

HARMADIK SZEKTOR PARTNERKAPCSOLATAINAK ÉS FENNTARTHATÓSÁGÁNAK VIZSGÁLATA AZ EFQM-MODELL SEGÍTSÉGÉVEL*

Halmai Nóra–Rajcsányi-Molnár Mónika–Konczosné Szombathelyi Márta

Bevezetés

A 21. század kihívásai új megközelítéseket igényelnek a fenntarthatóság, innováció és társadalmi együttműködés terén. Az ENSZ 2015-ben elfogadott Fenntartható Fejlődési Céljai (SDG-k) átfogó keretet nyújtanak, ösztönözve minden társadalmi szereplőt – államot, vállalatokat, egyetemeket és civil szektort – a részvételre. Az eredményes megvalósítás azonban nem kizárólag állami vagy piaci eszközökkel érhető el, hanem a civil szektor aktív szerepvállalására is szükség van a közösségi változások előmozdításában. Jelen tanulmány a civil szervezetek szerepét vizsgálja a fenntarthatóság és az együttműködési hálózatok erősítésében az EFQM-modell alkalmazásával. Ennek érdekében a szerzők az innovációs ökoszisztéma fogalmát helyezik vizsgálódásuk fókuszába, amely a Quintuple Helix Modell (Carayannis et al., 2012) és a társadalmi innováció (social innovation: Silva-Flores–Murillo, 2022; Gallego–Chaves, 2016; Biggeri et al., 2017) elméleti alapjain nyugszik.

Jelen tanulmány a civil szervezetek szerepét vizsgálja a fenntarthatóság és az együttműködési hálózatok erősítésében, az EFQM-modell alkalmazásával.

Az elméleti keret három pilléren nyugszik: a társadalmi innovációt támogató helix-modelleken, a multiszektorális partnerségek elvén, valamint az EFQM által kínált szervezeti kiválóságon. Ez az integrált megközelítés lehetővé teszi a civil szektor értékelését és fejlesztését, újradefiniálva szerepüket a fenntarthatóság és az innováció szolgálatában.

Szakirodalmi áttekintés

Az innováció fogalmát jelen tanulmány Alois Schumpeter által alkotott definícióként alkalmazza, mely szerint az nem csupán ötlet, hanem dinamikus fejlődési folyamat, amely gazdasági és társadalmi változásokat eredményez. Motivációját tekintve a kapcsolatfejlődési innovációra fókuszálva, ahol szereplők közötti közös problémamegoldás és kommunikáció hangsúlyos (Schumpeter 1934; Inzelt 2004; Vas–Bajmócy, 2012).

A tudásalapú gazdaság kialakulásával és fejlődésével összefüggésben az innováció fogalma kitágult. A tudásintenzív gazdaságban a rendszerszintű együttműködéseknek, az innovációs rendszerek szereplőinek aktivitásai váltak a siker kulcsává (Inzelt, 2004). A rendszer alapvető jellemzője, hogy a szereplők közös célokat tűznek ki, működésük keretét intézményesített struktúrák határozzák meg, és a tudás a mozgatórugó (Vas–Bajmócy, 2012), a résztvevők közötti együttműködésen túl egymás fejlődésének ösztönzése is fontos szerepet kap, a résztvevők ösztönzik egymást a fejlődésre és egy széttagolt, mégis összefüggő társadalmi hálózatként működnek (Granstrand–Holgersson, 2020).

Az innovációs rendszerekben részt vevő szereplők közötti kapcsolatok és azok intenzitási szintjének elemzésével a tudományos szakirodalom áttekintése számos elméleti keretrendszert tárt fel. A helix-modellek (Etzkowitz–Leydesdorff, 1995) a legjelentősebbek közé tartoznak ezen a területen. A modell kiemeli, hogy az innováció sikere a szereplők közötti nyílt kommunikáción, közös célkitűzéseken és a tudás megosztásán múlik. A háromszereplős modell elméleti továbbfejlesztése a Quadruple Helix- (Carayannis–Campbell, 2009), valamint a Quintuple Helix-modell, mely tovább bővíti a keretrendszert azzal, hogy a civil szektor, a társadalom és a környezeti tényezők is szerepet kapnak a tudás- és innovációs folyamatokban, lehetővé téve a zöld technológiák és a fenntartható fejlődési célok hatékonyabb integrációját (Carayannis et al., 2012).

A Fenntartható Fejlődési Célok (SDG-k) kifejezetten hangsúlyozzák, hogy a fenntarthatóság csak akkor érhető el, ha az összes társadalmi szféra – így a magánszektor, a kormányzat, az akadémia és a civil szervezetek – aktívan részt vesz a megvalósításban (ENSZ, 2015) és arra ösztönzik a szervezeteket, hogy stratégiáikat összhangba hozzák a fenntarthatóság elveivel (Hege–Demaill, 2017), és olyan innovatív megoldásokat fejlesszenek ki, amelyek nemcsak gazdasági szempontból eredményesek, hanem társadalmilag és környezetileg is fenntarthatóak (Lahi et al., 2019). Az SDG-k az üzleti szektor számára keretet adhatnak stratégiáik, céljaik és tevékenységeik alakításához és kommunikálásához (Lahi et al., 2019). A helix további szereplői, az állam és az egyetemek innovációt ösztönözhetnek (Balázs et al., 2021) és hatékony politikákat támogathatnak a SDG-k megvalósítása érdekében. Boelman et al., (2015) szerint a politikai döntéshozóknak szem előtt kell tartaniuk a Quadruple Helix koncepcióját és keretét, amely a civil szektort a társadalmi innováció negyedik pillérének tekinti. Ideális esetben egy fejlesztési program hatásának értékelésével növelhető lenne a jóllét és pozitív vagy semleges hatással

lenne a jövő erőforrásaira, így fenntarthatóságról beszélhetünk (Kuhlman–Farrington, 2010). Bár az ökoszisztémákról egyre több kutatás születik, azok célkitűzései, mint a társadalmi értékteremtés, még nem eléggé feltártak (Cobben et al., 2022). A civil szektor, különösen a nonprofit szervezetek, kevésbé kutatott szereplők (Catala et al., 2023). A Quadruple Helix-modell szerint a civil szektor kulcsfontosságú az innovációban és az SDG-k elérésében (Carayannis et al., 2012; Lahi et al., 2019). Egyes kutatások azt szemléltetik, hogy a helix-modell és a vállalatok, egyetemek és kormány közötti partnerségek hogyan segítik az SDG-k elérését (Lahi et al., 2019; Merko et al., 2023). A civil szektor mint a társadalmi innováció egyik legdinamikusabb szereplője, jelentős szerepet tölt be a fenntarthatóság és a közösségi fejlődés területein. A szociális innovációs ökoszisztéma sikeréhez kulcsfontosságú az önkéntesség és a motivált szereplők közös értékalapú együttműködése (Schütz et al., 2019). A civil szervezetek képesek felismerni, megoldani a kevésbé piacvezérelt társadalmi problémákat, de szerepük nehezen tervezhető, bevonásuk önkéntes alapú (Halmi et al., 2023), a sikerhez az érdekelt szereplők aktív részvétele és tudatos együttműködése szükséges (Horváth, 2021).

A társadalmi/üzleti innovációs modell (Carayannis et al., 2021) a helix-modellt olyan keretként értelmezi, amely megkönnyíti a kommunikációt és a döntéshozatalt az egyes társadalmi szereplők között (Boelman et al., 2015), hangsúlyozva, hogy a civil szervezetek jelentős társadalmasítási és kommunikációs feladatokat láthatnak el (Balázs–Rajcsányi–Molnár, 2022) az innováció terén, hozzájárulva az innovatív ötletek hatékony megvalósításához. A társadalmi vállalkozás olyan üzleti modell, amelynek elsődleges célja a társadalmi és környezeti probléma megoldása (Kiss, 2024). Az innováció eredményeinek fenntarthatósága és az innovációs ökoszisztéma fenntarthatósága szempontjából a civil szereplőknek és az innováció kommunikációjának jelentős szerepe van (Hansson et al., 2014).

A civil szervezetek a demokratikus értékek erősítése, a helyi identitás és közösségi összetartozás ösztönzése mellett képesek reagálni a társadalom különböző (többek között a környezetvédelem és fenntarthatóság) kihívásaira képesek, bizonyos helyeken és területeken kimagasló eredményeket elérni (Hummel 2020). A jól működő civil szektor képes hosszú távon megoldást kínálni, innovatív válaszokkal szolgálni. (Tokár-Szadai et al., 2025). A harmadik szektor jelentős szereppel bír a társadalmi innováció terén, emellett nem elhanyagolható gazdasági jelentősége is van (Nárai–Reisinger, 2024). A közel 55 ezer hazai civil szervezet ma már jelen van az ország minden térségében, azonban eltérések tapasztalhatóak a települések típusa, vagy az ezer lakosra jutó civil szervezetek száma tekintetében (Nárai–Reisinger, 2024; Palik, 2025). A Magyarországon működő civil szervezetek statisztikai adatai alapján azonban a fokozottabb társadalmi, gazdaság kihívások miatt nem jön létre több szervezet. A civil aktivitás erősödéséhez hozzájáruló külső és belső erőforrások egyezők az érintett települések és térségek általános fejlődési folyamatainak támogatásában (Palik, 2025). A fenntarthatóság és az innováció közötti kapcsolat szoros és egymást kölcsönösen erősítő folyamat. A fenntartható innovációk gyakran társadalmi innovációk formájában jelennek meg, amelyek a



közösségek igényeire és erőforrásaira reagálnak, és hosszú távon fenntartható változásokat eredményeznek. A 17. Fenntartható Fejlődési Cél (SDG) a célokért való partnerségről szól (ENSZ, 2017) a globális elkötelezettség, több érdekelt fél partnersége és az önkéntes kötelezettségvállalások ösztönzése céljából (Tokár-Szadai et al., 2025).

Az EFQM-modell, egy nemzetközileg elismert keretrendszer, segíti a szervezeteket a változások kezelésében és a teljesítmény javításában. Alkalmazása lehetővé teszi, hogy a civil szervezetek, vállalatok és közintézmények mérhető célokat tűzenek ki és hatékonyan kezeljék az érdekelt felekkel való együttműködést, így hozzájárulva a fenntarthatósági és innovációs törekvések sikeréhez. Az évek során a modellt több fejlesztési cikluson keresztül finomították, hogy megőrizze relevanciáját, és továbbra is a hosszú távú, fenntartható jövő felé irányítsa a szervezeteket (EFQM, 2019). A fenntartható fejlődés és az SDG-k az EFQM 2020-modell (EFQM, 2019) alapjául szolgál (Chomiak-Orsa–Martusewicz, 2023). A fenntarthatóság a későbbi fejlesztések során is erősödik a modell formáló szempontrendszerben (Martusewicz–Wierzbic, 2018). Az EFQM 2020- és az EFQM 2025-modell „továbbra is meghatározza a vezetési irányt és időrendet minden olyan szervezet számára, amely hosszú távú, fenntartható jövőt tervez” (EFQM, 2019; EFQM, 2024). A modellben a környezeti és fenntarthatósági kérdések a minőségmenedzsment alapvető pillérei (Chomiak-Orsa–Martusewicz, 2023).

Jelen tanulmányt megelőző, esettanulmányon alapuló kutatás eredményeként megállapítást nyert, hogy az EFQM-modell segíti a szervezetek önértékelését, felismerve fejlődési lehetőségeiket és a sikeres partnerséghez szükséges lépéseket. A rendszer támogatja a fenntartható értékek teremtését, növeli a hatékonyságot, és hozzájárul az innovációs ökoszisztéma céljaihoz. Módszertani eszközként szolgál a szervezeti hatékonyság értékelésében és a partnerkapcsolatok fejlesztésében (Halmai et al., 2024). Az EFQM-modell menedzsment-eszközként segítheti a szervezeteket környezetvédelmi és fenntarthatósági teljesítményük javításában, lehetőséget adva bevált gyakorlatok kialakítására a fenntartható fejlődés érdekében (Chomiak-Orsa–Martusewicz, 2023).

Módszertan

A tanulmány abból a hipotézisből indul ki, hogy a harmadik szféra hatékony részvétele az innovatív ötlet társadalmasítási és kommunikációs feladataiban megvalósítja azokat a partnerségi feltételeket, amelyek hosszú távon biztosítják a fenntarthatósági célok elérését. A kutatás arra irányult, hogy miként és milyen mértékben mérhető az a stratégia, amelyet a partnerség kialakításakor hoztak létre, a civil szervezetek által végzett tevékenységek értékelésében a kialakított partnerségi kapcsolatok terén.

A kutatási cél annak feltárása, hogy miként értékelik a magyarországi civil szervezetek saját fenntarthatóságukat, partnerségi működésüket, valamint az innovációhoz való hozzájárulásukat az EFQM-modell értékelési szempontrendszer mentén.

A vizsgálat során a kutatási hipotézis az volt, hogy a harmadik szektor szereplői képesek az EFQM szempontrendszerét saját működésükre adaptálni, és ezen keresztül megalapozottan képesek erősíteni együttműködési képességüket, fenntarthatóságukat, valamint közösségi hatásukat.

A vizsgálat során kvantitatív, kérdőíves adatfelvételi módszert alkalmaztunk. A kérdőív szerkezete és tartalma az EFQM 2020-modell (EFQM, 2019) három alapvető értékelési dimenzióját követi:

- Irány (Direction) – a szervezeti küldetés, jövőkép és stratégia partnerségi beágyazottságát vizsgálja,
- Megvalósítás (Execution) – a partnerségek gyakorlati működtetését és az együttműködési folyamatokat térképezi fel,
- Eredmények (Results) – a partnerségi kapcsolatok eredményességét, hatását és fenntarthatóságát méri.

Az EFQM irányelvei (EFQM, 2019) szerint nem szükséges az értékelés során az összes javasolt kérdést alkalmazni, azok az értékelés konkrét igényeihez igazíthatók. A tanulmány szempontjából a partnerséggel kapcsolatos kérdések különösen hangsúlyosak voltak az értékelés előkészítése során, a kérdőív úgy került megfogalmazásra, hogy alkalmas legyen az EFQM-alapú értékelés civil szervezeti kontextusban történő értelmezésére, különös tekintettel a partnerségre, stratégiai gondolkodásra, innovációs képességre és társadalmi hatásra. A három dimenzió mentén 15 zárt állítás szerepelt a kérdőívben, melyeket a válaszadók 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán (Likert, 1932) értékelték (ahol 1 = egyáltalán nem jellemző, 5 = teljes mértékben jellemző). Ez a megközelítés strukturált válaszokat biztosít, miközben elegendő rugalmasságot nyújt a válaszadók egyéni attitűdjének kifejezésére és a vélemények kvantitatív mérésére (Robson, 2011). A kérdőív továbbá egy nyitott kérdést is tartalmazott, amely lehetőséget adott a válaszadóknak a partnerségi jó gyakorlatok megosztására.

A kérdőív fejlesztésénél különös figyelmet fordítottunk arra, hogy:

- a válaszadók ne igényeljenek EFQM-specifikus előismereteket;
- a kérdések érthetőek és világosak legyenek a nonprofit szektor szereplői számára;
- a válaszadás ne haladja meg a 10–15 perces időkeretet, elősegítve a kérdőív kitöltési hajlandóságát. A kérdőív önkitöltős, anonim és önkéntes volt online formában került terjesztésre.

Az adatgyűjtés folyamata

A kérdőívet 2025 tavaszán és nyarán terjesztettük több csatornán, hogy szervezetek változatos köréből gyűjtsünk adatokat. Főbb módszerek: Civil Közösségi Szolgáltató Központokon keresztül, amelyek eljuttatták a kérdőívet vidéki szervezeteknek; közösségimédia-platformokon; és személyes, szakmai kapcsolati háló révén. A kérdőív terjesztésének időszaka: 2025. június 1.–2025. július 30.



A minta jellemzői

A kérdőívet összesen 54 szervezet töltötte ki, akik magyarországi bejegyzésű civil szervezetek képviselőitében válaszoltak. A minta nagysága alkalmas egy pilot-felmérésre.

A kérdőív három fő szakasza az EFQM három értékelési dimenziójához kapcsolódó állításokat tartalmazta:

1. Irány (Direction) – Stratégiai partnerségi gondolkodás

Ez a szakasz öt állítást tartalmazott, amelyek a partnerségek stratégiai szerepére, a szervezeti küldetéssel és célrendszerrel való kapcsolatára fókuszáltak.

Elemzési lehetőség: A válaszok alapján értékelhető, hogy mennyire tudatos a stratégiai gondolkodás, tervezés a civil szervezetek részéről az együttműködésekkel kapcsolatban, valamint, hogy a szervezetek mennyire használják ki az együttműködések hosszú távú tervezésben betöltött szerepét.

2. Megvalósítás (Execution) – Partnerségi működés és interakció

Ez a rész szintén öt állítást tartalmazott, a partnerségi kapcsolatok működtetésének gyakorlatára vonatkozóan.

Elemzési lehetőség: Vizsgálható, hogy a partnerségek milyen mértékben épülnek bizalomra, kölcsönösségre, átláthatóságra, és hogy a szervezetek milyen szerepet szánnak partnereiknek a közös célok megvalósításában.

3. Eredmények (Results) – A partnerségi kapcsolatok kimenetei

Az utolsó hét állítás a partnerségek konkrét hatásaira, eredményességére és fenntarthatóságára vonatkozott.

Elemzési lehetőség: A válaszok elemzése alapján következtetéseket vonhatunk le arról, hogy a szervezetek mennyire képesek visszacsatolni, értékelni és fenntartani partnerségi kapcsolataikat, illetve ezek milyen mértékben járulnak hozzá a szervezeti célok eléréséhez.

4. Nyitott kérdés – Jó gyakorlatok gyűjtése

A kérdőív végén egy nyitott kérdés szerepelt:

„Mit tart a legsikeresebb partnerségi együttműködésüknek az elmúlt két évből?”

Elemzési lehetőség: Ez a kérdés lehetőséget adott kvalitatív elemzésre, ahol példák alapján azonosíthatók a sikeres partnerségek típusai és kulcstényezői.

A nyitott kérdések tematikus elemzésével öt kategóriát alakítottunk ki a partnerség intenzitása és gyakorisága szerint:

1. A civil szervezet rendezvényeinek látogatása.
2. Támogatás.
3. Egy-két közös rendezvény/év.

4. Közös megvalósított projektek.
5. Rendszeres kapcsolattartás és közös megvalósított tevékenységek, projektek.

A kategóriákba sorolás a válaszok visszajelzése, dokumentáltság és eredmények szerint történt, majd vizsgáltuk a partnerek száma és a jó gyakorlatok közötti összefüggéseket.

A kérdőíves vizsgálat során kapott adatok feldolgozása és elemzése az IBM SPSS Statistics 25 szoftver segítségével történt.

5. Elemzési szempontok

Az értékelés fő területei a stratégiai irányultság, megvalósítás, eredmények és partnerségi hálózat voltak. Az eredmények alapján feltártuk a szervezetek erősségeit és fejlesztendő dimenzióit az EFQM-területeken, ezáltal megalapozva a modell gyakorlati alkalmazását a civil szektorban. Az elemzés során vizsgáltuk az EFQM-modell adaptálhatóságát is, azonosítva, mely dimenziók jelennek meg erőteljesebben vagy gyengébben a szervezetek működésében, és milyen fejlesztési igények fogalmazódnak meg.

Etikai szempontok

A kutatás során kiemelten fontosnak tartottuk az etikai alapelvek betartását, a kérdőív kitöltése önkéntes és anonim módon történt, a válaszadók tájékoztatást kaptak a kutatás céljáról és adatkezeléséről, a kutatás megfelel a GDPR szabályozásainak.

Eredmények

Az összegyűjtött válaszok alapján kirajzolódnak a főbb tendenciák az EFQM-modell három dimenziója mentén (Iránymutatás, Megvalósítás, Eredmények). A kutatási válaszadók nagy arányban jelölték, hogy stratégiai partnerkapcsolataik jól meghatározott irányvonalat követnek, míg a gyakorlati megvalósítás és a közös eredmények terén változatosabb értékelések születtek.

A minta általános jellemzőiként a partnerek számát vizsgálva megállapítható, hogy a legnagyobb gyakorisággal a 0–5 partnerrel rendelkező civil szervezetek töltötték ki a kérdőívet, előfordulási arányuk 43,4%. A válaszadók 7,5%-a választotta a legmagasabb (101-nél több) partnerszámot jelentő kategóriát. A válaszadók összesen 45,3%-a 21–100 közötti partnerrel rendelkezik (21–50 partnerrel rendelkező kategóriába tartozik a válaszadók 18,9%-a, 51–100 partnerrel rendelkező kategóriába tartozik a válaszadók 26,4%-a)

A partnerek száma függvényében a szakaszhoz tartozó kérdésekre adott válaszok elemzését SPSS Statistic 25 program segítségével végeztük.



A következőkben a három dimenzió mentén adott válaszok alapján a legfontosabb megállapításokat foglaljuk össze:

1. *Iránymutatás (Direction)*: A válaszadók többsége magasra értékelte, hogy szervezete küldetését és jövőképét egyértelműen kommunikálja partnereivel (a Likert-skála 4 és 5 értéket a válaszadók 88,7%-a választotta). Ez arra utal, hogy a civil szervezetek erős stratégiai iránnyal rendelkeznek – összhangban az EFQM „Miért” kérdéskörével és az iránymutatás kategóriájával. Emellett a kitöltők több mint kétharmada (69,8%) jelezte, hogy partneri kapcsolataik szempontjai beépülnek a stratégiai célokba és rendszeresen felülvizsgálják szerepüket a hosszú távú célkitűzések elérésében. Ezzel a válaszok azt mutatják, hogy a szervezetek a partnerek elvárásait és szükségleteit általában megfelelően ismerik és figyelembe veszik a stratégiatervezés során, ami segíti a közös értékek kialakítását.

A partnerek száma függvényében a szakaszhoz tartozó kérdésekre adott válaszok elemzése során a szignifikáns kapcsolat meghatározása érdekében végeztünk Pearson-korrelációs vizsgálatot végeztünk, mely alapján a legerősebb szignifikáns kapcsolat a partneri kapcsolatok rendszeres felülvizsgálata kérdéssel állapítható meg.

A szignifikáns kapcsolatok tekintetében a küldetés és jövőkép világos kommunikációjára vonatkozó kérdéssel gyenge, de szignifikáns negatív kapcsolat határozható meg.

A partnerek száma és a kérdésekre adott válaszok során az összes korrelációt tekintve gyenge, vagy szignifikáns értékek állapíthatóak meg, viszont nem állapítható meg erős, vagy közvetlen kapcsolat az adott mintaszám mellett. Miután a korreláció számítás enyhe, szignifikáns kapcsolatot bizonyított a két változó között, ezért regresszió-analízist végezve az ANOVA-táblázat alapján, hogy a regresszió $P < 0,05$ szinten nem mutat szignifikáns hatást, bár a P értéke alapján (0,087 szint) közel áll hozzá.

Ha van is kapcsolat a két adat között, a minta mérete nem elég erős bizonyíték erre statisztikai szinten.

A szakaszhoz tartozó kérdések között a Pearson-korreláció számos szignifikáns és erős kapcsolatot mutat. A legfontosabb kapcsolat a partneri kapcsolatok hosszú távú célok elérésében betöltött szerepének rendszeres felülvizsgálata és a stratégiai célok kialakítása során a partneri kapcsolatok figyelembevétele (0,471, $p=0,000$), valamint a partneri kapcsolatok közös értékek kialakításához és fenntartásához történő hozzájárulása (0,540, $p=0,000$) között állapítható meg.

Erős kapcsolat van a küldetés és jövőkép kommunikációja és a stratégiai célok kialakítása során a partneri kapcsolatok figyelembevétele között (0,540, $p=0,000$), azaz a jól, világosan kommunikált küldetés és jövőkép összhangban van a stratégiai tervezés során az együttműködések tudatos tervezésével.

Szintén erős, szignifikáns kapcsolat van a partneri kapcsolatok közös értékek kialakításához történő hozzájárulás szintjének meghatározása és a stratégiai célok kialakítása során a partneri kapcsolatok figyelembevétele között (0,681, $p=0,000$),

valamint a partneri kapcsolatok közös értékek kialakításához és fenntartásához történő hozzájárulása között (0,652, $p=0,000$).

2. *Megvalósítás (Execution)*: A partneri együttműködések gyakorlati oldalán vegyesebb válaszok érkeztek. A minta alapján a szervezetek közel 80%-a (79,2%-a) nyitottnak mutatkozik a közös kezdeményezésekre és hangsúlyt fektetnek a kölcsönös bizalomra, átláthatóságra. Ugyanakkor a válaszadó nagyobb arányban adott kevesebb pontszámot arra az állításra, hogy aktívan bevonják partnereiket döntési folyamataikba (654%-a a válaszadónak 1–3 értékelést adott). Az EFQM-önértékelés értelmében pontosan ezekben a gyakorlati működtetést érintő pontokban lehet hiányosságokat feltárni és célzott megoldásokat találni. Az önértékelés révén a szervezetek meghatározhatják a partnerségek sikeréhez szükséges további lépéseket és javítási pontokat.

A partnerek száma függvényében a szakaszhoz tartozó kérdésekre adott válaszok elemzése során a Pearson-korrelációs vizsgálat eredménye alapján megállapítható, hogy a partnerek száma nem mutat szignifikáns kapcsolatot a többi változóval.

A szakaszhoz tartozó kérdésekre adott válaszok elemzése (Pearson-féle korrelációs elemzés) alapján a legerősebb szignifikáns korrelációk a partnerek aktív bevonása a szervezet működésébe és döntéseibe-kérdés és a többi kérdés (változó) között vannak (0,647–0,683). A kérdések között általában pozitív, erős összefüggés van, ami azt sugallja, hogy a szervezeti nyitottság, bizalom és közös munka szorosan összefüggenek.

Az eredmények alapján azok a szervezetek, amelyek aktívan bevonják partnereiket, szorosabb kapcsolatokat és közös fenntarthatósági célokat alakítanak ki.

3. *Eredmények (Results)*: A válaszadók pozitívan ítélték meg a partnerségek gyakorlati kimeneteleit. Sok szervezet kiemelte, hogy együttműködések kézzelfogható, kölcsönös előnyöket eredményeztek, és hozzájárultak stratégiai céljaik teljesítéséhez. A kitöltők jelentős hányada úgy vélte, hogy partnerségi projektjeik fenntarthatóak és hosszú távon is működőképesek, jelezve a civil szféra szerepét a fenntartható értékteremtésben. Ez megfelel a szakirodalomnak is: a civil szervezetek partnerségen keresztül kapacitásépítést, hálózatépítést és forrástámogatást biztosítanak más társadalmi szereplőknek, így hatékony megoldásokat dolgoznak ki társadalmi és környezeti kihívásokra. A válaszok alapján az is jellemző, hogy a szervezetek dokumentáltan értékelik partnerségeik eredményeit, ami összhangban van az EFQM „Mit ért el” dimenziójával és a folyamatos fejlesztés szemléletével.

A partnerek száma függvényében a szakaszhoz tartozó kérdésekre adott válaszok elemzése során a Pearson-korrelációs vizsgálat eredménye alapján megállapítható, hogy a partnerek száma és a többi kérdés között gyenge vagy nem szignifikáns korrelációk figyelhetők meg, melyet az ANOVA-táblázat is alátámasztott.



A szakaszhoz tartozó kérdésekre adott válaszok elemzése (Pearson-féle korrelációs elemzés) alapján a legerősebb szignifikáns korrelációk a szervezet nyitott kommunikációjára irányuló kérdés és a partnerek rendszeres visszajelzésére irányuló kérdés között van (0,586, $p=0,000$).

Szintén szoros összefüggést mutat a szervezet nyitott kommunikációjára irányuló kérdés az adminisztrált visszacsatolás kérésre adott pontszámmal (0,515, $p=0,000$).

Az együttműködések hosszú távú fenntartására és az együttműködések eredményességére irányuló kérdések között is szoros összefüggés állapítható meg (0,601, $p=0,000$).

A nyitott kommunikáció, rendszeres visszacsatolás, eredmények dokumentálása és a stratégiai célokhoz való hozzájárulás mind erősen összefüggenek egymással.

A hatékony partnerségek nemcsak kézzelfogható eredményeket hoznak, hanem fontos szerepet játszanak a szervezet stratégiai fejlődésében és hosszú távú működésében.

Összességében a kérdőíves felmérés eredményei megerősítik a kutatás hipotézisét: a harmadik szektorbeli szervezetek mintája által adott válaszok alapján az EFQM-keretrendszerben meghatározott szempontrendszer kirajzolódik, az összefüggések kimutathatóak a válaszok között. Ez azt jelenti, hogy mélyebb, azaz több kérdést tartalmazó önértékelést végezve az EFQM-modell alkalmazásával a civil szervezetek meg tudják ítélni, hogy mely tevékenységeket szükséges erősíteni a partnerségi együttműködések kialakítása és fenntarthatósága érdekében.

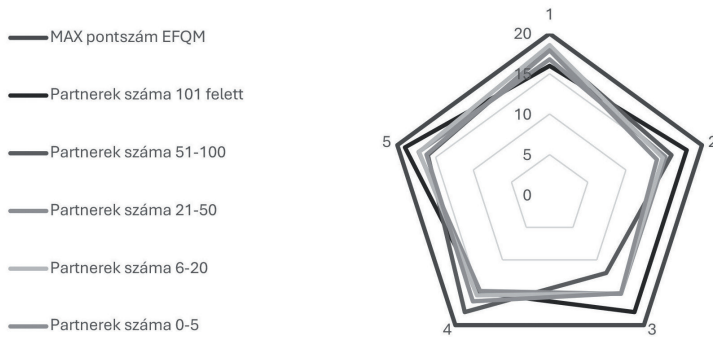
A válaszok tanúsága szerint a szervezetek tudatos önértékelési folyamat keretében azonosítják erősségeiket és fejlesztendő területeiket, megtervezve a szükséges lépéseket a sikeres együttműködések kialakításához. Az EFQM-modell tudatos alkalmazása segíti a civil szervezeteket céljaik elérésében, a fenntartható értékek megteremtésében és működésük hatékonyságának növelésében az innovációs ökoszisztémában.

A minta értékelése az EFQM-modell alapján

1. Iránymutatás (Direction)

A partnerek száma és a partnerség kialakításának tudatos, stratégiai szinten történő megjelenítését diagram alkalmazásával mutatja be az 1. ábra.

1. ábra. EFQM Iránymutatás szakasz választai



Forrás: Saját szerkesztés (EFQM 2019).

Az ábrán a partnerszám függvényében csoportosítva a válaszokat megfigyelhető, hogy az EFQM (EFQM, 2021) az Iránymutatás kategóriához tartozó kérdésekre adott válaszok pontszáma alapján kirajzolódó minta mennyiben tér el a maximális pontszám alapján kialakított ötszög alakú mintától. A kevesebb partnerrel rendelkező szervezetek átlagosan a partneri kapcsolatok szerepének rendszeres felülvizsgálata és a hosszú távú, vagy középtávú stratégiai célok kialakítása során történő partneri kapcsolatok figyelembevétele tekintetében adtak alacsonyabb pontszámú visszajelzést.

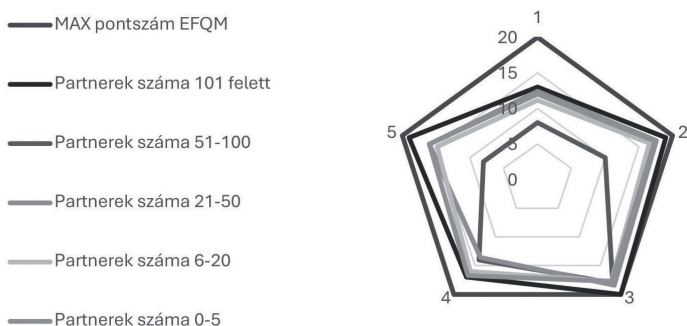
2. Megvalósítás (Execution):

A Megvalósítás szakaszhoz tartozó kérdések során a partnerek száma szerint csoportosított válaszok alapján az alakzat, a maximális pontszámhoz (EFQM 2021) képest, leginkább a partnerek bevonásának aktivitási erőssége és a szervezeti fejlesztés során a partneri visszajelzések figyelembevétele tekintetében torzul.

A 2. ábra alapján a kérdőívet kitöltők torzulása ebben a szakaszban egyenesen arányos a partnerszámmal, az eltérés a legkevesebb partnerrel rendelkező szervezetek esetében a legnagyobb. Az ábra alapján is megállapítható az a korábbi vizsgálatok során megállapított arány, miszerint partnerszámtól függetlenül a válaszadók közel 80%-a (79,2%) a kölcsönös bizalom és átláthatóság szempontjából, valamint a partnerekkel közös kezdeményezések iránti nyitottság tekintetében magas pontszámban (4–5) értékelte szervezetét.



2. ábra. EFQM Megvalósítás szakasz válaszai



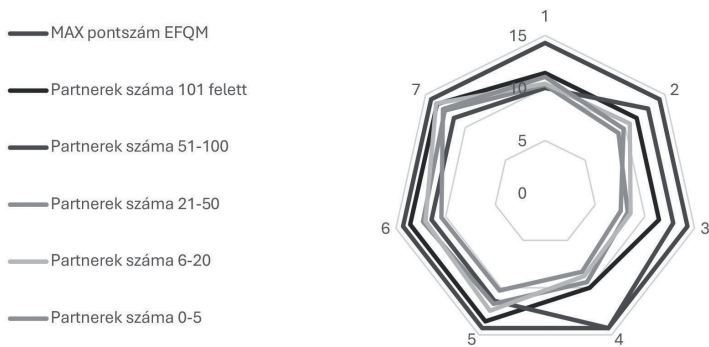
Forrás: Saját szerkesztés (EFQM 2019).

3. Eredmények (Results):

Az Eredmények szakaszban megadott válaszok alapján (3. ábra) a legnagyobb partnerszámot megjelölő csoport kivételével a minta torzulása a partnerek számának csökkenésével egyre erősebb. Az Eredmények tekintetében a legmagasabb pontszámot az 51–100 partnerrel rendelkező civil szervezetek adták, azaz ebben a kategóriában értékelték önmagukat a válaszadók úgy, hogy a partneri kapcsolataikat a nyitott kommunikáció jellemzi, a partnereiktől rendszeresen és dokumentáltan kérnek visszacsatolást, a partneri együttműködések fontosságát kézzelfogható eredményeik területén is érzékelik és a kialakított kapcsolatokat hosszú távon kívánják fenntartani.

A kialakított együttműködések fenntartása tekintetében adtak a válaszadók a legnagyobb arányban magas pontszámot az önértékelés során, az átlagpontszám ennél a kérdésnél 4,55, a válaszadók 66%-a értékelte szervezetére teljes mértékben jellemzőnek a vonatkozó állítást.

3. ábra. EFQM Eredmények szakasz válaszai



Forrás: Saját szerkesztés (EFQM 2019).

Konklúzió

A partneri kapcsolatokat a fenntartható működés alapelveinek (ENSZ, 2015) tekintve az EFQM megfelelő szempontrendszer tud biztosítani a partneri kapcsolatok tudatos kialakításának mérésében, ezáltal a civil szervezetek számára iránymutatásként tud szolgálni a hiányzó, vagy fejlesztendő tevékenységek kialakításában, a partnerek stratégiába történő bevonása során.

A kutatás hipotézise szerint a harmadik szektor szervezetei képesek a struktúrált értékelési keretrendszerek, így különösen az EFQM-modell adaptálására saját működésükben, ezáltal elősegítve, hogy szervezeteik ne csupán túléljenek, hanem aktív, eredményes szereplőivé váljanak a fenntarthatóságért folytatott társadalmi erőfeszítéseknek. Ezen feltételezés alátámasztására a kutatás a civil szervezetek által végzett önértékelések adatait elemezte, hogy megvizsgálja, mennyiben rajzolódik ki az EFQM szempontrendszere a válaszokban, illetve, hogy ezek között szignifikáns összefüggések mutathatók-e ki. A hipotézis szerint a mélyebb, több kérdést érintő önértékelés, az EFQM-modell alkalmazásával lehetővé teszi a civil szervezetek számára, hogy pontosabban azonosítsák azokat a stratégiai és működési területeket, ahol fejlesztésre van szükség, különösen a partnerségi kapcsolatok kialakítása és fenntartása terén.

A pilotkutatás eredményei igazolták, hogy a kérdőívre adott válaszokban szoros összefüggések mutatkoznak az EFQM szempontrendszerében meghatározott kritériumokkal, a válaszok mintázata követi az EFQM által javasolt mintát. A kérdőíves felmérés során kimutatható, hogy a szervezetek stratégiai irányultságukban, a gyakorlatban végzett együttműködésekben, valamint a kialakított eredményekben egyaránt pozitív eredményeket érnek el, különösen azok, amelyek rendszeresen értékelik és fejlesztik partnerkapcsolataikat.

Az EFQM-modell alkalmazhatósága a civil szektor partnerségi együttműködéseinek értékelésében valóban releváns lehet, illetve támogatja az önértékelési folyamatokat. Ez megerősíti azt a feltételezést, hogy az EFQM-modell alkalmazásával a civil szervezetek képesek felismerni saját működésük gyengeségeit, azonosítani azokat a területeket, ahol fejlesztésre van szükség a stratégiai tudatosság növelése és a partnerségi kapcsolatok erősítése érdekében. A kutatás továbbá megerősíti azt a feltételezést, hogy a partnerségek tudatos és stratégiai irányítása, valamint az eredmények rendszeres visszacsatolása segíti a civil szektor szereplőit abban, hogy hosszú távon fenntartható és eredményes együttműködések alakítsanak ki.

Az EFQM-modell sikeres adaptálása és alkalmazása a civil szervezeteknél hozzájárulhat a társadalmi és környezeti kihívások sikeres kezeléséhez, a fenntarthatóság erősítéséhez, valamint a civil szektor megerősödéséhez, mint aktív és eredményes résztvevője a társadalmi innovációs ökoszisztémának.

Összegzés

Jelen kutatás fő célkitűzése, hogy vizsgálja a harmadik szektor szervezeteinek lehetőségeit az EFQM-modell (EFQM 2019) szervezeti kiválóság modelljének adaptálására saját működésükben, különös tekintettel arra, hogy ez az alkalmazás milyen mértékben támogatja a civil szervezetek fenntarthatósági és társadalmi innovációs törekvéseit. A kutatás eredményei kiemelik, hogy az EFQM-modell nem csupán egy önértékelési eszköz, hanem lehetőséget kínál a szervezetek számára arra is, hogy stratégiai és működési területeiket mélyebben átértékeljék, ezáltal fejlesztve belső folyamataikat és külső kapcsolatépítési képességeiket. Az eredmények alapján megállapítható, hogy az önértékelés folyamatában a civil szervezetek felismerik saját gyengeségeiket, illetve lehetőséget kapnak arra, hogy ezeket a gyengeségeket fejlesztési területekként azonosítsák, különösen a partnerségi kapcsolatok és a fenntartható együttműködések erősítése érdekében.

A szakirodalmi áttekintés három fő pilléren keresztül mutatja be a kutatás elméleti háttérét és koncepcionális keretét. A helix-modellek társadalmi innovációra kiterjesztett változata alapján (Carayannis et al., 2021) a tanulmány hangsúlyozza, hogy az innováció nem csupán technológiai vagy gazdasági kérdés, hanem mélyen beágyazódik a társadalmi folyamatokba, különösen a civil társadalom szereplőinek részvételével (Gibbons et al., 1994).

A társadalmi/üzleti innovációs modell alapján az innovációk sikeressége érdekében szükség van a különböző szektorok, így a civil szektor, a tudományos közösség és a magánvállalatok közötti szoros együttműködésre. Az innovációs folyamat így nem kizárólag technológiai, hanem társadalmi kérdés is, amelyben a civil szervezetek aktív szerepet vállalhatnak a társadalmi problémák komplex, többdimenziós kezelése érdekében.

Második pillérként, a fenntartható fejlődési célok (SDG-k) (ENSZ, 2015) kiemelt szerepet kapnak a szakirodalomban, hiszen ezek a globális célkitűzések megfogalmazzák azokat a stratégiai irányokat, amelyek mentén a társadalom és a gazdaság hosszú távon fenntartható módon fejlődhet. Az üzleti/társadalmi innovációs modell elvét követve a Fenntartható Fejlődési Célok közül különösen a 17. cél alapján a civil szervezetek szerepe a fenntarthatóságot szolgáló folyamatokban különösen hangsúlyos lehet, hiszen a harmadik szektor képes a helyi közösségek igényeire reagálva elősegíteni a fenntartható fejlődést, miközben a kialakított együttműködései révén támogatja a társadalmi igazságosságot, a környezetvédelem és a gazdasági fejlődés integrált megközelítését (Sachs, 2015). A szakirodalom szerint a fenntarthatóság eléréséhez elengedhetetlen, hogy a civil szervezetek tudatosan alkalmazzanak olyan modelleket és eszközöket, amelyek lehetővé teszik a hosszú távú stratégiai tervezést és az eredményorientált működést. Ebben az összefüggésben az EFQM-modell szerepe kiemelkedő, mivel egy olyan szervezeti kiválóságot megcélzó keretrendszer, amely támogatja a szervezetek folyamatos fejlődését, eredményességét és a fenntarthatósági célok elérését.

Harmadik pillérként az EFQM által kínált szervezeti kiválóság szemlélete mutatkozik meg, amely egy olyan integrált, eredményorientált értékelési rendszer, amely segíti a szervezeteket saját erősségeik és gyengeségeik felismerésében, valamint a stratégiai céljaik elérésében. Az EFQM 2020-modell (EFQM, 2019) nem csupán egy standardizált értékelési módszer, hanem egy olyan eszköz, amely támogatja a szervezeti tanulást, a folyamatos fejlesztést és az eredményorientált kultúra kialakítását. Ez a verzió, illetve a további években felülvizsgált modell verziói a fenntarthatósági szempontokat, a Fenntartható Fejlődési Célokat is megjeleníti a szempontrendszerben. A szakirodalmi áttekintés alapján az EFQM-modell alkalmazása különösen releváns lehet a civil szervezetek számára, hiszen lehetőséget ad arra, hogy strukturált módon mérjék eredményességüket, azonosítsák fejlesztési területeiket és ezáltal hatékonyabban járuljanak hozzá a társadalmi kihívások megoldásához.

Ezek az elméleti keretek együttesen alátámasztják a kutatás fő kérdését, miszerint a civil szervezetek számára az EFQM-modell alkalmazása eredményesen támogatja az önértékelést, ezáltal elősegítve azok stratégiai fejlődését, szervezeti kiválóságát és társadalmi innovációs képességeit

A pilotkutatás eredményei megerősítették ezeket az elméleti állításokat. A kérdőíves elemzés alapján megállapítható, hogy a válaszadók adatai szerint szoros összefüggések mutatkoznak az EFQM-modellben meghatározott szempontrendszer kritériumai között. A kérdőív eredményei azt támasztják alá, hogy a civil szervezetek saját működésük értékelése során felismerik azokat a területeket, ahol fejlesztésre van szükség, különösen a partnerségi kapcsolatok, a stratégiai tervezés és a fenntarthatósági célok tekintetében. A minta EFQM-modellhez történő viszonyítása azt támasztja alá, hogy a civil szervezetek saját működésük értékelése során felismerik azokat a területeket, ahol fejlesztésre van szükség, különösen a partnerségi kapcsolatok, a stratégiai tervezés és a fenntarthatósági célok tekintetében. A civil szervezetek önértékelésre való alkalmassága szempontjából a modell alkalmazható, mivel a válaszadók által adott adatok alapján megállapíthatóak az összefüggések, és az eredmények szerint a civil szervezetek képesek strukturált módon értékelni saját eredményességüket és fejlesztési lehetőségeiket. Ez a kutatási eredmény alátámasztja, hogy az EFQM-modell nem csupán egy iránymutató elv, hanem gyakorlati eszköz is lehet a civil szervezetek önértékelési folyamatainak támogatására, sőt, hozzájárulhat azok hosszú távú fejlődéséhez és társadalmi szerepük erősítéséhez.

További kutatási téma tervezetten nagyobb mintával az Iránymutatás, Megvalósítás és az Eredmények szakaszokhoz tartozó kérdések közötti korrelációk vizsgálata, illetve az ebben mutatkozó tendenciák kimutatása, segítve ezzel a civil szervezetek tudatos stratégiai tervezését a fenntartható együttműködések vonatkozásában.

Irodalom

- Balázs, L.–Rajcsányi-Molnár, M.–András, I.–Sitku, K. (2021). Social responsibility and community engagement at a Hungarian regional university. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 21(1), 53–62.
- Balázs L.–Rajcsányi-Molnár M. (2022). Civil szervezetek szerepe az elektromobilitás népszerűsítésében. *Civil Szemle*, 19(4), 41–54.
- Biggeri, M.–Testi, E.–Bellucci, M. (2017). Enabling ecosystems for social enterprises and social innovation: A capability approach perspective. *Journal of Human Development and Capabilities*, 18(2), 299–306. DOI: 10.1080/19452829.20171306690
- Boelman, V.–Kwan, A.–Lauritzen, J. R. K.–Millard, J.–Schon, R. (2015). *Growing social innovation: A guide for policy makers. In Theoretical and empirical policy foundations for building social innovation ecosystems (TEPSIE FP7-Project)*. https://youngfoundation.org/wpcontent/uploads/2015/04/YOFJ2786_Growing_Social_Innovation_16.0115_WEB.pdf
- Carayannis, E. G.–Grigoroudis, E.–Stamati, D.–Valvi, T. (2021). Social business model innovation: A quadruple/quintuple helix-based social innovation ecosystem. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 235–248. DOI: 10.1109/TEM.2019.2914408.
- Carayannis, E. G.–Campbell, D. F. J. (2012). *Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems*. Springer.
- 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*, 46(3–4), 201–234. DOI: 10.1504/IJTM.2009.023374
- Carayannis, E. G.–Barth, T. D.–Campbell, D. F. J. (2012). The quintuple helix innovation model: Global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(1), 2. DOI: 10.1186/2192-5372-1-2
- Catala B.–Savall T.–Chaves-Avila, R. (2023). From entrepreneurial and innovation ecosystems to the social economy ecosystem, *Journal of Business Research, Elsevier*, vol. 163 (C)
- Chomiak-Orsa, I.–Martusewicz, J. (2023). Creating good practice in effective sustainability management by implementing the EFQM model. *Procedia Computer Science*, 225, 3517–3526. DOI: 10.1016/j.procs.2023.10.347.
- Civil Info – Civil Információs Portál Letöltés: 2025.06.01; <https://civil.info.hu/kezdolap/CKSZK/index.html>;
- Cobben, Dieudonnee–Ward, Ooms–Rojakkers, Nadine,–Radziwon, Agnieszka (2022). Ecosystem types: A systematic review on boundaries and goals. *Journal of Business Research*, 142, 138–164. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.046>
- EFQM European Foundation for Quality Management (2019). *The EFQM model 2020*. Elérhetőség: <https://efqm.org/the-efqm-model>
- Etzkowitz, Henry–Leydesdorff, Loet (1995). The Triple Helix -- University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. *EASST Review*, 14(1). <https://papers.ssrn.com/abstract=2480085>
- Gallego-Bono, Juan Ramón–Chaves-Avila, Rafael (2016). Innovation cooperative systems and structural change: An evolutionary analysis of Anecoop and Mondragon cases. *Journal of Business Research*, 69, 4907–4911. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.051>
- Granstrand, Ove–Holgersson, Marcus (2020). A conceptual review and a new definition, *Tech-novation*, vol. 90–91.



- Halmi, N. M.–Konczosné Szombathelyi, M.–Rajcsányi-Molnár, M. (2024). The role of third sector in the innovation ecosystem and global partnership for sustainable development. Conference Working Papers Series: Volume XIV. University of Antwerp, *International Society for Third-Sector Research (ISTR)*. https://cdn.ymaws.com/www.istr.org/resource/resmgr/2024antwerp/working_papers_2024_antwerp/istr_the_role_of_third_secto.pdf
- Halmi, N.–Rajcsányi-Molnár, M.–Konczosné, Szombathelyi M. (2023). A harmadik szektor szerepe az innováció-kommunikációban. *Civil Szemle*, 20. 7 Különszám, 15–31.
- Hege, E.–Demailly, D. (2017). How Do NGOs Mobilize around the SDGs and What are the Ways Forward: A French-German Comparison. *IDDRI Working Paper*: 1–24. https://www.iddri.org/sites/default/files/import/publications/working-paper-sdgs-and-ngos_eh-dd.pdf
- Horváth, K. G., (2021). Az innovációs ökoszisztéma folyamatok fejlesztésének lehetőségei Egy online innovációs fórum koncepciója. *Polgári Szemle*, 17. évf. 1–3. szám, 348–357., DOI: 10.24307/psz.2021.0725
- Hummel, S., (2020). Shrinking Spaces? Contested Spaces! Zum Paradox im zivilgesellschaftlichen Handlungsraum. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 33. 649–670. DOI: 10.1515/fjsb-2020-0056.
- Inzelt, A. (2004). Az egyetemek és a vállalkozások kapcsolata az átmenet idején. *Közgazdasági Szemle*, LI(9), 870–890.
- Kiss J. (2024). Társadalmi vállalkozások Magyarországon: a kutatásokból kirajzolódó kép. *Civil Szemle*, 21., (4.), pp. 51–69
- Kuhlman, T.,–Farrington, J. (2010). What is sustainability? *Sustainability*, 2(11), 3436–3451. DOI: 10.3390/su2113436.
- Lahi A., Dervishi A., 2019, Triple Helix, as an acceleration model of Sustainable Development Goals, *European Journal of Economics and Business Studies*, 5, 101, DOI: 10.26417/ejes.v5i2.p101-105.
- Merko, F.–Balla, A.,–Biancardi, M. (2023). *Building a sustainable growth model toward a green economy in Albania*.
- Munro, R. (2009). Actor-network theory. In *The SAGE encyclopedia of social science research methods* (pp. 11200–11209). *SAGE Publications*. DOI: 10.4135/9780857021014.n7
- Nárai, M.,–Reisinger, A. (2024). Civil szervezetek mint társadalmi innovációk a térben. COMITATUS: *Önkormányzati Szemle*, 34, 75–87.
- Palik Z. (2025) *A civil szervezetek helyzete Magyarországon a statisztikai adatok tükrében*. <https://erke.hu/2025/06/29/a-civil-szervezetek-helyzete-magyarorszagon-a-statisztikai-adatok-tukreben/> Letöltés: 2025. 07. 18.
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development. In: J. Backhaus (Ed.), Joseph Alois Schumpeter: *The European heritage in economics and the social sciences* (Vol. 1, pp. 61–116).
- Schütz, F.–Heidingsfelder, M. L.–Schraudner, M. (2019). Co-shaping the future of quadruple helix innovation systems: Uncovering public preferences toward participatory research and innovation. *The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 5(2), 128–146. DOI:10.1016/j.sheji.2019.04.002
- Silva-Flores, Martha Leticia,–Murillo, David (2022). Ecosystems of Innovation: Factors of Social Innovation and its Role in Public Policies. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 35(4), 569–588. DOI:10.1080/13511610.2022.2069548
- Tokár-Szadai, Á.,–Remenyik, B.,–Vargáné Gálicz, I.,–Dénes, L. D. (2025). Társadalmi vállalkozások tanácsadási igényei a fenntarthatóság jegyében. *Civil Szemle*, 2025(3). 22. 93–115. DOI: 10.62560/csz.2025.03.6.



Vas, Z.–Bajmócy, Z. (2012). Innovációs rendszerek 25 éve: Szakirodalmi áttekintés evolúciós közgazdaságtani megközelítésben. *Közgazdasági Szemle*, 59(11), 1233–1256.

Wierzbic, A.–Martusewicz, J. (2019). The evolution of the EFQM model in the context of contemporary challenges for organizations. In K. S. Soliman (Ed.), *Vision 2025: Education excellence and management of innovations through sustainable economic competitive advantage* (pp. 11200–11209). International Business Information Management Association.



Fotó/Photo: Németh István Péter