett tapasztalatok alapján módosuljanak, finomodjanak. Ez különösen fontosnak bizonyult a társadalmi innovációk esetében, ahol a valós környezetben történő kipróbálás és a folyamatos visszacsatolás elengedhetetlen.

Kutatás és kísérleti fejlesztés hatékony összekapcsolása

A TINLAB működésének jelentős erőssége volt, hogy a kutatási tevékenységek nem önálló, elszigetelt folyamatként jelentek meg, hanem szorosan kapcsolódtak a kísérleti fejlesztésekhez. Több alprojekt esetében – például mérőeszközök, képzési programok vagy szemléletformáló beavatkozások fejlesztésekor – a tudományos megalapozottság és a gyakorlati alkalmazhatóság egyszerre érvényesült. Ez a megközelítés hozzájárult ahhoz, hogy a létrejött eredmények nem csupán elméleti értékkel bírjanak, hanem valós használati potenciállal is rendelkezzenek.

Erős mentorálási és szakmai támogató rendszer

A „B” komponenses kísérleti fejlesztések visszajelzései alapján a mentorhálózat és a szakmai kísérés kiemelt szerepet játszott a projektek előrehaladásában. A mentorálás nem pusztán tanácsadást jelentett, hanem olyan támogató környezetet, amely segítette a fejlesztőket a saját működésük újragondolásában, a kihívások kezelésében és a hosszabb távú fenntarthatóság szempontjainak felismerésében. Több résztvevő kiemelte, hogy a TINLAB keretei között valódi tanulási közösség jött létre, amely túlmutatott az egyes projektek határain.

Együttműködések és hálózatos működés erősödése

A TINLAB működése hozzájárult ahhoz, hogy különböző háttérű szereplők – egyetemi műhelyek, civil és piaci szereplők, szakpolitikai és helyi közösségi partnerek – közös nyelvet találjanak. Az interjúk tanúsága szerint számos olyan együttműködés indult el, amely korábban nem létezett, vagy csak eseti jelleggel működött. A projekt során kialakult kapcsolatok több esetben a projektidőszakon túl is fennmaradtak, ami a hosszabb távú hasznosulás szempontjából kiemelt jelentőségű.

Társadalmi hasznosulásra érzékeny szemlélet

A működés egyik meghatározó erőssége volt, hogy a TINLAB következetesen figyelembe vette a társadalmi hatásokat és a résztvevők visszajelzéseit. A kísérleti fejlesztések esetében nemcsak az outputok teljesítése, hanem az érintettek bevonása, a bizalomépítés és a közösségi elfogadás is hangsúlyt kapott. Ez különösen jól megfigyelhető volt olyan programoknál, amelyek érzékeny társadalmi területeken – például oktatás, esélyteremtés vagy munkaerőpiaci integráció – valósultak meg.

5.1.2. Kihívások

A komplex működés koordinációs terhei

A sokszereplős, több szinten zajló működés jelentős koordinációs kihívásokat is eredményezett. Az interjúk alapján egyértelműen kirajzolódik, hogy a párhuzamosan futó tevékenységek, az eltérő intézményi logikák és az időbeli ütemezés összehangolása folyamatos erőfeszítést igényelt. Bár ez nem veszélyeztette a projekt megvalósítását, időnként lassította a folyamatokat és növelte az adminisztratív terhelést.

Eltérő elvárások és értelmezések kezelése

Kihívást jelentett, hogy a résztvevők eltérő háttérrel és tapasztalatokkal érkeztek a projektbe, ami különböző elvárásokat eredményezett a társadalmi innováció, a kutatás és a hasznosulás fogalmát illetően. A projekt elején több esetben szükség volt az alapfogalmak és célok tisztázására, valamint arra, hogy a szereplők közös értelmezési keretet alakítsanak ki. Ez a folyamat tanulóssal járt, de időigényes volt.

Az eredmények kifutásának időigénye

A társadalmi és környezeti hatások jelentős része természetéből adódóan csak hosszabb távon válik láthatóvá. Több kísérleti fejlesztés esetében a projektidőszak végére már érzékelhetőek voltak a pozitív változások, ugyanakkor a teljes hatás kibontakozásához további időre és erőforrásokra lenne szükség. Ez kihívást jelentett az eredmények rövid távú bemutatásában és mérésében.

Fenntarthatósági és skálázhatósági kérdések

A „B” komponenses projektek visszajelzései rámutattak arra is, hogy a kísérleti szakasz lezárását követően több fejlesztés esetében újra kellett gondolni a pénzügyi és szervezeti fenntarthatóság feltételeit. Különösen azoknál a kezdeményezéseknél jelentett kihívást a továbblépés, ahol a projektidőszak alatt bevételtermelésre nem volt lehetőség, vagy ahol a skálázás feltételei még nem voltak adottak.

5.2. Fejlesztési és változtatási ajánlások

5.2.1. A projekt eredményeinek szélesebb körű felhasználására és adaptálására látható további lehetőségek

A TINLAB működése során létrejött eredmények jelentős része túlmutat az egyes projektek vagy kísérleti fejlesztések közvetlen hatásán. Az interjúk és a „B” komponenses visszajelzések alapján egyértelműen kirajzolódik, hogy a projekt egyik legnagyobb hozzáadott értéke nem önmagukban az egyedi megoldások, hanem azok **adaptálható logikája, módszertana és együttműködési mintái**.

Az egyik legfontosabb további hasznosítási irány a **módszertani elemek rendszerezése és továbbadása**. Több kísérleti fejlesztés esetében megjelentek olyan bevált gyakorlatok – például participatív tervezés, közösségi bevonás, mentorálásra épülő fejlesztés –, amelyek más tematikus területeken is alkalmazhatók. Ezek strukturált összegyűjtése és tudatos terjesztése lehetőséget ad arra, hogy a TINLAB tapasztalatai ne csak egyedi projektekben, hanem szélesebb szakmai közegben is hasznosuljanak.

Szintén jelentős adaptációs potenciál rejlik a **felsőoktatási és képzési környezetben**. Több interjúban megfogalmazódott, hogy a társadalmi innováció szemlélete és gyakorlati tapasztalatai különösen hatékonyan adhatók át projektalapú, valós problémákra épülő oktatási formákon keresztül. A TINLAB keretében kialakult módszerek alkalmasak lehetnek arra, hogy egyetemi kurzusok, továbbképzések vagy szakmai műhelyek részeként jelenjenek meg, ezzel erősítve a jövő szakembereinek társadalmi érzékenységét és alkalmazkodóképességét.

A projekt eredményei emellett **szakpolitikai és intézményi adaptációra** is lehetőséget kínálnak. A pilot jelleggel kipróbált megoldások, valamint a működés során szerzett tapasztalatok hasznos inputot jelenthetnek döntéshozók és közintézmények számára, különösen olyan területeken, ahol komplex társadalmi problémák kezelése szükséges. A TINLAB eredményei így alapot teremthetnek iránymutatások, ajánlások vagy akár hosszabb távú programok kialakításához.

5.2.2. A beindított aktivitások további gazdasági, társadalmi és környezeti hasznosítási potenciálja

A TINLAB keretében elindított aktivitások jövőbeni hasznosítási potenciálja több szinten értelmezhető. **Gazdasági szempontból** számos kísérleti fejlesztés esetében már a projekt időszakában megjelent a piacképes irányba történő elmozdulás. Ide tartoznak olyan mérőeszközök, képzési programok vagy szemléletformáló beavatkozások, amelyek később szolgáltatásként, licencelt megoldásként vagy intézményi együttműködések keretében hasznosíthatók. A tapasztalatok azt mutatják, hogy ezek a megoldások különösen akkor életképesek, ha a társadalmi értékteremtés mellett világos fenntarthatósági modell is társul hozzájuk.

Társadalmi hasznosítási potenciál tekintetében a beindított aktivitások egyik legnagyobb értéke a közösségek és szereplők megerősödése. Több projekt esetében kimutatható, hogy a résztvevők együttműködési készsége, bizalma és hosszú távú elköteleződése nőtt. Ez a hatás nemcsak az érintett csoportok szintjén jelentkezik, hanem tágabb értelemben is hozzájárul a társadalmi innovációs ökoszisztéma fejlődéséhez. A kialakult hálózatok és tanulási közösségek fenntartása a jövőben új kezdeményezések elindítását és a meglévők továbbfejlesztését is támogatja.

Környezeti hasznosítási potenciál elsősorban közvetett módon jelenik meg, ugyanakkor hosszabb távon jelentős hatással bírhat. A TINLAB működésében hangsúlyt kapott a fenntarthatósági szemlélet, amely több fejlesztésben is megjelent, mint értékalapú szempont. A társadalmi innovációk és a környezeti célok összekapcsolása – például közösségi szemléletformálás, tudatosságnövelés vagy fenntartható működési minták terjesztése révén – olyan irány, amely a jövőben tovább erősíthető.

A TINLAB működésének tapasztalatai alapján további hasznosítási potenciálja elsősorban a már kipróbált és részben validált eredmények továbbvitelében rejlik: a kidolgozott módszertanok intézményi alkalmazásában, a képzési és mentorálási elemek folytatásában, a pilotfázisba jutott fejlesztések szolgáltatássá vagy adaptálható programmá alakításában, valamint a kialakult partneri együttműködések fenntartásában. A projekt nem lezárt termékeket, hanem olyan továbbépíthető megoldásokat hozott létre, amelyek megfelelő szervezeti és finanszírozási háttér mellett közép- és hosszú távon is hasznosulhatnak.

6. Mellékletek

6.1. Szakmai kiválósági példák a társadalmi-gazdasági-környezeti hatás szempontjából

A TINLAB projekt eredményeinek bemutatása során az előző fejezetek átfogó képet adtak a gazdasági, társadalmi és környezeti hasznosulás típusairól, volumenéről és működési logikájáról. Ugyanakkor a társadalmi innovációk sajátossága, hogy a hatások jelentős része **konkrét eseteken, működő példákon keresztül válik igazán értelmezhetővé.**

Ezért a tanulmány ezen pontján indokolt néhány **szakmai kiválósági példa** kiemelése, amelyek nem „kiragadott sikertörténetekként”, hanem **reprezentatív mintázatokként** jelennek meg: olyan fejlesztések és kutatási programok, amelyek jól illusztrálják, hogyan kapcsolódnak össze a TINLAB keretében a kutatás, a kísérletezés, az együttműködés és a hasznosulás.

A kiválósági példák bemutatásának célja nem az, hogy a projekt egészét néhány esetre szűkítse le, hanem az, hogy **láthatóvá tegye azokat a működési mechanizmusokat**, amelyek más területeken és más szereplők számára is adaptálhatók. A bemutatott esetek ezért olyan szempontok mentén kerülnek kiválasztásra, mint:

- a társadalmi problémaérzékenység és relevancia,
- a gazdasági és szervezeti megvalósíthatóság,
- a környezeti szempontok integrálása,
- valamint az adaptálhatóság és skálázhatóság lehetősége.

A fejezet szerkezete tudatosan külön kezeli a **kísérleti fejlesztéseket** és a **kutatási programokat**, mivel ezek eltérő módon járulnak hozzá a hasznosuláshoz. A kísérleti fejlesztések elsősorban a **gyakorlati kipróbálás, tanulás és adaptáció** oldaláról mutatják meg a TINLAB hozzáadott értékét, míg a kutatási programok a **tudományos megalapozottság, a hosszú távú tudástermelés és a szakpolitikai és piaci relevancia** dimenzióit erősítik.

6.1.1. Kísérleti fejlesztések

Az ötlettől a megvalósulásig: szociális farmok létrehozása és működtetése a gyakorlatban

A kísérleti fejlesztés rövid bemutatása

Jakubinyi László innovátor által kezdeményezett szociális farmok létrehozását és működtetését támogató kísérleti fejlesztés célja egy olyan **gyakorlatban alkalmazható módszertani és támogató keretrendszer** kidolgozása volt, amely elősegíti a szociális farm kezdeményezések elindítását, működtetését és hosszabb távú fenntarthatóságát. A fejlesztés középpontjában nem egyetlen modell „leírása”, hanem a **tanulható és adaptálható működés** megalapozása állt.

A támogatott időszakban a projekt komplex módon valósult meg. Ennek részeként sor került egy módszertani tudástár és kézikönyv koncepcionális és tartalmi kidolgozására, amelyet kiterjedt terepi adatgyűjtés és szakmai validáció előzött meg. A fejlesztés során **10 működő szociális farm személyes terepvalidációja** (interjúk, kérdőívek, fotódokumentáció) és **további 10 kezdeményezés kérdőíves és telefonos bevonása** biztosította, hogy a módszertan valós működési tapasztalatokra épüljön.

A kísérleti fejlesztés fontos eleme volt az **inkubációs és adaptációs mentorálás**, amelynek keretében **10 új kezdeményezés** kapott helyszíni mentori támogatást és portfóliótervezési segítséget. A tudásmegosztást és a hálózati tanulást országos és regionális események (1 országos fórum, 2 szakmai roadshow), valamint digitális felületek (a szocialisfarm.hu bővítése) támogatták. A projekt eredményeit szakmapolitikai szinten is összefoglalta egy validált policy paper, amely döntéshozói körhöz is eljutott.

A támogatott időszak lezárását követően a fejlesztés több eleme tovább élt: folytatódott a módszertani tudástár frissítése, a mentorálási folyamat utánkövetése, valamint létrejött a **Védjegyes Szakmai Klub**, amelynek keretében **16 szervezet szerzett védjegyet**.

Gazdasági hatás

Gazdasági szempontból a kísérleti fejlesztés legfontosabb eredménye, hogy a szociális farmokat a támogatásfüggő működésből a **fenntartható gazdasági modellek irányába** mozdította el. A mentorálás és a portfóliótervezés segítette a szervezeteket abban, hogy tudatosabban alakítsák bevételi szerkezetüket, és csökkentsék a kísérletezés kockázatait.

A projekt eredményei lehetővé tették egy **bevételi mixre épülő működés** kialakítását, amelyben a mezőgazdasági és kézműves termékek, a szolgáltatási és képzési elemek, valamint az agroturisztikai megoldások egymást erősítik. A **védjegyes rendszer** és a 16 szervezet védjegyeztetése a minőségbiztosítás és a közös márkáépítés irányába tett fontos lépésként értelmezhető, amely középtávon piaci és intézményi együttműködések alapját képezheti.

Társadalmi hatás

A kísérleti fejlesztés társadalmi hatása elsősorban abban ragadható meg, hogy **konkrét, működő válaszokat** adott a foglalkoztatás, a rehabilitáció, a közösségi integráció és a vidéki térségek megerősítésének kihívásaira. A szociális farm modell nem egyszeri beavatkozásként, hanem **hosszabb távon fenntartható társadalmi működési formaként** jelent meg.

A módszertani tudástár és az inkubációs támogatás révén több kezdeményezés eljutott a működési tesztfázisig, illetve bővítette meglévő tevékenységeit. A társadalmi hasznosulás nem kizárólag a közvetlen kedvezményezettek körében jelentkezett, hanem multiplikatív módon terjedt tovább a szakmai hálózaton keresztül. Az országos és regionális rendezvények, valamint a folyamatos tudásmegosztás hozzájárultak ahhoz, hogy a szociális farmok **közösségi tanulási térként** is működjenek, erősítve a helyi együttműködést és a társadalmi kohéziót.

Környezeti hatás

A kísérleti fejlesztés környezeti hasznosulása elsősorban **közvetett, de hosszú távon érvényesülő** formában jelent meg. A szociális farm modell a kisléptékű, helyi alapú termelést és fogyasztást támogatja, ami hozzájárul a szállításból eredő környezeti terhelés csökkentéséhez és a helyi erőforrások fenntartható használatához.

A módszertan és a mentorálás ösztönzi a természetközeli és regeneratív gyakorlatok alkalmazását, valamint a környezeti szempontok tudatos beépítését a mindennapi működésbe. Emellett kiemelt szerepet kapott a **szemléletformálás**: a rendezvények, látogatói programok és kommunikációs felületek révén a szociális farmok a fenntartható életmód és a felelős fogyasztás bemutató tereivé váltak.

Miért szakmai kiválósági példa?

A szociális farmok létrehozását és működtetését támogató kísérleti fejlesztés azért került be a szakmai kiválósági példák közé, mert integrált módon kapcsolta össze a társadalmi felzárkóztatás, a gazdasági fenntarthatóság és a környezeti felelősségvállalás szempontjait, miközben egy gyakorlatban kipróbált, adaptálható fejlesztési modellt hozott létre.

A projekt erőssége, hogy nem elméleti keretből indult ki, hanem **meglévő és induló szociális farmok tereptapasztalataira építve dolgozott ki módszertani tudástárát, mentorálási rendszert és minőségbiztosítási elemeket**. A szociális farm modell egyszerre képes válaszolni a vidéki térségek társadalmi kihívásaira, új foglalkoztatási és bevételi lehetőségeket teremteni, valamint elősegíteni a fenntartható, környezettudatos gazdálkodási gyakorlatok elterjedését. Ez a komplex, rendszerszintű megközelítés jól tükrözi a TINLAB azon törekvését, hogy a társadalmi innovációkat hosszú távon is életképes, továbbfejleszhető megoldásokká formálja.

TAPASZ - tanárok partnersége a szolidaritásért

A kísérleti fejlesztés rövid bemutatása

Herpainé Márkus Ágnes innovátor által kezdeményezett **TAPASZ – tanárok partnersége a szolidaritásért** kísérleti fejlesztés egy olyan társadalmi innovációs modell kialakítására irányult, amely a tanári és segítői közösségek együttműködésére, közösségi tanulására és szolidaritásalapú értékrendjére épít. A projekt kiindulópontja az volt, hogy az oktatási és segítő szakmákban dolgozók jelentős része elszigetelten, túlterhelten működik, miközben a társadalmi és oktatási egyenlőtlenségek kezelése csak hálózati, együttműködésen alapuló megközelítéssel lehetséges.

A támogatott időszakban a projekt **11 workshopot és közösségi tanulási alkalmat** valósított meg, alkalmanként **5–12 fő részvételével**, valamint létrejött egy **mintegy 30 főt elérő tanári–segítői–családi hálózat**. A TAPASZ modell gyakorlati kipróbálása során elindult a **szolidáris árazási gyakorlat**, amelynek keretében **több mint 100 családdal** dolgoztak együtt a résztvevő szakemberek.

A fejlesztés eredményeként elkészült a **tanári közösségi tanulási tananyag**, társadalmi vállalkozói szemléletű felkészítő anyagokkal kiegészítve, valamint megtörtént a modell validálása a **Virtuálisiskola hálózatán** belül. Az események, szakmai összegzések és tananyagok nyilvánosan elérhetővé váltak a projekt online felületein, biztosítva az átláthatóságot és a további hasznosíthatóságot.

A támogatott időszak lezárása után a TAPASZ nem zárult le projektként: a hálózat tovább működik és bővül, stabilan **legalább 20 fős tanári–segítői maggal**, valamint felsőoktatási kapcsolódásokkal (ELTE, CEU), műhelybeszélgetésekkel és új képzési irányok előkészítésével.

Gazdasági hatás – stabilitás és fenntartható működés értékalapon

Gazdasági szempontból a TAPASZ nem klasszikus profitorientált modellként értelmezhető, hanem **értékalapú, fenntartható hálózati működésként**. A projekt során kipróbált szolidáris árazás és a közösségi erőforrás-megosztás azt eredményezte, hogy a hálózat tagjai **piaci stabilitást** tudtak elérni anélkül, hogy kizárólag piaci logikára kényszerültek volna.

A támogatott időszak lezárása után a fizető ügyfélkörök megléte már **konkrét gazdasági alapot** biztosított a hálózat működéséhez, miközben folyamatosan zajlik egy olyan **hálózati üzleti modell** kidolgozása, amely a TAPASZ értékrendjét megőrizve terjeszthető és skálázható. A tananyagok, kézikönyvek és modulok fejlesztése lehetőséget teremt arra, hogy a modell **képzési és felnőttképzési térben** is megjelenjen, akár intézményi megrendelések formájában.

A gazdasági hatás tehát nem azonnali bevételmaximalizálásban, hanem a **megélhetősi kockázatok csökkentésében**, a kiszámíthatóbb működésben és a hosszú távon fenntartható szolgáltatásfejlesztési irányok megnyitásában érhető tetten.

Társadalmi hatás – közösségi tanulás és szolidaritás intézményesülése

A TAPASZ kísérleti fejlesztés társadalmi hatása elsődlegesen a **közösségi tanulás és szakmai szolidaritás újraformálásában** ragadható meg. A projekt nem egyéni pedagógiai módszerek fejlesztésére fókuszált, hanem arra, hogy **tanárok és segítők közösségként** tudjanak reflektálni saját szerepükre, terhelésükre és társadalmi felelősségükre.

A közösségi tanulási alkalmak során kialakult egy olyan **bizalmi tér**, ahol a résztvevők megoszthatták gyakorlati dilemmáikat, kudarcélményeiket és működő megoldásaikat. Ez közvetlenül hozzájárult a szakmai kiégés megelőzéséhez, az önreflexió erősödéséhez és a pályán maradás támogatásához. A szolidáris árazási gyakorlat bevezetése társadalmi szempontból különösen jelentős, mivel **konkrétan csökkentette a hozzáférési akadályokat** a hátrányosabb helyzetű családok számára, miközben nem rombolta le a szakemberek megélhetősi biztonságát.

A TAPASZ modell társadalmi innovációs értéke abban áll, hogy **nem egy szolgáltatást kínál**, hanem egy **adaptálható működési logikát**: hogyan lehet közösségi alapon, értékrend mentén működtetni tanulási és segítő hálózatokat. Ez a megközelítés jól illeszkedik a társadalmi innováció rendszerszintű logikájához, mivel a hatás nem egyetlen intézményben, hanem több kapcsolódó közösségben jelenik meg.

Környezeti hatás – szemléletformálás és alacsony környezeti lábnyomú működés

A TAPASZ környezeti hasznosulása elsősorban **közvetett, szemléletformáló módon** jelent meg. A projekt tevékenységei – közösségi tanulás, digitális és hibrid formában szervezett alkalmak, helyi erőforrásokra épülő programok – eleve **alacsony környezeti terheléssel** valósultak meg.

A környezeti nevelés és fenntarthatóság tematikája beépült a kapcsolódó táborokba, szabadidős és élménytanulási programokba, különös tekintettel az **erdőiskolai és nyári élménytábori** formákra. Ezekben a környezettudatos működés nem deklarált célként, hanem **megélt gyakorlatként** jelent meg (zöld környezet, tudatos étkezés, digitális írástudással összekapcsolt környezeti nevelés).

A TAPASZ környezeti hatása hosszabb távon abban mérhető, hogy a résztvevő pedagógusok és segítők saját szakmai gyakorlatukban is továbbviszik ezt a szemléletet, így a környezeti hatás **multiplikatív módon** jelenik meg más intézményekben és közösségekben.

Miért szakmai kiválósági példa?

A TAPASZ kísérleti fejlesztés azért került be a szakmai kiválósági példák közé, mert egyszerre valósított meg társadalmi, gazdasági és környezeti hatást, miközben egy adaptálható, továbbfejleszhető társadalmi innovációs modellt hozott létre.

A projekt bizonyítja, hogy a társadalmi innováció nem feltétlenül új intézmények létrehozását jelenti, hanem sok esetben **új működési logikák és partnerségek kialakítását**. A TAPASZ modell erőssége, hogy képes volt az értékalapú működést, a gazdasági fenntarthatóságot és a közösségi tanulást egyetlen koherens rendszerben összekapcsolni, ami jól illeszkedik a TINLAB egészének stratégiai céljaihoz.

6.1.2. Kutatási programok

A TINLAB 35 kutatásából illusztrációként három olyan K+F+I program emelhető ki, amelyek jól mutatják, hogy a laboratóriumi tudás hogyan fordítható át valós, alkalmazható és adaptálható megoldásokká.

A Szemléletformáló program alkalmazása piaci környezetben kutatás eredményeként tudományosan megalapozott, participatív szemléletformáló know-how jött létre, amelynek hatásmérése igazolta a résztvevők attitűdváltozását, szellemi alkotásként intézményi elismerést kapott, majd 2025 nyarán már valós vállalati környezetben, az E.ON-nál is megvalósult: szerződéskötéssel, know-how-átadással és belső trénerok képzésével.

A **Társadalmi hatásmérés** kutatás nem pusztán feltérképezte a hazai gyakorlatot, hanem interjúkra, kérdőíves adatfelvételre és pilot együttműködésekre építve egy konkrét, alacsony belépési küszöbű hatásmenedzsment-programot dolgozott ki. A módszertan három pillére a hatástervezés, a mérési indikátorok kijelölése, valamint a fenntartható szervezeti beépülés; alkalmazhatóságát pedig valós partnerségekben tesztelték, köztük az Edisonplatformnál és a Csobánkai Tanodánál, ahol a program már közvetlenül beépült a szervezeti gondolkodásba és működésbe.

Az **IKT-alapú diagnosztikus eszköz- és tudásfejlesztés** kutatás eredményeként egy korszerű, webalapú, több eszközzel elérhető diagnosztikai platform jött létre, amely jelenleg nyolc modulból álló tesztrendszer foglal magában. A fejlesztés egyik különös erőssége, hogy az adaptív tesztelés révén pontosabb mérést, gyorsabb kiértékelést és azonnali visszajelzést tesz lehetővé, miközben idő- és költséghatékony, hosszú távon bővíthető megoldást kínál a szakemberek számára. A rendszer nemzetközi nyitását az angol nyelvű implementáció és a hozzá kapcsolódó e-learning fejlesztése is támogatja.

Készült az RRF-2.3.1-21-2022-00013 azonosítószámú „Társadalmi Innovációs Nemzeti Laboratórium” elnevezésű projektben, Magyarország Helyreállítási és Ellenállóképességi Tervének keretében, az Európai Unió Helyreállítási és Ellenállóképességi Eszközének támogatásával.