

INNOVATÍV FOGLALKOZTATÁSI MODELL – SZENIOR TUDÁSHASZNOSÍTÁSI PROGRAM KECSKEMÉTEN

INNOVATIVE EMPLOYMENT MODEL – SENIOR KNOWLEDGE UTILISATION PROGRAM IN KECSKEMÉT

A születésszám csökkenése, ezzel együtt pedig a társadalom idősödése egy globális trend, a fejlett országokat tekintve 2010-ben 27 olyan állam volt, ahol legalább 1%-kal csökkent a népesség, míg 2050-re az előrejelzések szerint már 55 ilyen ország lesz. Az idősödő társadalmak munkaerőpiacra gyakorolt hatásainak nagyságrendje területenként eltérhet egymástól, azonban a jelenség számos új kihívást jelent a munkaerőpiaci szereplők számára. Jelen tanulmány rámutat arra, hogy miként tud egy megyei jogú város az idősödő társadalom Magyarországon és globálisan is jelentős problémájára reagálni, mintát adva ezzel az együttműködésen alapuló közszolgáltatás-nyújtásra. A Kecskemét városában életre hívott „Cédrus-Net Kecskemét Szenior Tudáshasznosítási Program” célja az idősödő társadalom foglalkoztatási mutatóinak javítása, a szociálpolitikai és egészségügyi rendszereket terhelő problémák enyhítése, illetve az idősödő nemzedékben rejlő tudásra és tapasztalatokra támaszkodó új eszközök fejlesztése, az együttműködés új formáinak kialakítása.

Kulcsszavak: idősödő társadalom, munkaerőpiac, szenior tudáshasznosítás, szociális innováció

The declining birth rate, along with the ageing of society, is a global trend, with 27 countries in the developed world having a population decline of at least 1% in 2010; projections indicate that by 2050 there will be 55 such countries. The magnitude of the effects of ageing societies on the labour market may vary from area to area, but the phenomenon poses a number of new challenges for labour market actors. The CédrusNet Kecskemét Senior Knowledge Utilisation Programme, launched in Kecskemét, Hungary, aims to improve the employment rates in an ageing society, alleviate the problems facing social policy and health systems, and develop new tools that are based on the knowledge and experience of the ageing generation. The study points out how a county-level city can respond to the globally significant problem of an ageing society in Hungary, thus providing a model for the provision of cooperative public services.

Keywords: ageing societies; labour market; senior knowledge management; social innovation

Finanszírozás/Funding:

A szerző a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesült pályázati vagy intézményi támogatásban. The author did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerző/Author:

Szemereyné Pataki Klaudia^a (szemereyne@kecskemet.hu) polgármester

^aKecskemét Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala (The Mayor's Office of the Kecskemét County City) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 05. 19-én, javítva: 2021. 10. 18-án és 2022. 04. 11-én, elfogadva: 2022. 05. 14-én.

The article was received: 19. 05. 2021, revised: 18. 10. 2021, and 11. 04. 2022, accepted: 14. 05. 2022.

A tágabb kontextus megértése érdekében pontosítanunk kell ennek a cikknek a beágyazottságát. Alábbi tanulmány egy nagyobb, átfogó jellegű értekezés része, melynek téje Kecskemét versenyképessége – ezt nem csak történetileg leíró jelleggel elemzem, hanem az utóbbi több mint egy évtizedben a városvezetés tagjaként lehetőségem volt személyesen is részt venni ebben a megtisztelő és egyben innovatív feladatban. Jelenleg e cikkben cím szerint a szenior tudáshasznosítást tárgyalom, mely leegyszerűsítve az

idősfoglalkoztatást jelenti, amit egy konkrét, innovatív jellegű projekt keretén belül kezdtünk el 2017-ben. Az előzetes elméleti kidolgozás után (CédrusNet Kecskemét – Sárközy & Molnár, 2017), annak megvalósításával foglalkoztunk, ám 2020 márciusától a COVID-19 járvány miatt a program kissé módosult, hangsúlyosabb lett az önkéntes munka és a szociális irányú társadalmi szolidaritás.

A versenyképesség időseket érintő tudáshasznosítási aspektusa fontos egyfelől 1.) a gazdasági szereplők szá-

mára, hiszen a kvalifikáltabb munkaerőigény és hiány egy gyorsan fejlődő, ám előregedő korfájú városban hamar megjelenik – mint azt már tapasztaltuk is –, másfelől 2.) alapvető fontosságú az itt élők életminősége és elégedettsége szempontjából. E két tényező kapcsolatát segíti elő optimális esetben az önkormányzat és szervezetei, bevonva a civil kezdeményezéseket. Ez a lényege jelenlegi témánknak.

A gazdasági szereplők profitorientáltak, az itt lakók elégedettsége azonban ugyanilyen kulcsfontosságú. A külső imázs, vagyis a tőkevonzó képesség bár soktényezős, egyik legmarkánsabb indikátora mégis a belső imázs, azaz a lakossági elégedettség; ez fundamentális tétel a településmarketing/városfejlesztés elméletében Ashworth felszólítása óta: „Adjuk el a várost!” (Ashworth & Voogd, 1990), mely természetesen átvitt értelemben használandó, a közös siker érdekében. A városmárkázás, mint településmarketing egyik lényeges komponense a belső imázs, mely lényegében a helyi elégedettséget jelenti, amit ki kell alakítani, hogy „a mások” – befektetők, potenciális partnerek – számára vonzó legyen a külső imázs is (Tóza, 2014).

Ahogy egy cég, úgy egy város imázsa is fejleszthető. Ennek előfeltétele a pontos felmérés, vagyis „auditálás” mind befelé, a belső adottságok és lehetőségek, mind pedig kifelé, az igények tekintetében. Ez esetünkben első körben a potenciális szenior munkavállalók – mint célcsoport – kvantitatív feltérképezését jelentette hírlevéllel, civil szervezeteken keresztüli kapcsolatfelvétellel, és kvalitatív auditálásukat kérdőívvel, fókuszcsoportokban és személyes mélyinterjúkkal.

Egy olyan programot építettünk fel és működtetünk, melynek alapvető célja az idősödő társadalom foglalkoztatási mutatóinak javítása, a szociálpolitikai és egészségügyi rendszereket terhelő problémák enyhítése, illetve az idősödő nemzedékben rejlő tudásra és tapasztalatokra támaszkodó új munkaerőpiaci eszközök fejlesztése.

Ennek a programnak az elnevezése „CédrusNet Kecskemét Szenior Tudáshasznosítási Program”, ami alapján arra asszociálhatunk, hogy a névadás Csontváry festményére utal: „A magányos cédrus”-ra, és a „Net”-re, vagyis a kapcsolati háló kialakítására. Ebből már ki is rajzolódik innovatív újdonságának lényege. Aki magányos, idős korára egyedül maradt, vagy nincsen egyedül, de tettekre szorgalmas, kapjon lehetőséget a munka világában – akár új szakmát tanulva a szociális szférában, például hivatásos nagyszülőként, rászorulók időslátogatójaként –, illetve közösségekben vehessen részt (városrészi csoportok, esetleg telekommunikatív és internetes oktatás formájában). Azok pedig, akiknek önellátása nehézkes és mentális állapotuk megfáradt, kapjanak segítséget, idősgondozást, főként annak korszerű, sokrétű kiegészítő lehetőségei tekintetében (gyógyszerkiváltás, bevásárlás, felolvasás, beszélgetés, telekommunikációs vész hívó).

Kutatási kérdésem a következő: lehetséges-e olyan rentábilis szenior foglalkoztatási program Kecskeméten, mely a korábbi – munkaközvetítő – gyakorlathoz képest innovatív képzésekre épül, illetve milyen többoldalú együttműködés szükséges ehhez?

Mindezt úgy próbálom tárgyalni, hogy az egyes elemek tudományos relevanciáját is röviden feltüntetem, a konkrét népesedési problémát, a szakirodalom által tárgyalt együttműködési elméleteket, néhány módszertant és a hozzájuk kapcsolódó alternatív elképzeléseket, végül pedig folyamatszerűen a konkrét megvalósítási struktúrát, illetve a korrekciót.

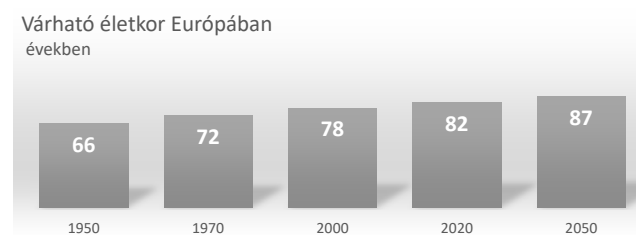
Népesedési tendenciák

A „fejlett országok” tekintetében a születésszám csökkenése, az átlagéletkor növekedése és ezzel együtt a társadalom idősödése összességében egy globális léptékű demográfiai trend.

A születéskor várható életkor emelkedik, így a fejlett országok társadalmi idősödnek: az ENSZ előrejelzése szerint Európában a várható élettartam az 1950-ben mért hatvanhat évről 2050-re nyolcvanhét évre fog nőni (ENSZ, 2017) (1. ábra).

1. ábra

Várható élettartam Európában (év)



Forrás: ENSZ (2017, p. 7) alapján saját szerkesztés

Napjainkban egy fiatal nyugdíjas esetében Magyarországon körülbelül még tizenkilenc év a várható átlagos élettartam (Tagai, 2015), ami jelentős mértékben átformálja a munkához, karrierhez, az értéktérmető tevékenységekhez fűződő viszonyt, attitűdöt. Ezzel párhuzamos trend, hogy a népesség száma is csökken. A KSH 2020-as interaktív korfája alapján 2021-ben és 2022-ben nagyjából 280 ezren érik el a nyugdíjkorhatárt, miközben ebben a két évben csak 190 ezren érik el a húsz éves kort Magyarországon, amit feltételezhetünk a munkaerőpiacra való belépés életkorának (a húszévesekhez mért nyugdíjkorhatárt elérők száma, mint öregedési index: 145,3%). A népességszűkülés is rontja tehát a foglalkoztatásbővülés kilátásait (1. táblázat).

Mindennek igen komoly gazdasági következményei vannak:

- csökken a munkaképes korúak száma, ami rövid távon Magyarországon gyorsabb ütemű, mint Nyugat-Európa országaiban; Magyarország esetében jelenleg a teljes munkaerő 15,6 százaléka van ötvenöt év felett, 2050-re ez az arány 20,5 százalékra emelkedhet,
- nő az eltartottsági ráta, azaz több nyugdíjas korú jut kevesebb dolgozóra; Magyarországon az időskori függőségi ráta (a nyugdíjasok száma a munkaképes

korúak arányában) a jelenlegi 27,9-ről 2050-re majdnem megduplázódik (52,4), vagyis jelenleg huszonnyolc nyugdíjas korú jut száz munkaképes korúra, harminc év múlva viszont ötvenkettő fog.

1. táblázat
Az eltartottsági ráta és az öregedési index változása
2011 és 2051 között Magyarországon

Évszám	Öregedési index (%)	Eltartottsági ráta (%)
2011	115,9	45,9
2021	145,3	53,9
2031	167,1	56,8
2041	207,9	65,5
2051	230,8	75,5

Forrás: Tagai (2015, p. 164) alapján saját szerkesztés

Ezen olyan hosszú távú gondolkodás segíthet, mely állami szinten kezeli a problémát (például családtámogatási rendszer által), de ennek kifizetése több évtizedben mérhető, nekünk viszont Kecskeméten gyors megoldásra lenne szükségünk.

Akiket megszólítottunk, az a „CédrusNet generáció” (50-74 év). Új életszakasz ékelődött be a felnőtt- és öregkor közé: ez az idősödés kora. Elsősorban nem életkoruk, hanem az idősödőket érintő sztereotípiák és az új igények kötik össze őket (Sárközy & Molnár, 2017). Ők azok:

- akik a munkahelyen, álláskereséskor, vagy új karrier építésében találkoznak az előítéletekkel,
- akiknek a foglalkozásuk „nyugdíjas”, de szeretnének valamit még csinálni, ami hasznos,
- akiknek hiányoznak a szellemi kihívások, közös gondolkodások, megoldáskeresések,
- akiknek jövedelemkiegészítésre lenne szükségük, de nem elég „korszerű” már a tudásuk,
- akik rájöttek, hogy az életüket tervezni, sőt újratervezni kell és ehhez támogató környezetet keresnek,
- akik szeretnének többet tudni korunk valóságáról és a digitális világáról,
- akik tudják, hogy tapasztalataik értékesek és hiszik, hogy értékesíthetők.

Az idősebb nemzedék is sokféle mind képzettségében, tettekkészségében, egészségét tekintve és kapcsolati hálójuk kiterjedtségét illetően, tehát más-más az, amire képesek és hajlandók. A hajlandóság szempontjából a képességek, lehetőségek és a korlátok ismeretében helyesebb, ha az évek száma szerinti „kronológiai kor” helyett a tettekkészség szerinti „funkcionális kort” vesszük figyelembe (Felszeghi, 2020), vagyis minden idős jelentkezőnek keresünk valamilyen tevékenységet.

Szakirodalmi áttekintés

Számos szakirodalom tárgyalja az együttműködés és partnerség feltételeit és hatékonyságát az olyan társadalmi kihívások területén, mint az idősödés. A mai kor

társadalmi kihívásai alapjaiban megkérdőjelezik a jól bevált gyakorlatokat (Bekkers & Tummers, 2018). Az optimális megoldások kidolgozásához a közszféra az innováció és a kooperáció eszközához nyúlva együttműködések keres a vállalati és civil szférával, amit számos tudományos igénnyel megvizsgált gyakorlati példa is alátámaszt (Buffel, 2018; Agger & Lund, 2017; Everingham, Warburton, Cuthill, & Bartlett, 2012). A közelmúltban az érintett szférák közötti kommunikáció erősödő igényére pedig a települések gazdasági fejlődésének egyik legjelentősebb faktorát képező városmárkázás – mint a településmarketing eszköze –felemelkedése is rávilágított (Kovács, Keller, Tóth-Kaszás, & Knausz, 2020). Utóbbi a „public relations” és a nemzetközi kapcsolatok elméleteire épít, továbbá a közigazgatás, a diplomácia és a kommunikáció teóriáira egyaránt (Sevin, 2014 alapján Kovács, Keller, Tóth-Kaszás, & Knausz, 2020). A társadalmi innovációk területén pedig hangsúlyosabbá válik a szektorok közötti kooperáció hatékony működése, hiszen a gazdasági és természettudományi innovációk mellett egyre növekvő jelentősége van a társadalmi szintű pozitív változások, hatások kialakításának, és szükséges megteremteni közöttük az összhangot (Kocziszky, Veresné Somosi, & Balaton, 2017). Az együttműködés és partnerség tárgyalásának kérdéskörét tehát mind az urbanisztika, mind a menedzsment, mind pedig a nemzetközi kapcsolatokban érintett változatos tudományágak fontos és kutatásra érdemes témaként kezelik.

Mindezt a fejlesztő állam koncepciójának korábbi fontossága is alátámasztja, melynek egyik legjelentősebb szakirodalmi hátterét a *The Entrepreneurial State* (Mazucato, 2011) képezte. Ezen új keretrendszerben kiemelten fontos a közszféra felőli segítségnyújtás: a több szektort összekapcsoló, közös kezdeményezések, intézményesített együttműködések kialakulásának ösztönzéseként, koordináló szerepkörrel, szemben a korábbiakban elterjedt, izoláltabban működő – egy-egy szereplőt előnyben részesítő – támogatásokkal.

Helyi szinten a közösségi innovációk tudatos ösztönzésére, valamint annak eszköztárára hívta fel a figyelmet a nemzetközi szakirodalomban: *A rendezetlenség megtervezése – Kísérletek és zavarok a városban* című írás (Sendra & Sennett, 2020). Ez a városfejlesztésben egy új vezetési és szervezési szemlélet segítségével egy komplex, a fizikai és a jogszabályokban rögzített köztételektől elmozduló javaslatcsomagot ad, melynek célja az együttműködésen alapuló városi élet (települési működés) megteremtése és elsősorban a közösségi innovációk és a kollektív intelligencia előmozdítása. E kötéttel beemelik a kollektív tudatosság kérdéskörét a városok irányításába, fejlesztésébe, és azon megközelítést alkalmazzák, mely szerint maga a térség közössége generálja, illetve alkotja a térség fejlődésének elsődleges forrását.

A hazai településvezetés, valamint a területfejlesztés szakirodalmában a térbeli tervezés, mint új paradigma értelmezéseit és a fejlesztések közötti koordináció mibenlétét elsősorban Salamin fogalmazta meg (Salamin, 2006;

Salamin & Péti, 2019). Mindezt annak céljával, hogy a közösségi fejlesztési források felhasználása – a tervezés dimenzióinak függvényében: terei, területi szintjei, tárgya, eszközei, valamint motivációi alapján – minél több közösségi célokat szolgáló magánbefektetést eredményezzen egy térségben. E megközelítésben a koordináció egyaránt jelenti a fejlesztésekben érintett szereplők összefogását, az ágazatok közötti összhang kialakítását (területi integrációját), valamint a különböző területi szintek (például a határon átnyúló, európai uniós, országos vagy megyei/regionális és helyi szintek) közötti koordinációt. Ide tartozik horizontális jelleggel az egy várostérségbe, funkcionálisan összetartozó térségek fejlesztéseinek integrált jelleggel történő tervezése és megvalósítása.

A közös gondolkodásra alkalmazott rendszerek alapvető fontosságúak a napjainkban felmerülő kihívásokra adható válaszok kialakításában. A jó együttműködési és vezetési struktúrák nemcsak előmozdítják a fejlődést, hanem képesek a maximumot kihozni minden szervezet legkritikusabb erőforrásából, az emberből (Jaworski & Scharmer, 2000).

A kollektív cselekvés érdekében új koordinációs mechanizmusok hozhatók létre azzal, hogy összekapcsoljuk a szereplőket, olyan helyi szinten szerveződő csoportokban, mint a városi közösségek, és olyan területeken, mint az összetett értékláncok, például az oktatás, valamint olyan innovációkon keresztül, amelyek részvételi tervezéssel valósulnak meg (Scharmer, 2009). Scharmer kifejti, hogy egy magasabb szintű, tudatosabb vezetés eléréséhez háromoldalú változásra van szükség, melynek keretében az egyéni, kapcsolati és intézményi szinteken tapasztalható folyamatok alapoktól történő újraértelmezése történik (Scharmer, 2013). Egyéni szinten a nyitott gondolkodás, nyitott érzések, nyitott akarat teremti meg a változás alapját, míg kapcsolati szinten a kommunikatív készségek kibontása, a konformista és védekező állásponttól a teremtő dialógus felé történő elmozdulás, melyhez a kollektív kreativitás megélése szükséges, intézményi szinten pedig a központosított rendszerek helyett a kollektív kreativitásra alapuló kapcsolatoknak kell meghatározóvá válniuk.

A növekvő érdeklődés az életkorbarát közösségek fogalma iránt az elmúlt évtizedben paradigmaváltást hozott magával (Lui, Everingham, Warburton, Cuthill, & Bartlett, 2009). Az öregedést nem társadalmi problémaként, hanem lehetőségként vizsgálják, melynek során hangsúlyozzák az idős emberek aktív társadalmi szerepvállalásának szükségességét, a társadalmi integrálódás és közösségfejlesztés kérdéseit. A kielégítő egészségi állapot és a fizikai komfortérzet mellett a támogató környezet (szociális kapcsolatok, elköteleződés, integrálódás) kialakítása is előfeltétele az időskori jólétnek. Ennek megfelelő irányként jelenik meg a döntéshozók érintettekkel való proaktív együttműködése annak érdekében, hogy olyan lehetőségeket teremtsenek meg, amelyben az idősödő polgárok maguk alakíthatják ki az aktív idősödés feltételeit.

Barrio és társai az „Életkorbarát települések és közösségek” (Association of Family and Conciliation Courts – AFCC) kezdeményezést vizsgálták, melyet a WHO

2007-ben hívott életre azzal a céllal, hogy az aktív idősödés paradigmáját a helyi gyakorlatba ültesse (Barrio, Marsillas, Buffel, Smetcoren, & Sancho, 2018). Az AFCC hasznos választ nyújt a közös társadalmi felelősségvállalás, a társadalmi generációk közötti kapcsolatok és kommunikáció területén az emberek életminőségének javítása érdekében.

Nemcsak társadalmi, de gazdasági szempontból is jelentős probléma a társadalmak idősödése. Brettner kifejti, hogy egy régió, illetve egy városi időspolitika alakulását még egy évtizeddel ezelőtt is a nemzeti szintű jogszabályok határozták meg (Brettner, 2013). Az új helyzetben viszont olyan eszközök válnak fontossá, melyek a jogszabályban meghatározott feladatellátási kötelezettség mellett hosszú távon támogatják a város gazdasági és társadalmi fejlődésének harmonizációját és „idősmegoldásokra” ösztönzik az önkormányzatokat.

A kecskeméti CédusNet pilot program is arra a kérdésre igyekszik választ adni, hogy a lokális időspolitika változása során az aktív időskor eszméje hogyan tud beépülni egy térség működésébe program szinten és a fejlesztési szintű stratégiában. Egy ilyen kezdeményezésnek ugyanis komplex megoldásokkal kell szolgálnia az idősödő társadalom problémáira annak érdekében, hogy ne csak az egyénekre, hanem az egész térség közösségére és gazdaságára is hatást gyakoroljanak.

Módszertan

Ismételjük meg kutatási kérdésünket. „Lehetséges-e olyan rentábilis senior foglalkoztatási program Kecskeméten, mely a korábbi – munkaközvetítő – gyakorlathoz képest innovatív képzésekre épül, illetve milyen többoldalú együttműködés szükséges ehhez?”

Ennek megfelelően a módszertant három különböző aspektusból határozom meg, és e három aspektus önmagában is tovább differenciálható. Röviden összefoglalva:

1.) Maga a teljes leírás egy konkrét problémára keres választ, és ezt az esettanulmány módszertan (1./A.) alapján írom le, ám mivel nem kívülállóként, hanem a folyamat részeseként – mint az önkormányzat vezetőségének tagja – tárgyalom, ezért ez egyben egy folyamatkövetés is (process tracing method), ami a folyamatos reflexió és újragondolás okán közelebb áll az akciókutatás (action research) módszertánához (1./B.).

2.) A rentabilitás tekintetében használok a monetarizáló SROI (*Social Return on Investment*) módszert (2./A.), mely által a befektetések társadalmi megtérülése „forintosítható”, ám e mellett még lényegesebbnek tartom az önkéntes munka érzelmi aspektusának (2./B.) vizsgálatát. A kölcsönös segítségnyújtás társadalmi kohéziót erősítő szerepét konkrét programok kapcsán tapasztalhattuk meg (Időslátogatás; „Halló itt vagyok!”, SzuperNagyi).

3.) Az együttműködés aktorait a tripla hélix továbbfejlesztései – quadruple és quintuple helix – (3./A.) segítségével határozom meg, kiegészítve a „Living Lab”-bel, vagyis az élő városlaborral (3./B.), a kooperáció feltételül szolgáló azonosságponthoz kijelölésére pedig az „U” vezetelméletet használok (3./C.).

1./A. Esettanulmány

A jelenlegi esettanulmány, mint módszer: szabadságot ad a kutatásban, de közben bonyolult, soktényezős a következtetési folyamata. Szokolszky írja összefoglalóan módszertani könyvében: „Az esettanulmány a vizsgált jelenséget egészlegesen, természetes környezetébe ágyazva és sokoldalúan vizsgálja kifejezetten több módszer egyidejű alkalmazásával. Ezért az esettanulmányt inkább önálló stratégiának tekinthetnénk, mintsem egy módszerfajtának (pragmatikus megfontolásból mégis úgy tárgyaltuk, mint egy módszerfajtát a többi között). Az esettanulmányokban az összefüggések teljes részletességükben és életszerűségükben világosodhatnak meg. [...] Sok múlik a kutató felismerőképességén, meglátásain; ha egy módszer igazán kitartást követel és próbára tesz, az épp az esettanulmány” (Szokolszky, 2020, p. 527).

Az esettanulmány-módszer kifejezett előnye, hogy valós körülmények között, a jelenséget egy szélesebb kontextusban megragadva, számos tényező befolyásolási, esetleg oksági összefüggéseit képes megvilágítani. Segítségével összefüggéseiben tanulmányozhatók a jelenségek, még akkor is, ha csak egyetlen eset van a vizsgálódás középpontjában. Az esettanulmány-módszertan feltételezi, hogy egy jól kiválasztott eset tartalmazza azokat az általánosítható elemeket, amelyekkel modellértékű következtetések levonása vagy akár egy szélesebb értelemben vett modell alkotása lehetséges. Az esettanulmány-módszertan inkább egy lineáris, de iteratív, azaz ismétlődő kutatási folyamat (Yin, 2018).

1./B. Folyamatkövetés és akciókutatás

A folyamatkövetés (process tracing method) a kvalitatív analízis fontos eszköze, mely a saját elméletet teszteli (Izd. e tanulmány tudományos kérdését: „Lehetséges-e olyan rentábilis szenior foglalkoztatási program [...]”) és végül konfrontálja a rivális elmélettel (Nem lehetséges ...), ennek révén pedig levonja a konzekvenciákat, hogy mennyire adekvát a saját elmélet és mennyire alkalmas adott probléma megoldására (Collier, 2011).

A kezdeti lépésektől követtem a programot, melyben voltak váratlan fordulatok (COVID-19-járvány és következményei az idősekre). A folyamatos monitorozás, visszacsatolás és újratervezés módosította a kezdeti elmélet kivitelezését. A különböző alternatívák kidolgozása és nyomon követése plasztikus logikai gondolkodást igényel. Ez módszertanilag már inkább akciókutatás (action research), vagyis „cselekvés általi tanulás”, ami azt jelenti, hogy azonosítjuk a problémát, teszünk valamit a megoldása érdekében, majd kiértékeljük, hogy mennyire sikeresek erőfeszítéseink, és ha szükséges, akkor újragondoljuk (O’Brian, 1998, p. 2). A mi témánk – a szenior tudáshasznosítás – a különböző aktorok/szervezetek közötti együttműködés okán közelebről egy „kontextuális akciókutatás” (contextual action research), ami folyamatos tanulásra készítet (action learning) (O’Brian, 1998, p. 6).

2./A. SROI

A befektetés (*input*) és megtérülés (*output*) monetarizált viszonyát az elméleti kidolgozások a SROI-szisztéma

szerint számították ki, ami a befektetések társadalmi megtérülésének (*Social Return on Investment*) elemzési módszere, amivel a társadalmi piacon megtermelt értéket ki tudjuk fejezni:

„[SROI]= [Net present value of benefits] : [Net present value of investment]” (Lawlor, Neitzert & Nicholls, 2008). Ezt egészítették ki a magyar szerzők:

SROI = (tárgyi + nem tárgyi közösségi érték) : teljes anyagi beruházás (Sárközy & Molnár, 2017, p. 100).

„Az SROI módszertana 6 egymásra épülő lépésből épül fel” (Sárközy & Molnár, 2017, pp. 99-104; bővebben lásd: Lawlor et al., 2008; Moody, Littlepage, Marron, Paydar, & McCahil, 2013; Minney, 2016). E lépések a Cédrus-Net programterv elméleti kidolgozásából:

1. Projektkörök, érintett felek meghatározása:

A vizsgálni kívánt tevékenységek kiválasztása, az elérendő célok megfogalmazása, majd a célcsoport és az érintett felek definiálása, szegmentálása. Személyes kapcsolattal (workshop), rengeteg adat gyűjthető (Sárközy & Molnár, 2017, p. 100).

2. Várható eredmények feltérképezése:

„Az érintett felek várható hasznainak, elérendő célok, outputok felkutatása, megfogalmazása. Ezt a folyamatot egy úgynevezett ’Hatástérkép’ (*Impact Map*) könnyíti meg, mely tulajdonképpen egy nagyméretű táblának felel meg, melyben az érintettek, az inputok és a várható outputok is megjelennek. Az input oldal a SROI-számítás szempontjából rendkívül releváns, de csak akkor meghatározó változó, ha értékét akár pénzben, vagy időben ki lehet fejezni. Például egy természetbeni vagy szolgáltatási hozzájárulást könnyebb monetarizálni, mint mondjuk egy önkéntes ráfordított idejét” (Sárközy & Molnár, 2017, p. 101).

3. Várható értékek számszerűsítése:

„A várható hatások, outputok méréséhez indikátorokat kell létrehozni. Ehhez a legjobb megoldás, ha az érintetteket bevonjuk. Egy egyszerű példa: ha a projekt hatására megnőtt az emberek önbizalma, akkor meg kell őket kérdezni (interjú), hogy a megnövekedett önbizalom következtében milyen eredményeket értek el. Ez már egy olyan dolog, amit mérni lehet. A pontos számításokhoz minél több indikátort kell előállítani. Ebbe a fázisba tartozik bele, hogy adatokat gyűjtsünk. Érdemes bevonni az érintetteket, a résztvevőket, hogy adatokat vegyünk fel (interjú, fókuszcsoport, kérdőívek). A számítások pontossága a bevont adatmennyiség növelésével javítható. Érdemes körülnézni a nyílt kormányzati adatok között is, lehet, lesznek a számítások szempontjából releváns adatkörök” (Sárközy & Molnár, 2017, p. 101).

4. Hatások kimutatása:

„Mivel az indikátorok az outputokat jellemzik, így lehetőség nyílik, hogy súlyozzuk őket. A számítások során azt is meg kell mérni, hogy a várható eredmények hányad része tulajdonítható a programon kívüli szervezeteknek, embe- reknek (vagyis mekkora a más szervezeteknek tulajdonítható eredmények aránya)” (Sárközy & Molnár, 2017, p. 101).

5. SROI kiszámolása:

„Az előzőekben leírt fontos információk összegyűjtése után lehetőség nyílik a SROI kiszámítására. A számítás első lépéseként a tevékenységek hatásainak jövőbeli értékeit kell kiszámítani. A következő lépésben az összegyűjtött adatokból és az eddigi számításokból nettó jelenértéket (*Netto Present Value – NPV*) kell számítani, mely segítségével a különböző időpontokban keletkező pénzüsszegek összehasonlíthatóvá válnak. Az NPV továbbá választ ad arra a meghatározó kérdésre, hogy a befektetett tőke, erőforrások hogyan gyarapodnak a projekt lefutása közben, vagy a projekt eredményeképpen. Az NPV-számítás igen fontos része az SROI-számításnak, hiszen az idő múlásával a kívánt hatás (output) értéke növekedhet, csökkenhet, tehát időben változhat” (Sárközy & Molnár, 2017, p. 101).

6. Riportolás:

„A számítások elvégzése után az eredményeket prezentálni kell az érintettek előtt. Nem csak a kapott számokat kell prezentálni, hanem az input oldalon lévő adatköröket és a számítások menetét is. A módszer segítségével a kutatás során megpróbáljuk monetarizálni, hogy a társadalmi piac új eszközei milyen társadalmi megtérüléssel kecsegtetnek” (Sárközy & Molnár, 2017, pp. 101-102).

Az idők internetes képzése kapcsán pedig a nyilvántartásba vétel és a nyomon követés során a kutatók és megvalósítók „értékelték a másokkal való kapcsolattartás számát, a magányosság mértékét és a mentális jólétet. Azt is megvizsgálták postai visszajelzés útján, hogy a kedvezményezettek hogyan értékelik az internet felhasználóvá válást az SROI-féle megközelítéssel” (Sárközy & Molnár, 2017, p. 102).

Mindezek alapján az összes, pénzben nehezen kifejezhető várható megtérülés körülbelül háromszoros (Sárközy & Molnár, 2017, p. 105), azaz 1 egységnyi beruházás 3 egységnyi társadalmi haszonnal jár.

Az SROI-nak kétféle típusa különböztethető meg:

1. értékelő: a már bekövetkezett hatások számszerűsítése,
2. előrejelző: előre jelzi, hogy egyes tevékenységeknek mekkora a társadalmi megtérülése.

„Az SROI-elemzés egy fiatal szakterületté kezd érni, így a módszerrel kapcsolatos tapasztalatok csak most gyűlnek. Ezek egyike, hogy az elemzés a fejlesztési folyamatok meghatározó része lehet, hiszen az elemzésre alapozva meghozhatók a jövőbeli tevékenységre vonatkozó döntések” (Sárközy & Molnár, 2017, p. 99).

2./B. Érzelmi aspektus

Ennek a „CédrusNet Kecskemét” kezdeményezésnek és gyakorlatnak azonban a monetarizálás által várható előnyön túl más típusú hozadéka, többete is van. A program követésével megbízott alpolgármester – Engert Jakabné – például a következőképpen fogalmazott: „Az önkéntes munkának az értéke felbecsülhetetlen – vannak rá számítások, hogy hogyan lehet az önkéntes órákat forintosítani [SROI] –, de én azt gondolom, hogy ennek az erkölcsi értéke és az a szeretet, a plusz hozzáadott érték: kifejezhetet-

len” (KTV, 2021-11-18). Ez hosszú távon építi a társadalmi kohéziót. Ennek megbecsüléseként adják át rendszeresen „A hónap önkéntese” elismerést.

Ez hasonlatos a CoSIE (*Co-Creation of Public Service Innovation in Europe*) projektekben tapasztalható tanulsághoz, miszerint az együttműködés résztvevőit sokkal inkább a közös alkotás morális vonatkozásai inspirálták, semmint a várható hatékonyság, hatásosság (Csoba & Sipos, 2021). Ez azért is lehetséges, mert ebben a programban tág teret hagytak a bevont önkéntesek „alulról építkező” ötleteinek, és ez fontossá tette számukra mind a saját ötletek kivitelezését, mind pedig az ezen dolgozó csoport sikerességét.

A kecskeméti programban is közös ötletek közös megvalósítása történik – bár egy előzetes elméleti előkészítés és oktatás mentén –, a kivitelezés pedig legtöbbször egyéni szinten valósul meg, a tapasztalatokat pedig rendszeres közösségi találkozókra – például workshopokra, előadó és moderátor segítségével – a résztvevők megbeszélnek egymással. A hálózatszerű önkéntesség hatékonysága a mély elköteleződésnek köszönhető, mely a közösségépítés szerepvállalásában jelenik meg. Ráadásul, „ez a céltudatosság, hasznosság-érzés többet ér bármilyen egészségügyi, orvosi ellátásnál, bármilyen egészséges táplálkozásnál” (Sárközy & Molnár, 2017 p. 54).

A közös tevékenység (collective action) elmélete szerint markáns különbség mutatkozik az önmagára-figyeléssel mint én-intenciókkal (I-intentions) szemben a mi-intenciók (we-intentions) javára (Searle, 2002). A kollektív intencionalitás (collective intentionality) tehát nem az egyedül önmagára fókuszáló, hanem a közösségi szinten gondolkodó, érző és tevékeny egyének jellemzője.

3./A. Tripla hélix és továbbfejlesztései

A kooperatív együttműködés alapmodelljének a tripla hélixet – hármas spirális egybefonódást – tekinthetjük (Etzkowitz & Leydesdorff, 1996; Storper, 1997; Etzkowitz & Leydesdorff, 2000) ami: egyetem-ipar-állam hármasságát emeli ki – melyet már 2012-től, modellértékűen alkalmaztunk Kecskeméten a duális képzés kapcsán és a mai napig rendkívül sikeresen funkcionál. A duális képzés, vagyis a felsőoktatásban való részvétel – főként a gépipari és műszaki képzést nyújtó, korábbi GAMF részéről –, illetve a helyi cégekkel kialakított kooperatív szakmai gyakorlat praxisorientált összekapcsolása és önkormányzat általi koordinálása a Kecskeméti tanulónak konkrét versenylőnyt jelent a munkaerőpiacon. Az idetelepült Mercedes számára, majd a ráépülő és egyéb cégek gyártókapacitásaihoz szükséges munkaerőt a helyi Neumann János Egyetem ily módon nagy részben biztosítani tudja, de bárhol máshol is szívesen fogadják a konkrét, gyakorlati tapasztalattal rendelkező diplomásokat.

A tripla hélix továbbfejlesztései (Etzkowitz, 2002; Etzkowitz & Zhou, 2006; Cai & Etzkowitz, 2020) során egyéb innovációs elemek is bekerültek, különösképpen a quadruple és quintuple helix által (Carayannis & Campbell, 2009; Carayannis & Campbell, 2010; Carayann-

is, Barth, & Campbell, 2012a; Carayannis, & Campbell, 2012b), mint például a médiumokat jól használó kulturális bázisú kreatív civil szervezetek és a természeti környezet fontossága. A tripla hélix továbbfejlesztett változatait korábban már tárgyaltam (Szemereyné Pataki, 2021). Mind ezeket előzetesen a következő szereplőkre konvertáljuk át: idősök (mint célcsoport), piaci szereplők (és az általuk kínált munkalehetőségek), oktatók és kutatóhelyek, önkormányzati erőforrás és szervezeti támogatás (kulturális, közigazgatási intézmények stb.), valamint a civil közösségek hatékony együttműködése, a közös megelégedettség (win-win) jegyében.

3./B. „Living Lab”

A társadalmi együttműködés szereplőinek meghatározására másik alternatíva: az „élő városlabor” (Living Lab). E módszer számos kutatója szerint (Mitchell, 2003; Eriksson, 2005; Ballon, 2005; Füzi, 2013) a Living Lab-re leginkább az alábbiak jellemzők: sokszereplős, közös alkotás valóságos környezetben, felhasználó-központúság, életszerű helyzetekben történő kísérletezés, melyek inspirálják a termék vagy szolgáltatás létrejöttét, a fogyasztók részt vesznek a fejlesztésben. E jellemzők közvetlenül megfigyelhetők a CédusNet programban is (CédusNet Kecskemét, 2023). A „CédusNet Kecskemét” szenior tudásgazdálkodási program koalíciós tagjai:

- egyének,
- civil szervezetek,
- önkormányzati szervezetek,
- piaci szereplők,
- kutatóhelyek.

A városvezetés tagjaként kifejezetten szimpatikus lett az ehhez a programhoz kapcsolódó együttműködési rendszer, mely kitágítja a korábban már sikeres tripla hélix típusú városi gyakorlatunkat. „A kecskeméti CédusNet Szolgáltató Iroda egy innovációs, kommunikációs térben működik, és egy 'VárosLabor' (CityLab) kialakulását segíti. Laboratóriumnak nevezik ezt a megoldást, mert a városi élet megújítását, az életminőség javítását segítő elképzelések kidolgozásának és megvalósításának eszköze, helyszíne. [Ez az iroda] a kecskeméti társadalmi innovációs fejlesztések laboratóriuma, think-tank központja” (Sárközy & Molnár, 2017, pp. 86-89).

3./C. Az „U” vezetéselmélet

Annak elméleti hátterére, hogy a vezetési kultúra, mint belső erőforrás hogyan adhat lendületet a térségek fejlődésének, valamint a közösségek innovációs képességei fokozásának, Otto Scharmer U-vezetéselmélete is rávilágít (Scharmer, 2007), illetve annak önkormányzati szintű alkalmazása. Ezen U-folyamat alapvetően öt lépcsőből áll, melyek közül az első az „U” bal szárának teteje, a harmadik az alsó ív közepe, az ötödik pedig a jobb szár teteje:

- közös kezdeményezés,
- közös érzékelés,
- észlelés, jelenlét érzékelése,
- közös tervezés,
- közös cselekvés.

Ez adta a kooperáció habituális mintázatát, mely a résztvevők összehangolódását segíti, a közös pontokat pedig igények és lehetőségek szerint hangsúlyoztuk. Scharmer szemléletesen mutatja be, hogy a különböző csoportok és szervezetek milyen módszerrel tudják a jövő formálása érdekében képességeiket fejleszteni, vagyis az elméleti megközelítés mellett beavatkozási eszközt és keretrendszert is ajánl a vezetéselmélet perspektívájából (Scharmer, 2007). Az U-modellt már egyértelműen annak szolgáltatába állítja, hogy alkalmazásával elérhető legyen a társadalmi és gazdasági működés korszerűsítése, a „gazdasági operációs rendszer fejlesztése”, és az egorendszerű gondolkodásból az ökoszisztematikus gondolkodás felé történő elmozdulás (Scharmer, 2018).

Az eset részletes bemutatása

A CédusNet koncepciót az Erasmus Intézet 2014-2016 között dolgozta ki a magyarországi viszonyokra, és ezzel el is kezdte népszerűsíteni azt a társadalmi megoldást, mely arra fókuszál, hogy az idősödő generáció egyre fontosabb szerepet töltsön be a mindennapi gazdasági és társadalmi tevékenységben. Ennek a koncepciónak egy adott városban, esetünkben Kecskeméten történő gyakorlati megvalósítási folyamatát, eredményességét és tanulságait kutatva szeretnék mintát adni mások számára.

Az esetet az igény megjelenésétől a megvalósításig, a CédusNet kecskeméti befogadásától egészen az intézményesítéséig vizsgálom, az együttműködések kialakulásának szempontjából értékelve az eseményeket. Ezentúl külön kitérek a legsikeresebb projektelemekre is, amelyek lehetőséget adnak arra, hogy a társadalmi részvétel, az együttműködés és partnerség elvének megvalósulása gyakorlatorientáltan is láthatóvá váljék.

A CédusNet kecskeméti befogadása és az együttműködés aktorai

Korábban már több foglalkoztatásbővítést célzó pályázaton vett részt a város. Olyan új megoldást kerestünk, mely képes a város gazdasági és társadalmi fejlődésének harmonizációját is támogatni (Brettner, 2013). Molnár Szilárd, az atipikus foglalkoztatást kutató program szakértője hívta fel figyelmemet erre a foglalkoztatási technikára is. Megtetszett a komplexitása, például a „szupernagy” program, melyben egyszerre jelenik meg a társadalmi-gazdasági-egészségügyi-szociális haszon mind az egyén, mind a város, a cégek, a családok és az intézmények szintjén. Úgy vélem, hogy a Mazzucato által kifejtett gondolatokkal összhangban (Mazzucato, 2011), a közszférának ösztönöznie kell az intézményesített együttműködések kialakítását.

Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzatának Közgyűlése 269/2016.(XII.15.) határozatával elfogadta a CédusNet Kecskemét Szenior Tudáshasznosítási Programot. A programra egy hivatali munkacsoportot hoztunk létre a Társadalompolitikai Osztály munkatársaival és az Esélyteremtési Bizottság elnökének vezetésével. Támogatja a 2009-ben megalakított Idősügyi Tanács is (KMJVÖ, 2019, p. 14).

A CédusNet program eredetileg Sárközy Erikától származik – külföldi minták és saját továbbfejlesztés által kidolgozva –, ennek kecskeméti adaptálásán a program jelenlegi helyi vezetőjével, Molnár Szilárddal közösen dolgoztak, közreműködtek: Csatári Bálint, Laluk Márta, az MTA Alföldi Regionális Kutatóközpont munkatársai, Nyáry Mihály (Sárközy & Molnár, 2017). Az érintett szakosztály, valamint az önkormányzati fenntartású Egészségügyi és Szociális Intézmények Igazgatósága szakmai együttműködéssel segítette a „CédusNet Kecskemét” programszerű kidolgozásában, például adatszolgáltatást biztosítottak a kutatás lefolytatásához és a programelemek kidolgozásához. Önkormányzati tulajdonú cégeket és intézményeket is bevontunk a program végrehajtásának folyamatába. Valamennyi releváns ágazati koncepciót rendelkezésre bocsajtottuk, és közös kidolgoztuk az időszórási és időszórási koncepciót is.

Az időseket megszólító és segítő együttműködésben a kezdetektől fogva a tripla hélix továbbfejlesztéseinek – quadruple helix (Carayannis & Campbell, 2009; Carayannis & Campbell, 2012b) és quintuple helix (Carayannis & Campbell, 2010; Carayannis et al., 2012a) – megfelelő aktorok vettek részt. Ezek: 1.) az önkormányzat és az állam intézményrendszere, 2.) oktatási és K+F (kutatás és fejlesztés) szereplők, 3.) vállalatok, 4.) civil társadalom, 5.) természeti környezet.

Részletezve:

1.) Önkormányzat és állam:

- 1./A.) önkormányzati szakemberek, többek között: Engert Jakabné, Mózesné Kiss Ilona, Ladics Mónika, Széberényi Gyula Tamás, Csonka Imre, Libor Zoltán, Kanalas Imre,
- 1./B.) önkormányzati és állami intézményrendszer: Hírös Agóra Kulturális és Ifjúsági Központ Nonprofit Kft., Egészségügyi és Szociális Intézmények Igazgatósága (ESZII), Egészségfejlesztési Iroda (EFI), Kecskeméti Ifjúsági Otthon (KIO), Katona József Könyvtár (KJK), Alföldi Iparfejlesztési Nonprofit Közhasznú Kft (AIPA), Kecskeméti Városfejlesztő Kft, Kecskeméti Járási Hivatal Foglalkoztatási Osztály - BKMKG Foglalkoztatási, Munkaügyi és Munkavédelmi Főosztály, Emberi Erőforrások Minisztériuma (EMMI),

2.) Oktatás és K+F (kutatás-fejlesztés – research and development, R&D):

- 2./A.) Oktatási és K+F intézmények: Neumann János Egyetem (NJE), Nemzeti Közszolgálati Egyetem (NKE), Magyar Tudományos Akadémia Alföldi Regionális Kutatóközpont (MTA KRTK RKI), Innovációs és Technológiai Minisztérium (ITM) – Digitális Jólét Program, Nemzeti Művelődési Intézet (NMI),
- 2./B.) Meghívott oktatók, szakértők, például: Csatári Bálint, Harsányi Ernő, Király László György, Pajkó Andrea, Szűcs Attila, Sipos Zsolt.

3.) Vállalatok, bevont cégek: Bácsvíz Zrt., KÉSZ Csoport, Phoenix Mecano, majd csatlakozott a Rösch Mode Kft. is.

4.) Civil társadalom: helyi műhelyek, civil egyesületek, szervezetek: Nyugdíjas Szövetség, Máltai Szeretetszolgálat, Iparkamara, Kecskeméti Televízió, Városi Civil Kerekasztal, Európa Jövője Egyesület, Nyugdíjasok Klubjainak Megyei Jogú Városi Szövetsége, Városi Civil Kerekasztal, a legjelentősebb együttműködő 2020 második felétől kezdődően a MODUS Alapítvány, akik az időslátogató képzésben nyújtottak jelentős segítséget a program számára (ők dolgozták ki a Városi Demencia Akcióprogramot).

5.) Természeti környezet: a természeti fenntarthatóság érdekében nem szabad figyelmen kívül hagyni az idősök felhalmozott tapasztalatát és az esetlegesen már eleve rendelkezésre álló eszközhátteret (pl. a korábbi szakemberek estében), amikkel már eleve rendelkezésre tudnak állni (pl. „Majd a papa megmutatja!” elnevezésű programunkban). A természeti környezethez tartozik a váratlan, tőlünk független esemény is, mint például a globális vírusjárvány és az erre való reakció (pl. „Gondoskodó szolgálat”).

Kecskemét MJV a CédusNet Kecskemét Programot 2020. május elejétől, önálló szakmai területként integrálta a Hírös Agóra Kulturális és Ifjúsági Központ Nonprofit Kft. szervezeti keretébe. A struktúra egésze az erre alapított Hírös Cédus Egyesületre épül, melynek három tevékenységpillére: 1.) társadalmi részvétel, 2.) seniorfoglalkoztatás, 3.) aktív időszórási.

A program megalapozó szakasza (megvalósíthatóság és tervezés)

Az önkormányzat támogatásával megvalósuló program első elemeként 2017 áprilisában indult el a kísérleti programok megalapozására vonatkozó felmérés, amely a műhelymunkában együttműködők által közösen meghatározott kérdéskörök mentén mérte fel a város időszórási társadalmát, majd ezekre az eredményekre támaszkodva programjavaslatokat, beavatkozási irányokat fogalmazott meg.

Az eredményeket elemezve jól érzékelhető, hogy a felmérés nem a klasszikus értelemben használt munkaerőpiaci eszközöket kereste, hanem azon túlmutató, a társadalom által igényelt lehetőségeket, tevékenységeket, amelyek a mindenkori időszórási társadalomnak készítenek elő egy új, befogadó, intergenerációs társadalmi környezetet (Barrio et al., 2018). A program kiinduló alapfeltevése, hogy az időszórási korosztályok bőven rendelkeznek olyan tapasztalatokkal, tudással, amit a város, a közönség érdekében hasznosítani lehet, sőt érdemes.

Alapvető célcsoportunk a „második karrier” lehetőséget kihasználni kívánó idősök (50-74 évesek), és az együttműködés további lehetséges partnerei, akiknek segíthetnek az újonnan aktivizált idősök (családok, cégek, rászoruló). A kezdeti statisztikai igényfelmérés során használt számszerűsített kvantitatív és kvalitatív technikák:

- 10 darab fókuszcsoporthoz (50-64 éves célcsoport, 65-74 éves célcsoport – két fókusz volt velük –, fiatal családok, civil szervezetek, munkaadók, HR-esek, közintézmények, KKV-k, egészségügyi dolgozók, egyházak),

- 40 darab mélyinterjú helyi szakértőkkel, döntéshozókkal,
- 170 darab kérdőív (célcsoport, fiatal családok, civilek),
- 2 darab workshop a javasolt társadalmi innovációs elemekről,
- összességében kb. 250 megszólított helyi szakember, stakeholder.

A válaszok kiértékelése után létrehoztuk a Szenior Tudásbankot és elindítottuk a rentábilisnak vélt és közösen megfelelőnek tartott projekteket, első lépésben a képzésekkel. A program bevezetésére széles körű társadalmi bevonással, fokozatosan, hároméves következetes előkészítő munkával került sor. A kollektív cselekvés érdekében koordinációs mechanizmusokat alakítottak ki a szereplők, a helyi szinten szerveződő csoportokkal együttműködve (ld. Scharmer, 2009). A Szenior Tudásbank életre hívásával egy többszereplős társadalmi piac alakult ki, amelyben megjelentek jelentős foglalkoztatók (pl. Bácsvíz Zrt.), illetve megjelent a szenior humán erőforrás-tőke. A piaci réseket kihasználó képzéseket, amelyeket a Cédrusnet Kecskemét elindított, szintén ilyen koordinációs mechanizmusnak vehetjük abban a tekintetben, hogy a civil, intézményi és piaci szereplők jelezték az igényeket (pl. az időslátogató képzés, de ilyen a szupernagyi képzés is). A szupernagyinál volt egy társadalmi, civil igény, amelyet a társadalmi, intézményi szereplők ki tudtak használni (pl. a könyvtárban alkalmazott szupernagyk).

Az adatfelvétel eredményeit elemezve egy tetre kész, tanulni, új dolgokba, kihívásokba belefogni akaró idősebb korosztály képe rajzolódik ki. Az eredmények értékeléséhez hozzá kell tenni, hogy a felméréssel elsősorban a magasabb iskolai végzettségűeket, a szakembereket, a különböző szakmai, civil szervezetekben szerepet vállalókat érték el. Véleményem szerint erre a körre történő fókuszálás megfelelő döntés volt, hiszen a kísérleti időszakban megélt paradigmatávhöz szükség van egy olyan rétegre, akikre támaszkodni lehet, akikkel a kezdeti nehéz lépések megtehetőek.

Az eredményeket értékelve határozottan érezhető az a követelmény, hogy a város fejlesztési dokumentumaiban hangsúlyosabb szerepet kapjon az idősebb társadalom (Brettner, 2013). Az is kirajzolódik, hogy erős igényként merült fel az 50 év felettiek körében a fiatalokkal való kapcsolat, az egymástól való tanulás szükségessége. Ez az igény az intergenerációs kapcsolatokat erősítő közösségi helyek számának bővülését, illetve olyan együttműködési formákat generált, amelyek elősegítik, hogy a közösségi tevékenység során, illetve a munkahelyeken a fiatalok szorosabb kapcsolatba kerüljenek az 50+ és 60+ korosztállyal.

A célkitűzések teljesülése szempontjából fontos visszacsatolási lehetőséget adtak 2020 első negyedében a helyi foglalkoztatók HR-vezetőivel készült mélyinterjúk. Az interjúk célja annak a vizsgálata volt, hogy a civil szervezetek, egyházi szervezetek és az önkormányzat közötti együttműködés mennyiben tudja segíteni az időskorúak munkaerőpiacra való be-, illetve visszalépését.

Fontos megerősítésnek értékelhető, hogy a 2020. évi munkaerőpiaci felmérés részeként megkérdezett 61 vállalatból 44 adott visszajelzést a program továbbfejlesztésével, további projektjeivel kapcsolatos kérdésekre, köztük a munkahelyi családtitkár-szolgáltatás – akik idősként a családoknak segítenek bizonyos ügyeket elintézni, hogy a segített családtag ne essen ki a munkából – bevezetésével kapcsolatos kérdésre.

A felmérés feltárta az önkéntes munka szerepéből adódó lehetőségeket, és ez kiemelt jelentőségű hangsúlyt kapott a jövőbeni programtervek megvalósításában is. Az idősebb generáció szívesen segít, ugyanakkor a közösség számára hasznos tevékenységek ellátása ellentételezéséért egyértelműen a nagyobb társadalmi megbecsülést, illetve a várostól, a város közösségétől kapott elismerést tartja fontosnak.

A 2017–2020 közötti pilot időszak sikeres projektelemei

Azon projektelemeket ismertetem röviden gyakorlati szemszögből, amelyek szellemisége tükrözi az együttműködési attitűdöt, és amelyekben projektszinten is megjelent a kooperáció.

A CédrusNetnek több javaslata volt, Kecskeméten végül a választott projektek: 1) Szenior Tudásbank, 2) Szupernagyi – Hivatásos Nagyszülő Program, 3) Szenior Innovációs Körök, 4) Cédruskörök. A 2018-2019 évek során e négy főbb programelemet érintve új szolgáltatásfejlesztések indultak el. A négy alaprojekt mentén az „élő városlabor” (Living Lab) módszerrel dolgoztunk. „Városlabornak” neveztük a CédrusNet innovációs ökoszisztémáját a civil szféra és a közsféra szoros együttműködése, valamint a városi szöveteket széleskörűen átfogó jellege miatt.

Külön ki kell hangsúlyozni azokat az új elemeket, melyek a pandémiás helyzetre történő gyors válaszként reflektálva születtek meg (például a munkahelyi családtitkár szolgáltatás fejlesztése, illetve a „Gondoskodó szolgálat” elindítása).

TudásBank

A felmérési szakaszban egy életerős, tetre kész 50-74 év közötti korosztály készségét és szándékát sikerült megismerni. A TudásBank projekt szakmai végzettség helyett azokra az új készségekre, kompetenciákra fókuszál, azokat a soft skilleket keresi (türelem, empátia stb.), amelyek egyrészt az idősebbekre jobban jellemzőek, másrészt, amelyek fejlesztésével, gyarapításával a szeniorok versenyképesek tudnak maradni a munkaerőpiacon. A vállalkozásokkal történő közös munkát a HR-szakemberek részvételével működő innovációs munkacsoport, az úgynevezett „HR MiniLab” valósítja meg.

Hivatásos nagyszülő és munkahelyi családtitkár

A felmérés olyan „résztvétevényeket” tárt fel, amelyek iránt kiemelt igény mutatkozik a lakosság, a családok, illetve a vállalatok részéről. Az igények között kiemelt keresletet mutatott a hivatásos nagyszülő és az időslátogató szolgálatok megszervezése.

Kecskemét városába számos olyan fiatal költözött, akik a helyi vállalatoknál kaptak munkalehetőséget. Ezek a családok a legkritikább esetben költöztek a nagyszülőkkel, így a gyermekgondozásban, a család ügyes-bajos dolgainak intézésében nem tudnak kitől segítséget kérni. Természetesen sok olyan család is van, akiknek a városban élni a szüleik, de ők sem érhetők el könnyen, mert még ők is dolgoznak, alkalmazásban vannak.

Nekik nyújtanak segítséget a hivatásos nagyszülők, népszerűbb elnevezésben a „SzuperNagyi” program. A városban 2020-ban 58 végzett szupernagyi volt regisztrálva. Éves átlagban 74 százalékuk dolgozik, illetve kap valamilyen feladatot kisgyermekes családoktól.

A SzuperNagyi program kedvező tapasztalata egy másik, a vállalati környezetre szabott hasonló szolgáltatást is generált. A vállalkozásoknál az időszakosan kieső munkatársak komoly teljesítményproblémát okozhatnak, a mindennapi ügyek intézése kimutathatóan és mérhetően csökkenti a munkavállalók produktivitását. Ilyen esetek megoldására merült fel a munkahelyi családítókár (workplace concierge) szolgáltatás.

A szolgáltatás nyújtásának motivációja a munka és magánélet egyensúlyának megteremtése, a munkahelyi produktivitás és a munkahelyi feladatokra történő összpontosítás növelése, ami a munkavállaló hatékonyságát és elégedettségét, megbecsültségének érzését növeli.

A CédusNet Kecskemét programirodája erre a külső concierge szolgáltatásra külön képzési tematikát fejlesztve készült fel.

Időslátogatók

Megítélésem szerint az új szakmákat gyarapíthatják, és egyúttal tehermentesíthetik a szociális ellátó rendszert azok az időslátogatók, akik az idősgondozást, illetve az egészségügyi szolgáltatást megelőző preventív támogatásra vállalkoznak. Szerepük az, hogy a fizikai segítségen kívül beszélgessenek, rendszeresen kommunikáljanak az idősekkel, enyhítsék a magányt, felolvassanak, segítségük használni a kommunikációs eszközöket, segítsenek a házimunkában és a bevásárlásban, vagy, ha szükséges, a rászorultat elkísérik az orvoshoz, illetve a gyógyszereket kiváltásuk. Ők azok, akik megértik a rászoruló időseket és azt az élethelyzetet, amiben jelenleg vannak. Nagyon fontos dolgot vállalnak: időt, odafigyelést, türelmet és figyelmet szentelnek a látogatottnak.

Az időslátogatók nem ápolók, de felismerik az idős ember lelki, érzelmi igényeit, erre megfelelően reagálnak, különböző mozgásformákkal segítik fizikai állapotának megtartását és javítását. Tanulnak elsősegélynyújtást, ha szükség lenne rá, ismerik az agy működését serkentő gyakorlatokat, melyek a jó szellemi állapot fenntartásában segíthetnek, foglalkoznak demens betegekkel és élettapasztalatuk, rutinjuk révén segítséget nyújtanak a házimunkában, bevásárlásban, ügyintézésben is.

CédusKörök

A programban fokozatosan létrejöttek a CédusKörök, az új, aktív életmódot közvetítő mintaadó közösségek. Számos nagyon jól működő szenior, nyugdíjas közösség

működik a városban, közülük a CédusKörök az aktív idősödés dimenzióiban komplex módon igyekeznek változást generálni. Az alulról építkező CédusKörök a közösségi kezdeményezésekben nem csak az önkéntesség, a környezetvédelem területén vannak jelen, hanem a folyamatos tanulás, az új készségek elsajátítása, az intergenerációs kapcsolatok erősítése, az innovációk iránti nyitottság területén is.

A CédusKörök városrészek vagy különböző érdeklődési területek mentén szerveződnek. A tagok közösségi feladatokat vállalnak, tanulóköröket alkotnak, sportolnak, szociális kapcsolatokat építenek. A program egyfajta platformot, eszközöket, készségfejlesztő továbbképzéseket, és ha szükséges, módszertani segítséget nyújt számukra.

A program „nyit” a férfiak felé is, elindultak a „Majd a papa megmutatja!” délutánok, ahol a nagyapák hétköznapi ismereteket – például hogyan kell megszerelni a kerékpárt, hogyan kell összebarkácsolni egy madáretetőt – adnak át a fiatalabb korosztálynak. „Több városi eseményen (pl. Hírös Napok, Varázstáska stb.) önkénteskedtek közösségünk tagjai” (Molnár, 2020, p. 5). Kiváló, nagy tapasztalattal rendelkező szakembereik vannak, akik tudásukat szívesen megosztják nagyobb közönség előtt is, ezért indult el a CédusNet Kecskemét Akadémia sorozat. A CédusNet közösségek már körülbelül 2000 aktív tagot érnek el a városban.

„Elindult a CédusNet Kecskemét OlvasóSzalon, illetve egy vetítés erejéig tudtuk folytatni a Szenior Moziklubunkat. 2020 novemberében részt vettünk az Aktív és Egészséges Idősödés Európai Online hete – rendezvényen, amelyről szakmai beszámoló készült. A tavaszi időszakhoz hasonlóan ősztől kezdtünk átállni a digitális felületekre, hogy tudjuk tartani a kapcsolatot közösségünkkel. A CédusKörök aktivitására támaszkodva terveztük 2020-ban a „Memory Lines – élettörténeti adatbázis” és a „Családi krónika műhelymunka” szakmai programok elindítását, de a pandémia miatt ezek nem kerültek elindításra. Némiképp ezek ellensúlyozására sikerült bekapcsolódnunk az országos Kézai Simon Programba” (Molnár, 2020, p. 5).

Gondoskodó szolgálat és Halló itt vagyok!

A COVID-19 járványhelyzet hívta életre a Gondoskodó Szolgálatot 2020 márciusában a CédusNet Kecskemét program és a Hírös Fiatalok Egyesülete együttműködésével. A Szolgálat feladata, hogy a heti nagybevásárlásban, gyógyszerkiváltásban és postai ügyintézésben segítse a városban azokat a 65 év feletti, valamint a fogyatékkal élő embereket, akik nem tudnak segítséget kérni rokonoktól, barátoktól, szomszédoktól, annak érdekében, hogy ezen ügyek megoldása miatt se mozduljanak ki otthonaikból. A szolgálat egy éves működése során több mint 2000 alkalommal nyújtott segítséget intergenerációs együttműködésben.

A Gondoskodó Szolgálat diszpečservonalán az idősek beszámolhattak a vírushelyzet miatt kialakult félelemikről, bizonytalanságérzetükről, növekvő magányukról. Erre reflektálva bővült a Gondoskodó Szolgálat a “Halló itt vagyok!” ingyenes, telefonos beszélgetőtárs szolgálta-

tással. Ma már a szolgálat önkéntesei hívják napi rendszerességgel az idősothtonok magányos lakóit is. A telefonos beszélgetőtárs szolgáltatás 10 hónap alatt 730 órában állt rendelkezésre 2020. évben.

A szolgáltatásokon keresztül látható, hogy kiemelt igény jelenik meg a gyermekes családoknál, valamint az idős, egyszemélyes háztartásoknál az állandó segítőkkal rendelkező bizalmi szolgáltatásra.

A célkitűzések teljesítése

A 2. táblázatban összegzem, hogy mely célhoz milyen programelemet rendelt a program, illetve hogyan mérte elsősorban ezek eredményességét.

2. táblázat

A CédusNet Kecskemét teljesítménye 2018-2020. január között.

Kitűzött cél	Megvalósult programelem	A mérés indikátorának jellege	Eredmény
Kereslet és kínálat összekapcsolása	Szenior Tudás-Bank (adatgyűjtés, információ-szolgáltatás)	tagok száma, sikeres közvetítések száma	246; 146
Aktív életmód-újratevezés	Céduskörök (Városrészi csoportok)	létrejött közösségek száma	10
Tanulási alkalmak biztosítása	Tanfolyamok (továbbképzés, internet)	résztevők száma	410
Civil öntevekenység	Önkéntes feladatok (SuperNagyi; Időslátogatás, Halló itt vagyok!)	önkéntes órák száma	1020
Együttműködések kialakítása	Kooperáció (workshopok, előadások)	együttműködések száma	35

Forrás: CédusNet Kecskemét Módszertani könyv (2020) alapján saját szerkesztés

A szenior tudáshasznosítás, ahogyan a fent leírt folyamatokon is tetten érhető, egyének, civil szervezetek, önkormányzati szereplők, piaci szereplők és kutatóhelyek közös gondolkodását kívánja meg (ld. Sendra & Sennett, 2020), építve ezzel a kollektív intelligenciát.

Általánosan levonható konklúzió

E tanulmány szerint a társadalmi innováció területén széles körű együttműködésre, több szféra tapasztalatainak megosztására és közös gondolkodására van szükség a hatékony, városi szinten is életképes megoldások kidolgozásához (Kocziszky, Veresné Somosi, & Balaton, 2017; Buffel, 2018; Agger & Lund, 2017; Everingham, Warburton, Cuthill, & Bartlett, 2012).

A 2020 januári eredmények pozitív jövőképet festenek. A számok mellett a magas társadalmi elismertséget mérlegelve a pilot program sikeresnek bizonyult. Mindezt igazolják az elismerések:

1. Az Emberi Erőforrások Minisztériuma és az Emberi Erőforrás Támogatáskezelő (EMET) által, a 2021-es évben elért jelentős társadalmi innovációs tevékenységéért – kiemelt szervezetként – a CédusNet Kecskemét Program elnyerte a 2021. év Társadalmi Innovációja címet.

2. A HírösNagyi szolgáltatás projektet 2022-ben a bécsi székhelyű szakmai zsűri 275 pályázatból jelölte a SzocialMarie – Prize for Social Innovation díjra. A SzocialMarie a társadalmi hatását és innovatív, működő projekteket díjazza. A SzocialMarie Európa első társadalmi innovációs díja, amit 2005 óta ítélnek oda. Már erre a szűk, 34-s listára bekerülni is óriási megtiszteltetés volt, hiszen 6 országból küldtek jobbnál jobb projekteket.

Az eddigi gyakorlati tapasztalatok alapján igazolhatónak látszik az a megállapítás is, hogy az öregedést nem társadalmi problémaként, hanem lehetőségként kell vizsgálni (Lui et al., 2009).

A CédusNet Kecskemét programmal egy olyan kezdeményezést indított el a város, mely az „Életkorbarát települések és közösségek” (Barrio et al., 2018) szemléletet alkalmazva, előmozdítva a közösségi innovációt és kollektív intelligencia fejlődését, megteremti annak a lehetőségét, hogy az idősödő polgárok tevékenyen részt vegyenek az aktív idősödés feltételeinek kialakításában.

A megvalósítás útját értékelve, úgy látom, hogy a program folyamatosan fejlődve, mindig újabb innovációs megoldásokkal bővíthet a jövőben, visszaigazolv a korábban említett (Sendra & Sennett, 2020) vezetési szemlélet gyakorlatban történő sikeres megvalósíthatóságát.

Összefoglalás

Problémánk tétje, hogy a demográfiai korfa egyenetlenségeit a munkaerőpiac esetében hogyan tudjuk oly módon kiegyensúlyozni, hogy maximalizálhatóvá váljon ez által a gazdasági haszon és a lakossági elégedettség egyszerre.

A korábbi sikeres önkormányzati és céges együttműködési kapcsolati háló révén már korábban sejtettük, hogy egyre növekszik a munkaerőigény, és ennek kielégíthetlensége – a máshonnan is betelepített dolgozók ellenére – gátja lehet a további fejlődésnek. Ráadásul a városvezetés prioritásként tűzte ki maga elé, hogy egyre nagyobb hozzáadott értékű tevékenységet végző vállalkozókat, beruházókat keressen, egyre kvalifikáltabb munkaerőigénnyel. A jövő építéséhez azonban szükség van a nagy tapasztalatot felhalmozott idősebb korosztályra is mind szakmájukon belül, mind pedig más munkaterületek tekintetében, például szociális területen, hivatásos nagyszülőként a dolgozó szülőket tehermentesítve; éppen az ilyen és ehhez hasonló típusú innovatív ötletek az itt tárgyalt kezdeményezés lényege.

Összhangban a szakirodalommal (Lui et al., 2009), a CédusNet Kecskemét Program stratégiája azt célozta meg, hogy a jelzett korosztályon belül (50-74 évesek) érdemi változásokat generáljon a foglalkoztatás (foglalkoztathatóság), a társadalmi részvétel, a

független, az egészséges és biztonságos élet, valamint az aktív életvitel területein annak érdekében, hogy az egészségben, a tartalmasan töltött évek száma érdemben növekedjen.

Ennek egyik fontos pillére az érdekelt szereplők hálozatosodásának megteremtése, annak korszerű vezetői módszerekkel történő megvalósítása és koordinálása (Bekkers & Tummers, 2018; Scharmer, 2007; Salamin, 2006; Mazzucato, 2011).

Ugyanakkor meg kell említenünk, a program korlátait. A gazdasági szférával elsősorban a pandémia miatt nem sikerült a tervezett együttműködés. „A Tudásbanknál 2020-ban elindult egy finomhangolás, döntően két ok miatt: egyrészt, az iroda nem szeretne munkaközvetítő lenni, de nem is érkezik munka- és feladatigények, megrendelések a cégektől, intézményektől. Másrészt, sajnos a COVID-19 egyik hatása, hogy elsősorban az idősödő munkavállalókat bocsátják el a foglalkoztatók, így a munkaerőhiányt felváltja a munkaerő-túlkínálat a korosztályon belül, ami egy új helyzetet jelent az eddigi CédusNet gyakorlatokhoz képest. Sokkal inkább a készségek, kompetenciák felé kell elmozdulni, ezt a trendet a Tudásbank szolgáltatásainak is követniük kellett” (Molnár, 2020, p. 4).

A kezdetekhez képest mára letisztult a program célkitűzése:

„A CédusNet Kecskemét egy olyan innovatív és tenni akaró közösség Kecskeméten, akik új irányokat mutatnak az idősödéssel szembeni sztereotípiák helyett és lehetőséget biztosítanak azok számára, akik aktívak akarnak maradni, Kecskeméten, mintát adva. Mert az idősödés kérdése számunkra nem probléma, hanem feladat – amikor ez még nincs elkészve” (CédusNet Kecskemét, 2023).

Felhasznált irodalom

- Agger, A. & Lund, D. H. (2017). Collaborative innovation in the public sector – new perspectives on the role of citizens? *Scandinavian Journal of Public Administration*, 21(3), 17-37.
<https://doi.org/10.58235/sjpa.v21i3.11557>
- Ashworth G. J. & Voogd, H. (1990). *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*. London, New York: Belhaven Press.
- Barrio, E., Marsillas, S., Buffel, T., Smetcoren, A. S., & Sancho, M. (2018). From active aging to active citizenship: The role of (age) friendliness. *Social Sciences*, 7(8), 134.
<https://doi.org/10.3390/socsci7080134>
- Bárrios, M. J., Fernandes, A. A., & Fonseca, A. M. (2018). Identifying priorities for aging policies in two Portuguese communities. *Journal of Aging & Social Policy*, 30(5), 458-477.
<https://doi.org/10.1080/08959420.2018.1442112>
- Bekkers, V., & Tummers, L. (2018). Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 209-213.
<https://doi.org/10.1177/0020852318761797>
- Bommert, B. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International Public Management Review*, 11(1), 15-33. <https://ipmr.net/index.php/ipmr/article/view/73>
- Brettner, Zs. (2013). *Az időspolitika lokális interpretációi* (Doktori értekezés). Pécsi Tudományegyetem, Pécs. <https://idi.btk.pte.hu/dokumentumok/disszertaciok/brettnerzsuzsannaphd.pdf>
- Buffel, T. (2018). Social research and co-production with older people: Developing age-friendly communities. *Journal of Aging Studies*, 44, 52–60.
<https://doi.org/10.1016/j.jaging.2018.01.012>
- Cairns, B., & Harris, M. (2011). Local cross-sector partnerships: tackling the challenges collaboratively. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(3), 311-324. <https://doi.org/10.1002/nml.20027>
- Cai, Y. & Etzkowitz, H. (2020). Theorizing the triple helix model: Past, present, and future. *TRIPLE HELIX*, 7(2-3), 189-226.
<https://doi.org/10.1163/21971927-bja10003>
- Campanale, C., Mauro, S. G., & Sancino, A. (2020). Managing co-production and enhancing good governance principles: insights from two case studies. *Journal of Management and Governance*, 25, 275-306.
<https://doi.org/10.1007/s10997-020-09508-y>
- Carayannis, E.G., & Campbell, D.F.J. (2009). “Mode 3” and “Quadruple Helix”: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management* 2009, 46(3/4), 201–234.
<https://doi.org/10.1504/ijtm.2009.023374>
- Carayannis, E.G. & Campbell, D.F.J. (2010). Triple helix, quadruple helix and quintuple helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? A proposed framework for a trans-disciplinary analysis of sustainable development and social ecology. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1(1), 41–69.
<https://doi.org/10.4018/978-1-4666-0882-5.ch308>
- Carayannis, E. G., Barth, T. D. & Campbell, D. F. J. (2012a). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(2), 1–12.
<https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>
- Carayannis, E.G., & Campbell, D.F.J. (2012b). Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems. twenty-first-century democracy, innovation and entrepreneurship for development. In *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. SpringerBriefs in Business*, vol 7. (pp 1-63). New York, NY: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-1-4614-2062-0_1
- Cédusnet – Szenior tudásgazdálkodás, társadalmi innováció. <https://cedrusnet.hu/>
- Cédusnet Kecskemét: <https://www.cedrusnetkecskem.hu/>
<https://www.facebook.com/cedrusnetkecskem>
- CédusNet Kecskemét Program – 2021. év Társadalmi Innovációja. <https://www.cedrusnetkecskem.hu/2021-ev-tarsadalmi-innovacioja-cim-birtokosa-acecdusnet-kecskem-et-program/>

- Collier, D. (2011). Understanding process tracing. *Political Science and Politics*, 44(4), 823-830. <https://doi.org/10.1017/s1049096511001429>
- Csoba, J. & Sipos, F. (szerk.) (2021). *Co-creation a közszolgáltatások modernizációjában Lokális szolgáltatásfejlesztési kísérletek a közös alkotás módszerével*. Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó. <https://doi.org/10.17649/tet.36.1.3409>
- ENSZ (2017). *World Population Prospects, 2017 Revision* https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf (Letöltés: 2021.05.10)
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from nation systems and „Mode 2” to a triple helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(99)00055-4)
- Etzkowitz, H. (2002). *The triple helix of university-industry-government: implications for policy and evaluation*. Stockholm: Swedish Institute for Studies in Education and Research. <https://docplayer.net/21581871-The-triple-helix-of-university-industry-government-implications-for-policy-and-evaluation.html>
- Etzkowitz, H. & Zhou, C. (2006). Triple Helix twins: innovation and sustainability. *Science and Public Policy*, 33(1), 77-83. <https://doi.org/10.3152/147154306781779154>
- Everingham, J.-A., Warburton, J., Cuthill, M. & Bartlett, H. (2012). Collaborative governance of ageing: challenges for local government in partnering with the seniors’ sector. *Local Government Studies*, 38(2), 161-181. <https://doi.org/10.1080/03003930.2011.615834>
- Felszeghi, S. (2020). Az idősödő munkavállalók aktív életkorának meghosszabbítása. *A XXVI. Primer Prevenációs Fórum (2020. május 14.) előadásainak kivonatai*. https://mersz.hu/?keres=id%C5%91s&xmlazonosito=matud202107_po-heading-id_Tv6CVvOizE-QZ6qkccCQdw_p6#matud202107_po-heading-id_Tv6CVvOizE-QZ6qkccCQdw_p6
- Feyrer, J. (2008). Aggregate evidence on the link between age structure and productivity. *Population and Development Review*, 34, 78-99. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=22e56db08abe0468a02070fa726e9d20d60b94e3>
- Füzi, A. (2013). A nyílt innováció egyik eszköze: Living Lab? In Inzelt A. & Bajmócy Z. (szerk.), *Innovációs rendszerek: Szereplők, kapcsolatok és intézmények* (pp. 180-195). Szeged: JATEPress.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629. <https://doi.org/10.1111/j.0887-378x.2004.00325.x>
- Hartley, J., Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). Collaborative innovation: a viable alternative to market competition and organizational entrepreneurship. *Public Administration Review*, 73(6), 821-830. <https://doi.org/10.1111/puar.12136>
- Jaworski, J., & Scharmer, C.O. (2000). *Leading in the digital economy: sensing and seizing emerging opportunities. executive summary*. <https://www.ottoscharmer.com/>
- Kecskemét Megyei Jogú Város Önkormányzata – KMJVÖ – (2019). *Idősödési és Idősügyi Konceptió 2019-2024*. https://kecskemet.hu/uploaded_files/prod/files/2019-07/Id%C5%91s%C3%B6d%C3%A9si%20%C3%A9s%20Id%C5%91s%C3%BCgyi%20Konceptio%C3%B3%202019-2024.pdf (letöltve: 2022. 04. 28)
- Klimczuk, A. (2015). *Economic Foundations for Creative Ageing Policy*. New York, NY: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137465337>
- Kocziszky, G., Veresné Somosi, M., & Balaton, K. (2017). A társadalmi innováció vizsgálatának tapasztalatai és fejlesztési lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 48(6-7), 15–19. <https://doi.org/10.14267/veztud.2017.06.02>
- Kovács, L., Keller, K., Tóth-Kaszás, N., & Knausz, L. (2020). Nagykanizsa mint márká: középiskolások körében végzett városmárka: Asszociációs vizsgálatok eredményei. *Vezetéstudomány*, 51(3), 17-29. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.03.02>
- KSH (2021). *Magyarország népességének száma nemek és életkor szerint*. Forrás: <https://www.ksh.hu/interaktiv/korfak/orszag.html>; (letöltve: 2021.05.10.)
- KTV (2021-11-18): *Áadták a novemberi „hónap önkéntese” díjat*. <https://www.youtube.com/watch?v=pF-heGIfXypk&t=95s> (letöltés: 2022. 04. 22.)
- Lahat, L., & Sher-Hadar, N. (2020). A threefold perspective: conditions for collaborative governance. *Journal of Management and Governance*, 24, 117–134. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09465-1>
- Lawlor, E., Neitzert, E. & Nicholls, J. (2008). *Measuring value: a guide to Social Return on Investment (SROI)*. <https://www.commddev.org/wp-content/uploads/pdf/publications/Measuring-Value-A-Guide-to-Social-Return-on-Investment.pdf>
- Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (1996). The triple helix of university–industry–government relations: a laboratory for knowledge based economic development. *Science and Public Policy*, 23(5), 279–286. <https://doi.org/10.1093/spp/23.5.279>
- Lui, C., W., Everingham, J.-A., Warburton, J., Cuthill, M., & Bartlett, H. (2009). What makes a community age-friendly: A review of international literature. *Australasian Journal on Ageing*, 28(3), 116–121. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6612.2009.00355.x>
- Maestas, N., Mullen, K. J., & Powell, D. (2016). The effect of population aging on economic growth, the labor force and productivity. *NBER Working Paper*, No. 22452, July. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w22452/w22452.pdf
- Mazzucato, M. (2013). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. London: Anthem Press.
- Minney, H. (2016). *Social Return on Investment (SROI): A Powerful Tool for the Realisation of Benefits*. APM Specific Interest Group. <https://www.apm.org.uk/media/2218/sroi-report-2016-web-final.pdf>

- Molnár, Sz. (2020). *CédrusNet Kecskemét Módszertani könyv*. Kézirat.
- Moody, M., Littlepage, L., Marron, J., Paydar, N., & McCahil, P. (2013). *Valuing SROI*. Johnson Center for Philanthropy Grand Valley State University, https://johnsoncenter.org/wp-content/uploads/2020/11/valuing_sroi-noaber_final_report-final.pdf
- MTA KRTK RKI (2017). Kecskemét népességváltozása és korfái. In: Sárközy, E. & Molnár, Sz. (2017). *Kecskemét Szenior Tudáshasznosítási Program. Kutatási jelentés*. (2017). Kézirat.
- O'Brien, R. (1998.) *An overview of the methodological approach of action research*. https://base.socioeco.org/docs/overview_of_action_research_methodology.pdf
- Pankucsi, M. (2015). Társadalmi innováció, a szegénység leküzdése és az emberi tőke. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 12(2), 23–32. https://matarka.hu/koz/ISSN_1786-1594/vol_12_no_2_2015/ISSN_1785-1594_vol_12_no_2_2015_023-032.pdf
- Salamin, G. (2006). A területi tervezés funkciójáról és aktuális feladatairól. *Területi Statisztika*, 46(4), 366-378. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/terstat/2006/04/ts2006_04_10.pdf
- Salamin, G. & Péti, M. (2019). Tervkészítéstől a governance-ig. A térbeli tervezés európai fogalma, jelentései és lehetséges hazai kapcsolódásai. *Tér és Társadalom*, 33(3), 7-28. <http://real.mtak.hu/102647/1/tervkeszitestol.pdf>
- Sárközy, E. & Molnár, Sz. (2017). *Kecskemét Szenior Tudáshasznosítási Program. Kutatási jelentés*. Kézirat.
- Scharmer, C.O. (2007). *Theory U: leading from the future as it emerges*. <https://www.ottoscharmer.com/>
- Scharmer, C.O. (2009). *Seven acupuncture points for shifting capitalism to create a regenerative ecosystem economy*. <https://www.ottoscharmer.com/>
- Scharmer, C.O. (2013). *From ego-system to eco-system economies*. <https://www.ottoscharmer.com/>
- Scharmer, C.O. (2018). *Az U-vezetéseleméletről röviden – Alapelvek és alkalmazások*. Budapest: Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.
- Searle, J. R. (2002). Collective intentions and actions. In Searle, J. R. (ed.), *Consciousness and language* (pp. 90-105). New York, NY: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511606366.007>
- Sendra, P. & Sennett, R. (2020). *A rendezetlenség megtervezése: Kísérletek és zavarok a városban*. Budapest: Pallas Athéné Könyvkiadó. <https://doi.org/10.14350/rig.60442>
- Storper, M. (1997). *The regional world: territorial development in a global economy*. New York, NY: Guilford Press.
- Szemereyné Pataki, K. (2021). Developing the system of cooperative cooperation in the town of Kecskemét based on the Triple Helix Model. In Pázmándi, K., & Pétervári, K. (Eds.), *SPACE – TIME – MARKET – ECONOMY* (pp. 272-282). Budapest: HVG-ORAC Publishing House Ltd.
- Szokolszky, Á. (2020). *A pszichológiai kutatás módszertana*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Tagai, G. (2015). Járási népesség-előreszámítás 2051-ig. In Czirfusz, M., Hoyk, E., & Suvák, A. (szerk.), *Klímaváltozás - társadalom - gazdaság: Hosszú távú területi folyamatok és trendek Magyarországon* (pp. 141-166). Pécs: Publikon Kiadó.
- Tózsá, I. (2014). A településmarketing elmélete. In Tózsá, I. (szerk.). *Turizmus és településmarketing* (pp. 129-158). Budapest: E-Government Alapítvány.
- WHO (2002). Active Ageing. A Policy Framework <http://cedrusnet.hu/cedrusnet/> ; (Letöltés: 2021.05.12.)
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.