

# **Társadalmi innovációs szolgáltatások a Miskolci Egyetemen**

A TÁMOP-4.2.1.D-15/1/KONV-2015-0009 számú,  
„Társadalmi innováció generálása Borsod-Abaúj-Zemplén megyében” című projekt  
eredményeinek értékelése és a projekt folytatási lehetőségeinek mérlegelése

Készítették:

Prof.Dr. G.Fekete Éva

Prof.Dr. Wopera Zsuzsanna

Réthy Gábor

Miskolc, 2015. november

## Tartalom

|   |    |
|---|----|
| 1. Vezetői összefoglaló .....   | 3  |
| 2. A Miskolci Egyetem társadalmi innovációs szolgáltatásainak bemutatása .....                              | 6  |
| 2.1. A Miskolci Egyetem tevékenységei .....   | 6  |
| 2.2. A társadalmi innovációs szolgáltatások megalapozása érdekében tett korábbi fejlesztések .....          | 7  |
| 2.3. A társadalmi innovációs szolgáltatások elhelyezése a Miskolci Egyetem stratégiájában .....             | 8  |
| 2.4. A társadalmi innovációs szolgáltatásokban együttműködő kutató központok.....                           | 8  |
| 3. A társadalmi innovációs szolgáltatások háttere .....   | 13 |
| 3.1. A megye gazdasági – társadalmi - környezeti jellemzői .....  | 13 |
| 3.2. A társadalmi innováció értelmezése, szerepe a térségi fejlődésben .....                                | 18 |
| 3.3. A társadalmi innováció feltételrendszere .....   | 19 |
| 3.4. A társadalmi innováció dimenziói a felsőoktatásban .....   | 19 |
| 3.5. Vonatkozó jogszabályok .....   | 21 |
| 3.6. A társadalmi innovációs szolgáltatások a megyét érintő fejlesztési stratégiákban .....                 | 22 |
| 3.7. A korábbi fejlesztések tapasztalatai .....   | 23 |
| 4. A társadalmi innovációs szolgáltatások további fejlesztési céljainak és feladatainak meghatározása ..... | 27 |
| 4.1. Célok, elvárt eredmények és hatások .....  | 27 |
| 4.2. Célcsoportok.....  | 27 |
| 4.3. Korlátozó tényezők felmérése .....   | 28 |
| 4.4. Megoldási alternatívák felvázolása és legmegfelelőbb alternatíva kiválasztása.....                     | 28 |
| 5. Megvalósítási javaslat kidolgozása .....   | 30 |
| 5.1. Műszaki tartalom részletes leírása.....  | 30 |
| 5.2. Részletes működési, működtetési javaslat.....  | 31 |
| 5.2.1. A nyújtott szolgáltatások részletes bemutatása.....  | 31 |
| 5.2.2. A szolgáltatások igénybevételeének módja .....   | 34 |
| 5.2.3. A szolgáltatás szervezeti keretei.....   | 34 |
| 5.2.4. Az üzemeltetés személyi és technikai feltételei .....  | 36 |
| 5.2.5. Szükséges fejlesztések.....  | 36 |
| 5.3. A szolgáltatások működtetésének lehetséges finanszírozása .....  | 36 |
| 5.3.1. Várható költségek.....   | 36 |
| 5.3.2. Lehetséges bevételek .....   | 39 |
| 5.4. A szolgáltatások indításának rövid távú feladatai .....  | 39 |

# 1. Vezetői összefoglaló

A **Miskolci Egyetem** a TÁMOP 91,4 millió Ft-os támogatásával megvalósított **T-MODELL** projektje eredményeként az egyetem társadalomtudományi karai új, a régióban a társadalmi innovációk megfogalmazódását és működését segítő szolgáltatásokat indítanak.

Ezzel a tevékenységgel az egyetem oktatói, kutatói és hallgatói a területi hátrányok csökkentéséhez és szolgáltatást igénybe vevő térségek önfejlesztő képességének erősítéséhez tudnak hozzájárulni.

## Cél:

Területi és társadalmi hátrányokkal küzdő csoportok problémáira válaszoló társadalmi innovációk indításának és megvalósításának segítségével a hátrányok csökkentése, új fejlődési pálya feltárása.

## Célcsoportok:

Borsod-Abaúj-Zemplén megye hátrányos helyzetű térségeinek önmagukon segíteni akaró, változásokra kész közösségei.

## Szolgáltatások:

- a. Általános (alap) szolgáltatások (bármely érdeklődő számára elérhetők):
  1. Információs honlap működtetése: alapinformációk a társadalmi innovációról, annak egyes témáiról, módszereiről, jó gyakorlatairól, műhelyeiről; a kínált szolgáltatások és igénybevételük feltételeinek leírása; letölthető szakmai anyagok.
  2. Társadalmi Innovációs Akadémia tartása: a témába bevezető szakmai előadás-sorozatot szervezünk Miskolcon, vagy az Egyetem által meghatározott más helyszínen és az előadások internetről is követhetők.
  3. Az egyetemi munkatársak és hallgatók felkészültségének növelése, szinten tartása: hazai és nemzetközi társadalmi innovációs hálózatokban való részvétel, elméleti és módszertani megalapozó kutatások végzése és eredményeinek megosztása (konferenciákon, honlapon, kiadványokban).
  4. Regionális társadalmi innovációs hálózat kiépítése és működtetése: a centrumból a perifériák fejlesztésébe bevonható gazdasági, társadalmi, kulturális és politikai szereplők és azok motivációinak feltárása, velük együttműködési kapcsolatok kialakítása.
- b. Együttműködő céltérségre irányuló szolgáltatások (a hátrányos helyzetű térségek közösségei valamilyen társadalmi cél elérésében indított, társadalmi együttműködésben megvalósuló kezdeményezéseikhez, együttműködési megállapodás alapján vehetik igénybe a szolgáltatásokat. Eddig a Cserehát térségével alakítottunk ki együttműködést.)
  5. Célzott, az innovációt közvetlenül megalapozó, gyors lefutású kutatások végzése: részint a térség fejlődési potenciáljának, az ott adaptálható társadalmi innovációs témák feltárására, részint a kiválasztott / megtalált társadalmi innovációs témák (jelenleg ilyenek: helyi termékek, smart település, térségi márkázás, közösségi foglalkoztatás, társadalmi vállalkozások, hálózatosodás és klaszteresedés, térségfejlesztési CSR-együttműködések) részleteire, adaptációjának feladataira, kapcsolódó új eredmények létrehozására irányulnak, 2-3 hónap alatt lefuttathatóak és projektek megvalósíthatósági tanulmányaihoz felhasználható eredményeket biztosítanak,

6. A változtatásra való képességet erősítő rövid (30-60 órás) képzési kurzusok tartása: valamely konkrét társadalmi innovációs témához kapcsolódó, vagy innovációs egyéni és szervezeti kompetenciákat fejlesztő képzések a helyszínrre kihelyezve, vagy kombinált távoktatási formában (jelenlegi kínálatunk: helyi foglalkoztatás-fejlesztés, helyi turizmusfejlesztés, társadalmi vállalkozások indítása és működtetése,
7. Egyetemi és térségi fiatalok bevonása a társadalmi innovációs folyamatokba: nem utolsó sorban a fiatalok térségben tartása érdekében keressük a változtatási folyamatokba, a megcélzott társadalmi innovációba való bevonásuk lehetőségeit, javaslatot teszünk azok megvalósításának technikáira,
8. Térségi innovációs közösségek animálása: a változtatások helyi magjának kialakításában, a közösségi tervezési folyamat vezetésében, a megvalósítás közösen kijelölt feladataira való felkészülésében közösségfejlesztési és team-menedzsment módszerek alkalmazásával segítjük a partnereket,
9. Stratégiai, folyamat-, informatikai és konfliktuskezelési tanácsadás: a tervezés és a megvalósítás során felmerülő problémák leküzdéséhez munkatársaink on-line és igény szerint személyes tanácsadást biztosítanak,
10. Hálózatfeltárás és -építés: a hátrányos helyzetű térségek regionális folyamatokba való bekapcsolódása érdekében a centrummal való kapcsolat lehetőségeit tárjuk fel és ha szükséges, közvetítünk a potenciális partnerek között.

#### **Szolgáltatások igénybevételeének módja:**

Az általános szolgáltatásokat az Egyetem önként vállalt alapfeladatának tekinti, tevékenységei közé beépíti, forrásait pályázatokból, vállalati CSR forrásokból és önkéntes munkával teremti meg. A szolgáltatás bármely érdeklődő számára elérhető.

A céltérségekre irányuló szolgáltatásokra a térség helyi fejlesztési magjának bejelentkezését követően közösen kidolgozott munkaterv alapján kerülhet sor. A finanszírozást alapvetően a térség biztosítja saját forrásaiból, valamint egyénileg vagy közösen beadott pályázatokból.

#### **Szolgáltató szervezet:**

A szolgáltatást a három társadalomtudományi kar bázisán létrejövő, oktatókat és hallgatókat integráló virtuális Társadalmi Innovációs Szolgáltató Központ szervezi és biztosítja. A virtuális központ irányítását a három Kar által felállított Társadalmi Innovációs Egyetemi Belső Mag végzi. Ennek vezetője és a központ gazdálkodása a GTK-hoz kapcsolódik.

#### **Partnerek, együttműködők:**

Az Egyetem virtuális szolgáltató központjának Belső Magja, valamint a centrum állandó együttműködő partnerei és a térségek helyi szervezői együtt alkotják a Megyei Innovációs Akciócsoportot, míg a Megyei Társadalmi Innovációs Hálózat tagjai az Egyetem tevékenységekben résztvevő munkatársai és hallgatói, Miskolc és a térségek állandó bevont gazdasági, társadalmi, politikai szereplői.

#### **Már meglévő feltételek:**

Kialakított koncepció és módszertan.

A hálózat egy része létezik.

Néhány témában kutatási eredmények, felhasználható anyagok.

Három kizárható kurzus.

Honlap <http://t-modell.uni-miskolc.hu> .

**Tervezett fejlesztések:**

A hálózat különböző szintjeinek formalizálása.

Hallgatók bevonásához a keretek kialakítása (beadott NTP-FTH pályázat – T-modell Junior)

További kutatások, képzések megalapozása.

Társadalmi Innovációs Akadémia meghirdetése.

Honlap bővítése, működtetése.

Adott térségekkel az együttműködés és a finanszírozás alapjainak megteremtése.

**Kapcsolattartó:** Prof. Dr. G. Fekete Éva dékánhelyettes, GTK

## **2. A Miskolci Egyetem társadalmi innovációs szolgáltatásainak bemutatása**

### ***2.1. A Miskolci Egyetem tevékenységei***

#### **Tájékoztató a Miskolci Egyetem magyar felsőoktatásban és Borsod-Abaúj-Zemplén megyében betöltött szerepéről (Torma András rektor 2013. szeptember)**

***A felsőoktatás rövid bemutatása:*** Ma Magyarországon 69 felsőoktatási intézmény működik. Az intézmények jelentős százaléka a fővárosban működik, s az elmúlt évek oktatás politikája ( az azonos szakokon bevezetett egységes pontszám ) megnehezítette a vidéki intézmények beiskolázását. A diákok örömmel választották a nagyobb iskolavárosok, főváros intézményeit, ahol sokszínűbb a kulturális élet, jobbak a szórakozási lehetőségek. Emiatt a vidéki intézményeknek, beleértve a Miskolci Egyetemet , meg kell küzdeni a helyi fiatalokért, hogy ne hagyják el szülőföldjüket, ha olyan szakon kívánnak továbbtanulni, mely a megyében vagy a felsőoktatási intézményében is megtalálható. Bizonyítható tény, hogy azon diákok, akik a fővárosban folytatják tanulmányaikat, csak elenyésző %-uk tér vissza szülőföldjére. ( Ezért érezhető, hogy a megye kis településein egyre kevesebb az általános iskolai tanító, védőnő. Megüresedett, be nem töltött álláshelyek vannak, lesznek. ) A beiskolázási nehézségek mellett a felsőoktatási intézményeknek meg kell küzdeniük a gazdasági válság okozta kormányzati forráskivonással is. Közel 2 évtizeddel ezelőtt a lakosság mintegy 8 %-a volt diplomás, mely arányszám a Bolognai folyamat eredményeként 42 %-ra nőtt. A felsőoktatás finanszírozottsága messze elmarad az Európai Unió átlagától ( Jelenleg a teljes GDP 1,5 és 3 % között változik ). Magyarországon ez jelenleg a teljes GDP 0,5%-a.

***A Miskolci Egyetem rövid bemutatása:*** A Miskolci Egyetem jogelődjét 1735-ben III. Károly magyar király (aki VI. Károly néven német-római császár is volt) alapította Selmechányán. Miskolcon, a jelenlegi Campus területén 1949 ben kezdte meg az Intézmény a működését Nehézipari Műszaki Egyetem néven. Az Universitas jellegét erősítve az évek során a 3 alapkarhoz (Bányamérnöki Kar, Kohómérnöki Kar, Gépészmérnöki Kar) újabb karokat alapított az intézmény. (Állam és Jogtudományi Kar, Gazdaságtudományi Kar, Bölcsészettudományi Kar, Egészségtudományi Kar és a Bartók Béla Zeneművészeti Intézet).

*Az oktatási tevékenységet* jellemzi, hogy a Miskolci Egyetem hallgatóinak száma a 2014/15-os tanév első félévében 9964 fő volt. Ebből a Gazdaságtudományi Kar hallgatója 1902 fő, az Állam és Jogtudományi Kar hallgatója 1794 fő, a Bölcsészettudományi Kar hallgatója 1019 fő volt. A társadalomtudományi karokon 19 alap (ÁJK 3, GTK 5, BTK 11) és 17 mesterszakon, valamint felsőfokú szakképzésben és felsőfokú szakirányú továbbképzéseken folyik az oktatás.

*A kutatási tevékenység* 2012 óta Kiválósági Központok köré szervezve folyik. A ***Kiválósági Központok*** céljai négy stratégiai célkitűzés köré csoportosíthatók: a szellemi potenciál fejlesztése, a kutatási infrastruktúra fejlesztése, a stratégiai kutatási területek minőségi fejlesztése és az intézmény kapcsolatrendszerének fejlesztése. A Kiválósági Központok és a bennük működő kutatói műhelyek fő feladata, hogy nemzetközi elismertségű szenior kutatók köré eredményes kutatói csapatok épüljenek fel. A sok szakterületen belterjes kutatói csoportokba új kutatók kapcsolódhatnak be növelve a kutatói motiváltságot és kihasználva az interdiszciplinaritásban rejlő előnyöket. A fiatal kutatók (PhD jelöltek és MSc hallgatók) számára biztosítandó minőségi témavezetés, és a kutatási feltételek biztosítása közvetlen hatással vannak az érintett doktori iskolák képzésének színvonalára, a hallgatói tehetséggondozásra és a kutatói utánpótlásra. A Stratégiai Tanácsadó Testület segítségével kijelölt stratégiai kutatási témák területén cél a kutató csapatok pozicionálása az országos, európai és még szélesebb körű nemzetközi szakmai és tudományos közegekben.

A négy műszaki jellegű Kiválósági Központokhoz képest később, 2013-ban alakult meg a társadalomtudományi kutatásokra fókuszáló Regionális gazdasági, társadalmi és egészségügyi felzárkózás Kiválósági Központ.

*A szolgáltató tevékenységeket a Tudásvagyon Hasznosítás Igazgatóság fogja össze. Az egyetemet befogadó régió felemelkedésében a Felnőttképzési Regionális Központ mellett a műszaki-gazdasági innovációs transzfert segítő Technológiai és Tudástranszfer Központ és az Innováció-menedzsment Kooperációs Kutatási Központ vállal szerepet.*

## ***2.2. A társadalmi innovációs szolgáltatások megalapozása érdekében tett korábbi fejlesztések***

A műszaki-technológiai innovációk generálása mellett a Miskolci Egyetem figyelmet fordít a társadalmi innovációban való vezető szakmai szerepének megalapozására is. A térség társadalmi folyamatainak jobbítása, a területi és társadalmi hátrányok csökkentése érdekében végzett korábbi tevékenységeket követően, a társadalmi innovációkra koncentráló első jelentős projekt a TÁMOP 4.2.1.-D/1/15/KONV program által támogatottan valósult meg 2015 második félévében. A projekt keretében:

1. Az Egyetem társadalmi innovációs szolgáltatásra képessé válása érdekében megalapoztuk a társadalmi innovációra, annak tényezőire és folyamatára vonatkozó tudásbázist – szakirodalmi adatbázist hoztunk létre, kutatást végeztünk, nemzetközi konferencián és tanulmányúton vettünk részt, saját kutatási eredményeinket publikáltuk és egy zárókonferencia keretében megosztottuk a szakmai közvéleménnyel.

A szolgáltatás szakmai bázisának megerősítését szolgálták a hallgatók számára meghirdetett esettanulmány versenyek, a Szakmai Nap és a Periféria Nyári Egyetem szervezése.

2. Kifejlesztettük a társadalmi innováció generálásának és tanácsadásának módszertanát, ezen belül háttérkutatásokkal, az üzleti innovációs és a közösségfejlesztési gyakorlat összekapcsolásával kialakítottuk a társadalmi innovációs helyzetfeltárás – probléma-meghatározás – megoldás beazonosítás – megvalósítás – eredményfelmérés eszköztárát. Munkánk során a perifériák fejlesztésének három alapkérdésére és a hozzájuk kapcsolódó társadalmi innovációkra fókuszáltunk:

- a) a centrumhoz való kapcsolódás, a tágabb térségbe történő gazdasági, társadalmi és politikai integráció - térségi integráció (INT) (Smart települések, hálózatok, kommunikáció, klaszterek),
- b) a térségi önellátás fokozása - helyi gazdaságfejlesztés (HGF) (foglalkoztatás, helyi termék, társadalmi vállalkozások)
- c) a térség egyedi sajátosságának megtalálása, vonzerővé formálása - térségi identitás építés (ID) (fiatalok vonzása, turizmus, közösségfejlesztés).

Megoldásunkban jelentős szerepet szántunk a fókuszált, gyors helyzetfeltárás módszereinek, a Területi Adat- és Dokumentumtár használatának, az interaktivitást biztosító webes szolgáltatásnak, a kapcsolódó tudásanyagot átadó és szükséges kompetenciákat fejlesztő (részben távoktatásban megvalósuló) képzéseknek, a korszerű tervezési és tanácsadási technikáknak, a középiskolások és tanáraik megszólításának.

3. Modellünket teszteltük, egyben a későbbi szolgáltatásunkhoz referenciát teremtettünk egy adott periférikus térségben, a Csereháton működő innovációs körök létrehozásával és szervezési, tervezési, konfliktuskezelési segítségével, kompetenciajavító képességekkel.

Terepmunkánkat segítették korábbi és jelen kutatási eredményeink. Az előbbiekre építve a projekt megvalósítása során három, a csereháti térségi (periféria) és miskolci (centrum) szereplőkből álló társadalmi innovációs kör létrehozásán és a hozzájuk kapcsolódó innovációk generálásán dolgoztunk.

4. A tudásbázisra, a kifejlesztett eszközökre és a teszt során keletkezett tapasztalatokra építve kidolgoztuk, és jelen tanulmányban összefoglaljuk a Miskolci Egyetem

fenntartható társadalmi innovációs szolgáltatásainak T-modelljét, annak működtetési és további fejlesztési tervét.

### ***2.3. A társadalmi innovációs szolgáltatások elhelyezése a Miskolci Egyetem stratégiájában***

A Miskolci Egyetem a régió tudásbázisának tekinthető. Az oktatott diszciplínák között a gazdaság megújításához, a fenntarthatóság növeléséhez, hálózatok kialakításához, új ötletek kitalálásához, kidolgozásához és megvalósításához szükséges kompetenciák kialakítása is szerepel. A Karon folyó kutatások pedig a gyakorlatban is hasznosítható ismereteket tárnak fel a régióról, a kiválasztott térségek lehetséges jövőjéről. Ezek a kutatások hívták fel a figyelmet a helyi gazdaságfejlesztésben a fenntarthatóságot is erősítő hálózatok, társadalmi vállalkozások, térségi imázst is erősítő márkák fontosságára. Az elmúlt években célzottan a társadalmi innovációk elméletének és gyakorlatának kutatásában is értünk el eredményeket. Ahhoz, hogy a régió hátrányos helyzetű térségei eredményesen tudjanak bekapcsolódni a 2014-2020 közötti fejlesztési folyamatokba, szükség van erre a tudásra, valamint a közvetítés intézményesített módjaira.

A 2016-ban készülő *Intézményfejlesztési Terv* az ún. III. pillér tevékenységeibe építi be a társadalmi felelősségvállaláshoz, annak gyakorlásához és régióon belüli előmozdításához kapcsolódó tevékenységeket. A projekt folytatása szempontjából fontos, hogy az itt megfogalmazott célok és tevékenységek az *Intézményfejlesztési Terv*be bekerüljenek.

### ***2.4. A társadalmi innovációs szolgáltatásokban együttműködő kutató központok.***

A társadalmi innovációs szolgáltatások megalapozásába a Miskolci Egyetem három társadalomtudományi karának négy kutató központja kapcsolódott be. A Regionális gazdasági, társadalmi és egészségügyi felzárkózás Kiválósági Központ-hoz tartozó kutató központok fő profilja az alábbiak szerint foglalható össze:

#### ***1. Tér- és társadalom-gazdaságtani Kutató Központ (Gazdaságtudományi Kar)***

A gazdaság térbeni és általános, az üzleti világon túli kérdéseivel foglalkozó kutató központ kutatási irányai hat nagy témakörhöz kapcsolódnak:

- ❖ Környezetváltozás és zöld energia.
  - a. A fenntartható fejlődés gazdasági elméletei
  - b. Környezeti életciklus vizsgálatok.
  - c. Alternatív energiák és energiahatékonyság kérdései, a válság hatása az energiahatékonyság, az energiafelhasználás és a gazdasági növekedés kapcsolatrendszerére.
- ❖ Területi és gazdasági folyamatok hatása a térszerkezet alakulására.
  - a. Területi és társadalmi különbségek és térszerkezet Magyarországon és Európában.
  - b. Elérhetőségi viszonyok értékelése magyarországi településeken, régiókban.
  - c. Európai és magyarországi városok, regionális centrumok, fejlődési sajátosságainak feltárása.
  - d. Centrumok világgazdasági pozícióinak változásai, világgazdasági jelenségek, folyamatok alakulása a globalizált világgazdaságban.



- ❖ Regionális fejlődés és növekedés.
  - a. Konvergencia tesztelése és vizsgálata.
  - b. Gazdasági és társadalmi területi különbségek vizsgálata, a térszerkezet modellezése.
  - c. Az új gazdaság térbeli megjelenése Közép-Kelet-Európában és a Kárpát-medencében.
  - d. Intézményi tényezők és regionális gazdasági fejlődés
  - e. Az ipari szerkezetváltás területi hatásainak vizsgálata.
  - f. EU fejlesztési politikák hatásainak vizsgálata.
- ❖ Társadalom- és foglalkoztatáspolitikai.
  - a. Demográfiai, makrogazdasági, munkaerő-piaci folyamatok és kölcsönhatásaik
  - b. A munka fogalmának és társadalmi szerepének változásai, alternatív és atipikus foglalkoztatási formák terjedése.
  - c. Munkaerő-piaci folyamatok, a migráció formái és munkaerő-piaci hatásai.
  - d. A foglalkoztatás- és a szociálpolitika gazdasági vonatkozásai.
- ❖ Társadalmi gazdaság
  - a. A társadalmi gazdaság, globális fenntarthatóság és helyi fejlesztés.
  - b. Társadalmi innováció
  - c. Társadalmi marketing
- ❖ Információs társadalom.
  - a. A piac mint komplex információs rendszer
  - b. Információszerzés és előállítás elmélete, módszertana és gyakorlata
  - c. Üzleti folyamatok előrejelzési módszerei és modellezése.

A kutatások PhD fokozatszerzési, habilitációs, tananyag-fejlesztési tevékenységekhez, valamint hazai és nemzetközi kutatási projektekhez kapcsolódnak.

Eredményeiket saját kiadványaikon túl hazai folyóiratokban, szak- és tankönyvekben publikálják. Nemzetközi szinten tanulmányaik konferencia-kötetekben, szerkesztett tanulmánykötetekben és folyóiratokban látnak napvilágot.

Céljuk, hogy a Tér- és Társadalom-gazdaságtani Kutató Központ olyan nemzetközileg elismert kutatási egységgé váljon, amely a regionális fejlődés vizsgálatában az interdiszciplináris megközelítést helyezi előtérbe, a regionális gazdaságtan, gazdaságföldrajz, környezet-gazdaságtan és térinformatika integrálásával. Ehhez az általános célhoz a TTKK három alapvető tevékenység elvégzésével járul hozzá: alkalmazott kutatásokkal, továbbképzési programokkal és a kutatási eredmények disszeminálásával.

Mint a hat kutató műhelyt integráló Kutató Központ, az utolsó három évben megjelent szakirodalmi újdonságok rendszeres feldolgozását és bemutatását végzik kari prezentációk és kerekasztal beszélgetések formájában. Kutatóik közötti munkamegosztásban rendszeres, folyamatosan aktualizált vizsgálatokat végeznek a regionális és helyi fejlődés alapindikátorainak (GDP per fő, HDI stb.) változásáról. Hazai és nemzetközi publikációkat készítenek, valamint szervezik a kutatási eredmények oktatásba történő beépítését. Stratégiai együttműködési kapcsolatokat alakítanak ki és ápolnak hazai és külföldi partnerekkel. (Magyar Tudományos Akadémia, FKI, KRTK, Miskolci Egyetem, Földrajz Intézet, Magyar Nemzeti Bank, Magyar Bankszövetség, CESCO, BBTE, Földrajz Kar, Matematika és Informatika Kar, Közgazdaságtudományi Kar, Institut für Länderkunde Leipzig, Magdeburgi Egyetem, Berni Egyetem, Regional Studies Association, Regional Science Association, International Geographical Union.)

## **2. Gazdálkodástudományi Kutató Központ (Gazdaságtudományi Kar)**

A Kutató Központban végzett kutatások fókuszában az üzleti szféra folyamatai állnak. Kutatásaik a gazdálkodás teljes folyamatát átfogják, bár az egyes nagy témakörökön belül jellemzően egy-egy speciális, a legújabb folyamatokra és technikákra figyelő, szűkebb témakörre koncentrálnak.

- ❖ Vállalati stratégiák
  - a. új stratégiai kihívások
  - b. vállalkozások fejlesztése
  - c. vállalatok nemzetközi terjeszkedése
  - d. vállalati stratégiák tipizálása
  - e. üzleti etika és vállalati társadalmi felelősség
- ❖ Vállalati erőforrások
  - a. energiagazdálkodás hatékonysága
  - b. emberi erőforrás gazdálkodás
  - c. információgazdálkodás
- ❖ Vállalati gazdálkodás
  - a. gazdaságosság, jövedelmezőség mérése
  - b. közszolgáltató vállalatok gazdálkodási sajátosságai
- ❖ Vezetés és szervezés, szervezeti kultúra
  - a. személyiség- és vezetésfejlesztés
  - b. szervezeti kompetencia- és képességépítés
  - c. teljesítménymenedzsment
- ❖ K+F és innováció
  - a. innovációmenedzsment
  - b. innovációmarketing
  - c. információs technológia a gazdasági szervezetekben
- ❖ Pénzügyek és számvitel
  - a. finanszírozási környezet és –politika
  - b. költségvetési kapcsolatok, adózás
  - c. pénzügyi piacok és pénzügyi közvetítők
  - d. számviteli információk, számviteli információs rendszerek
  - e. ellenőrzési rendszerek
- ❖ Üzleti marketing
  - a. business marketing modellek
  - b. érték- és ügyfélorientált business marketing
  - c. nemzetközi marketing
  - d. marketing audit.

Közös, a hat kutató műhelyt átfogó kutatásként a nemzetközi vállalatok menedzsmentjének vizsgálatát indították el. Ez a terület a kar vállalatokkal kialakított, illetve folyamatosan alakuló kapcsolatait, valamint az oktatás fejlesztése szempontjából is prioritást érdemel. Ugyanakkor a jelzett terület annyira széles körű, hogy minden műhely megtalálhatja a maga témáját, mint ahogyan eddigi kutatási eredményeikből is lényeges elemek ehhez a témához eleve illeszkednek. Másik ilyen átfogó téma pedig a társadalmi gazdaság, azon belül a társadalmi innovációk lehetnek.

A kutató műhelyek a kutatási profilba tartozó témákra végzik a kutatási célokban megjelenő területekre vonatkozó hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozását, összefoglaló

tanulmányok készítését, empirikus vizsgálatok végzését, hazai és nemzetközi publikációk készítését és a kutatási eredmények beépítését a kar által oktatott tárgyakba.

### **3. Társadalomkutató Központ (Bölcsészettudományi Kar)**

A Miskolci Egyetemen a szociológia szakos képzés megkezdése előtt jóval már folytak városszociológiai kutatások, romakutatások, üzemszociológiai, szervezetszociológiai kutatások. A szociológia szakos képzés megkezdése óta intenzívebbé vált a kutatómunka. 2001-ben a Miskolci Egyetem Társadalomkutató Kihelyezett Központ azzal a céllal jött létre, hogy segítse a szociológia szakos és más társadalomtudományi képzésben résztvevő hallgatók gyakorlati képzését és kutatásaival hozzájáruljon a térség fejlődéséhez. 2002-től 2008-ig voltak rendszeresek azok a kutatások, melyek a Társadalomkutató Központban folytak a Szociológia szak oktatóinak és hallgatóinak közreműködésével.

Kutatásaik 2010 óta:

1. 2010. Többszintű akcióprogram a depresszió és az öngyilkosság megelőzésére Miskolcon (SOTE, Magatartástudományi Intézettel közösen).
2. 2010. A háztartások energiahasználata. GILDED projekthez való csatlakozás.
3. 2010. "Család és társadalom" című középiskolások körében végzett kérdőíves kutatásban való részvétel. A kutatás az utolsó éves középiskolások felnőtt állampolgárrá válását vizsgálta, valamint azt, hogy milyen szerepet játszik ebben a családi környezetük. A kutatást vezette: az ELTE - TáTK Szociológia Tanszéke, és a Debreceni Egyetem, BTK Szociológia Tanszéke
4. 2011. március- szeptember: Miskolc Város Szociális Térképének elkészítése.
5. 2011. május: Összeurópai Roma Stratégia készítése a BAZ megyei Önkormányzat felkérésére.
6. 2012. január-december: „Roma population on the peripheries of the Visegrad countries” (a Visegrádi Alap keretében).
7. 2012. január-december: A Nemzeti Élelmiszerlánc-biztonsági Hivatal Erdészeti Igazgatósága megbízásából B-A-Z megyei erdőtüzek szociológiai hátterének vizsgálata.
8. 2012 október - 2013 szeptember: „Regionális szociális mappa (Kassai Önkormányzati Kerület –Borsod – Abaúj – Zemplén megye)” című, HUSK/1101/1.6.1/0131 számú projektben való részvétel.
9. 2012 szeptember-2013 augusztus: "Posztindusztriális periférikus városok újjászületése" címmel kérdőíves kutatás Miskolcon. A projekt hat országot érint (Litvánia, Törökország, Lengyelország, Oroszország, Argentína és Magyarország). Támogató: Nemzeti Tudományos Központ, Lengyelország. A kutatás vezetője: Prof. Pawel Starosta, dékán, egyetemi tanár, Lódzi Egyetem, Közgazdaságtudományi és Szociológiai Kar.

A Bölcsészettudományi Kar további, a társadalmi innovációhoz közvetlenül kapcsolódó kutatási központjai:

- **Romakutató Központ:** 2009. szeptemberében alakult három intézet összefogásával, a Bölcsészettudományi Karon belül, a romákkal kapcsolatos kutatások, publikációk, dokumentumok összefogására.
- **Kulturális Antropológiai Kutató Központ:** Jellemző kapcsolódó kutatási témáik az interkulturális együttélés gyakorlatának vizsgálata, a lokális közösségek szociokulturális működésének feltárása, a helyi közösségek fejlesztésekhez való viszonyulásának elemzése.

Kutatási központként nem jelenik meg, a társadalmi innovációs témakörhöz erősen kapcsolódnak a Karon folyó pedagógiai módszertani és alkalmazott nyelvészeti kutatások.

A Bölcsészettudományi Kar kutató központjai inkább informálisak, önálló költségvetéssel, szervezeti jogosítványokkal nem rendelkeznek.

#### **4. Alternatív Konfliktuskezelési és Vitarendezési Interdiszciplináris Kutató Központ (Állam- és Jogtudományi Kar)**

A Kutató Központ feladat, hogy

- a) a célterületét lefedő jogterületeken szervezze a szociológiai, pszichológiai, történeti, etikai és jogtudományi kérdések kutatását,
- b) elősegítse az alternatív konfliktuskezelési és vitarendezési technikák és eljárások elterjesztését mind az oktatás, mind a gyakorlat területén,
- c) támogassa a szociális, interperszonális és interkulturális kompetenciák és képességek fejlesztését,
- d) szervezzon, irányítson és támogasson minden olyan interdiszciplináris kutatási programot, mely lehetővé teszi a tudományterületek közötti átjárhatóságot, illetve a határtudományok eredményeinek felhasználását,
- e) működjön közre olyan új oktatási struktúrák és tematikák kidolgozásában, melyek lehetővé teszik a hazai és nemzetközi munkaerőpiaci elvárásoknak való megfelelést,
- f) törekedjen azon transzverzális kompetenciák, motivációs és tanulási programok támogatására, melyek a fenntartható fejlődést és az aktív polgári szerepvállalást segítik elő,
- g) mozdítsa elő a kiszolgáltatott helyzetben lévő személyek és társadalmi csoportok érdekérvényesítő képességének és esélyegyenlőségének javítását,
- h) közvetítse a hallgatók számára a kutatási területek elméleti ismereteit, a kognitív készségek és a személyiség fejlesztése mellett formálja a munkához kapcsolódó készségeket és attitűdöket.

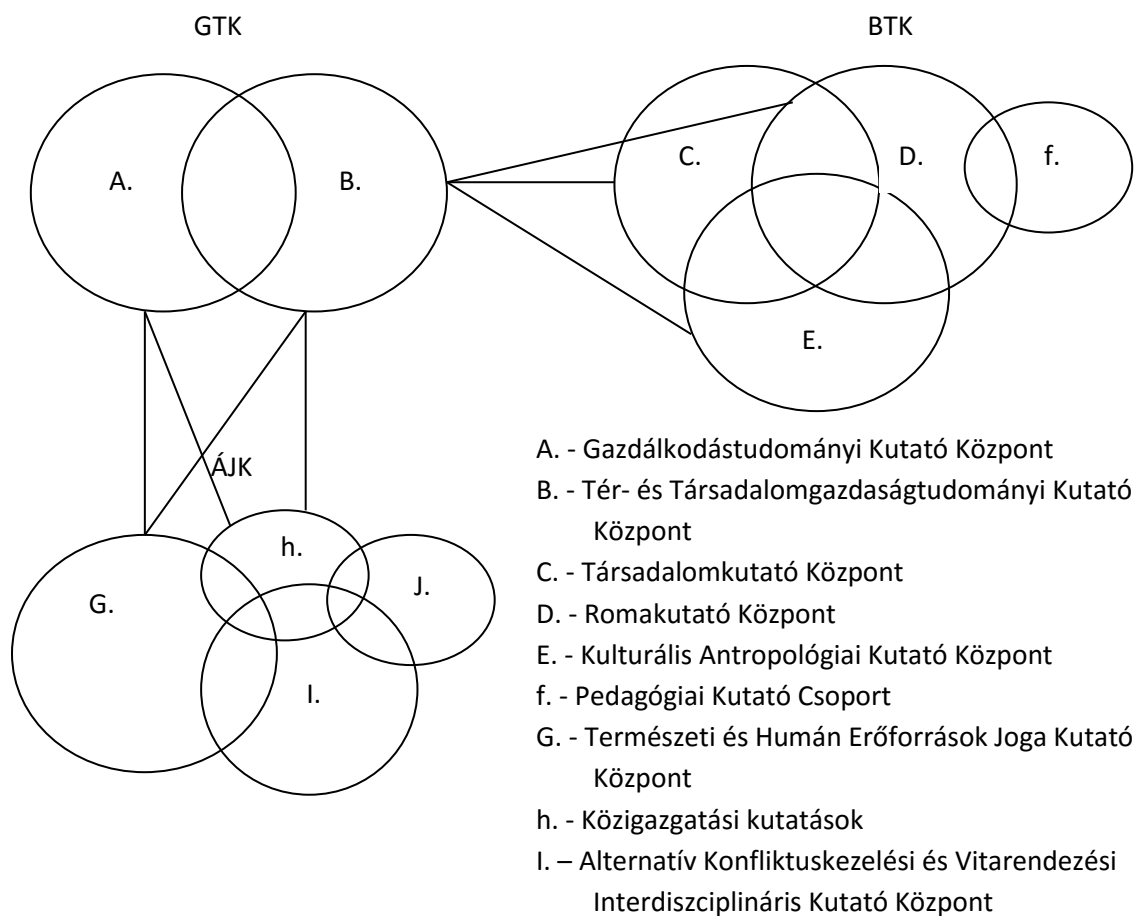
Az Állam- és Jogtudományi Kar további, a társadalmi innovációhoz közvetlenül kapcsolódó kutatási központjai:

- **Természeti és Humán Erőforrások Joga Kutató Központ:** feladata, hogy a célterületét lefedő jog területeken szervezze a szociológiai, etikai, történeti és jogtudományi kérdések kutatását; segítse elő célterülete több jogágot érintő viszonyainak komplex vizsgálatát új alapfogalmak, integrációt segítő jogintézmények kidolgozásával, új módszerek bevezetésével; szervezzon, irányítson és támogasson olyan interdiszciplináris kutatási programokat, amelyek integrálják a fenntartható gazdasági, társadalmi és környezeti folyamatokat más tudományterületek művelőiként szolgáló törekvéseket is.
- **Jogi Tanácsadó Központ:** Az Állam –és Jogtudományi Kar egyetemi oktatói a TÁMOP 4.2.1 -08/1-2008-0006 .sz. egyetemi projekt „A Miskolci Egyetem Technológia- és Tudástranszfer Centrumának kialakítása és működtetése” c. projekt keretein belül jogi tanácsadást tartanak szerzői jogvédelem, szabadalom menedzsment témakörben az Állam –és Jogtudományi Kar Jogi Tanácsadó Központjában. A tanácsadás 2009. októberétől 2011. szeptember 30-ig térítésmentesen volt igénybe vehető a TÁMOP projekt keretein belül, 2011. október 1-jétől azonban térítésköteles! A Jogi Tanácsadó Központban elsősorban szellemi tulajdon védelme, szellemi alkotások joga, szerzői jogvédelem, szabadalom- menedzsment, másrészt gazdasági jogi témakörben a kar oktatói igény szerint nyújtanak térítés ellenében jogi tanácsot kizárólag kis- és középvállalkozásoknak. A tanácsadás előre egyeztetett időpontban történik. (Bejelentkezni a 06-46-565-111/1350-es telefonszámon lehet, vagy személyesen a ME ÁJK Dékáni Hivatalában)

Az Állam- és Jogtudományi Kar kutató központjai a Kar szervezeti rendszerébe integrálva, saját költségvetési kerettel működnek.

Ezek mellett az intézeti kutatások közül a társadalmi innovációhoz különösen az Államtudományi Intézet közigazgatási kutatások kapcsolódhatnak a térségi társadalmi innováció témakörhöz.

Egyelőre az egyes kutató központok között kapcsolatok alig vannak, de a témák alapján számos tematikus kötődés rajzolódik ki. (Az ábra a karokon belüli átfedési területeket és GTK kutató központjainak interdiszciplináris kutatási lehetőségekre utaló tematikus kötődéseit mutatja.)



*Forrás: az ME kari honlapok információi alapján szerkesztette G.Fekete Éva*

*1.ábra: A társadalmi innovációhoz közvetlenül kapcsolódó társadalomtudományi kutató központok a Miskolci Egyetemen*

### 3. A társadalmi innovációs szolgáltatások háttere

#### 3.1. A megye gazdasági – társadalmi - környezeti jellemzői

*(Részlet a Borsod-Abaúj-Zemplén megye elmaradott térségeinek esélyegyenlőségi felzárkóztatási és foglalkoztatási terve című, 2015 decemberében készült dokumentumból)*

Borsod-Abaúj-Zemplén megye az Észak-Magyarországi régióban található, Magyarország legnagyobb településszámmal rendelkező megyéje. Északon a Szlovák Köztársaság, keleten,

dél-keleten Szabolcs-Szatmár-Bereg megye, délről, dél-nyugatról Heves megye, északnyugatról egy rövid szakaszon Nógrád megye határolja. A megye területe az Északi-középhegység és az Alföld találkozásánál fekszik, amely nagymértékben befolyásolta településszerkezetének kialakulását.

Borsod-Abaúj-Zemplén megye földrajzi jellemzőit a megye két, egymástól jelentősen eltérő jellegű tájegységének természetföldrajzi adottságai határozzák meg. Az Északi-középhegységhez tartozó északi-északnyugati terület rész morfológiailag igen változatos: magába foglalja a Bükk-vidék egy részét, az Aggtelek-Rudabányai hegyvidéket, a Tokaj-Zempléni hegyvidéket, valamint a köztük lévő dombsági területeket (Gömöri- Hevesi-dombság, Borsodi-dombság, Cserehát) a vízfolyás-völgyekkel, nagyobb medencékkel (Ózd-Egercsehi-medence, Sajó-, Rakacai-, Hernád-völgy) együtt. A megye országos viszonylatban jelentős méretű erdőterületeinek jelentős része is itt található.

A hegyvidéki területek összefüggő, zárt erdei, a dombsági területek mozaikosabb elhelyezkedésű erdő-, gyepterülettel, szántóterületek mellett a vízfolyás-völgyekben, fennsíkokon a gyepterülettel és szántóterületek jellemzők.

A déli, délkeleti területek már az alföldi táj morfológiailag kiegyenlítettebb, síkvidéki jellegű térségéhez tartoznak. (Borsodi- Mezőség, Sajó-Hernád- sík területek, valamint a Bodrogház, Taktaköz és a Borsodi-ártér területek) Tájhasználat szempontjából a Sajó és Hernád folyók sík részein, a szántóterületek nagyobb aránya mellett, a vízfolyás-völgyek gyepterületei, a Borsodi- Mezőség összefüggő pusztai gyepei, maradvány vizes élőhelyei, a Bodrogház és a Taktaköz mozaikosabb tájhasználatára emelendő ki.

A középhegységi területen (Bükk, Zempléni-hegység) a kisebb irtásfalvakat találunk, az alacsonyabb, tagolt dombvidéki területen (Cserehát), szétszórt aprófalvak jöttek létre. A Cserehát Magyarország legnagyobb, összefüggő aprófalvas térsége. Kiseb falvakból álló településszerkezet alakult ki a Bodrogház vízjárta területén, illetve a kedvezőtlen talajadottságokkal rendelkező Dél-Borsodi részeken. Nagyobb települések a hegyvidék és a síkság találkozásánál, illetve a megye nagyobb folyóvölgyeiben jöttek létre. Itt alakultak ki térségi központok és a foglalkoztatási centrumok.

Borsod-Abaúj-Zemplén megye Magyarország legnagyobb településszáma, második legnagyobb területű (7.247 m<sup>2</sup>) és a harmadik legnagyobb népességű megyéje.

A lakosság 358 településen él, melyek közül a megyeszékhely Miskolc, egyben megyei jogú város is. A többi település közül 27 városi, 9 nagyközségi, 321 pedig községi jogállású. A megye lakosságának 59%-a városokban, míg a többi, 41%-a községekben él.

A városi lakosok részaránya 10%-kal alacsonyabb az országos 69,4%-os átlagnál. Az aprófalvas településszerkezetének következtében, a vidéki lakosság jelentős hányada kistelepüléseken él.

A járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény alapján a közigazgatás területi egységei a járások lettek 2013. január 1. napjával. Borsod-Abaúj-Zemplén megyében 16 járás került meghatározásra.

*1. táblázat: Borsod-Abaúj-Zemplén megye településeinek lakónépesség szerint megoszlása járásonként*

| Jársók  | Települések száma |             | A települések száma népességnagyság-kategóriák szerint |         |           |           |               |         | Népsűrűség, fő/km <sup>2</sup> |
|---------|-------------------|-------------|--|---------|-----------|-----------|---------------|---------|--------------------------------|
|         | Összesen          | Ebből város | –499   | 500–999 | 1000–4999 | 5000–9999 | 10 000–49 999 | 50 000– |                                |
| Cigánd  | 15                | 1           | 6  | 3       | 6         |           |               |         | 3                              |
| Edelény | 45                | 2           | 29   | 8       | 7         |           | 1             |         | 4                              |

|                 |     |    |     |    |     |   |   |   |    |
|-----------------|-----|----|-----|----|-----|---|---|---|----|
| Encs            | 29  | 1  | 20  | 2  | 6   | 1 |   |   | 5  |
| Gönc            | 32  | 2  | 19  | 7  | 6   |   |   |   | 3  |
| Kazincbarcika   | 22  | 3  | 3   | 6  | 11  |   | 2 |   | 19 |
| Mezőcsát        | 8   | 1  | 1   | 1  | 5   | 1 |   |   | 4  |
| Mezőkövesd      | 23  | 2  | 5   | 6  | 11  |   | 1 |   | 5  |
| Miskolc         | 39  | 6  | 5   | 4  | 26  | 3 |   | 1 | 25 |
| Ózd             | 17  | 2  | 4   | 5  | 7   |   | 1 |   | 13 |
| Putnok          | 26  | 1  | 14  | 10 | 1   | 1 |   |   | 4  |
| Sárospatak      | 16  | 1  | 4   | 7  | 4   |   | 1 |   | 12 |
| Sátoraljaújhely | 21  | 2  | 15  | 4  | 1   |   | 1 |   | 5  |
| Szerencs        | 14  | 1  | 1   | 1  | 10  | 2 |   |   | 5  |
| Szikszo         | 24  | 2  | 16  | 4  | 3   | 1 |   |   | 7  |
| Tiszaújváros    | 16  | 1  | 3   | 7  | 5   |   | 1 |   | 8  |
| Tokaj           | 11  | 1  | 3   | 4  | 4   |   |   |   | 5  |
| Megye összesen  | 358 | 29 | 148 | 79 | 113 | 9 | 8 | 1 | 9  |

*Forrás: KSH BAZ megye statisztikai évkönyve 2011*

Magyarország leginkább elaprózott településszerkezetű tájai az Északi-középhegységben a Cserhát, az Aggteleki-karszt, a Zempléni-hegység és a Hegyköz. Ezen tájegységeken az apró-, illetve a törpefalu az uralkodó településtípus, jellemzően hegy-, illetve dombvidéken helyezkednek el, valamint néhány kivétellel a megye északi részén, a szlovák-magyar határhoz közel.

A 2011-es népszámlálás adatai szerint összesen 58 olyan település volt megyénkben (a megye településeinek 16%-a), amelynek lakosságszáma nem érte el a 200 főt. Ezeken a kis lélekszámú településeken él a megye összlakosságának 0,88 %-a.

Ezen települések korszerkezete öregedő: 1970-ben még közel ugyanannyi gyermekkorú volt, mint időskorú, azonban a legutóbbi népszámlálás alkalmával a 60 évesek és idősebbek már három és félszer voltak többen a 15 éven aluliaknál.

A járási rendszer kialakítása során, az új területi beosztáshoz alkalmazkodó mutatók alapján történt a területi fejlettségi szint meghatározása. A Magyar Kormány 106/2015. (IV. 23.) kormányrendelete a kedvezményezett járások besorolásáról szóló 290/2014. (XI. 26.) Korm. rendelet módosításáról meghatározott módszertan alapján, egy komplex mutató segítségével újra közzétette a járások fejlettségük szerinti rangsorát. A komplex mutató négy mutatócsoport (társadalmi és demográfiai helyzet mutatói, lakás és életkörülmények mutatói, helyi gazdaság és munkaerő-piaci mutatók és infrastruktúra és környezeti mutatók) 24 mutatójának használatával került kialakításra. Négy kategóriát különböztet meg:

- komplex programmal fejlesztendő járások
- fejlesztendő járások
- kedvezményezett járások
- nem kedvezményezett járások.

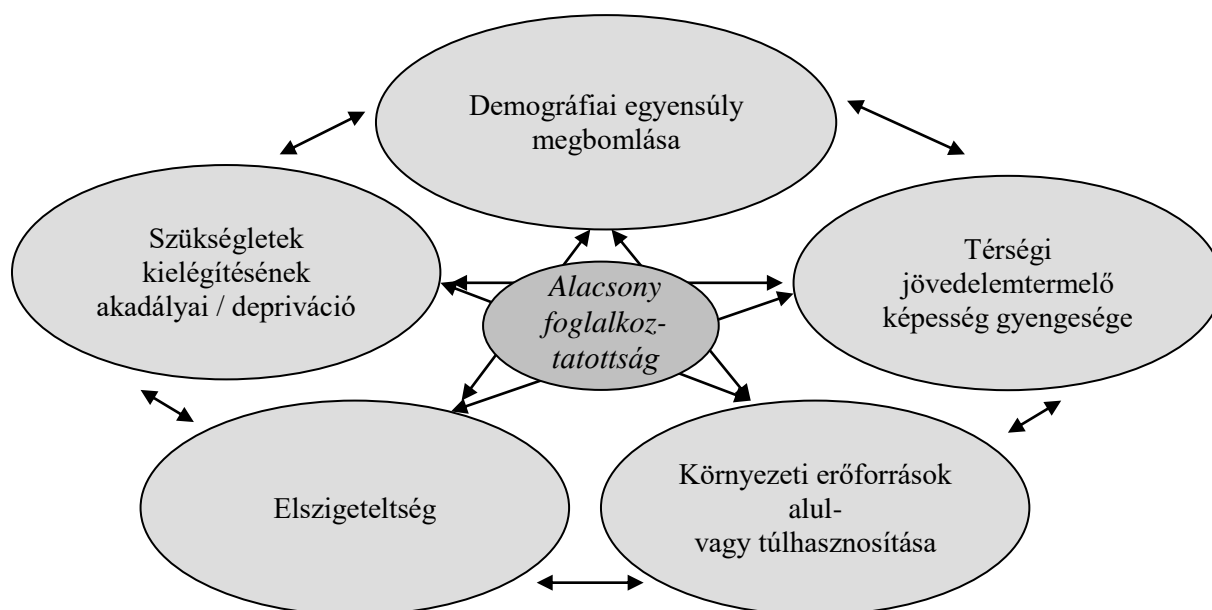
A rangsor elején lévő, legkisebb sorszámú járás a legrosszabb helyzetű. Magyarország 197 járása közül a leginkább leszakadó, a magyarországi népesség 10%-a által lakott 36 komplex programmal fejlesztendő járás között Borsod-Abaúj-Zemplén megyéből a járások fele megtalálható. Ezek (zárójelben a rangsorszámuk a komplex mutató értéke alapján): Cigándi (1.), Gönci (3.), Encsi (9.), Ózdi (11.), Szikszói (12.), Edelényi (15.), Mezőcsáti (17.), Putnoki (28.).

A fejlesztendő járások, amelyek közül kettő található Borsod-Abaúj-Zemplén megyében: Szerencsi (38.), Tokaji (45.). Az ezekben a járásokban élő népesség a megye lakosságának 8,1 százaléka él.

A kedvezményezett járások. Közülük a Sárospataki (77.), a Mezőkövesdi (86.), a Sátoraljaújhelyi (93.) és a Kazincbarcikai (95.) járások találhatók Borsod-Abaúj-Zemplén megyében. Ezeknek a járásoknak a komplex mutatóik még az országos átlag alatt vannak. A kedvezményezett járások lakossága a megyében élők 22,86%-át teszi ki.

A megye két legjobb helyzetű, nem kedvezményezett járása a Tiszaújvárosi (129.) és a Miskolci (130.). Ugyanakkor a járások kedvező pozíciója ellenére, mind a kettőben komoly problémát jelentenek a belső területi problémák, a legszegényebb lakosság, főként a romák iskolázottsági, munkaerő-piaci és térbeli elkülönülésükkel súlyosított rossz lakhatási helyzete.

A megye nagyobb részében jelenlévő területi elmaradottság közös jellemzője, hogy az adott térségben a földrajzi környezetnek nem csupán egyik elemében, hanem az összesben jelentős elmaradás tapasztalható az adott területet is befogadó tágabb térség más, hasonló nagyságrendű egységeihez képest. Ráadásul az egyes környezeti elemek a közöttük lévő kölcsönhatásokon keresztül egymást is blokkolják és az ok-okozati viszonyok bonyolult, szinte áttörhetetlen ördögi körét hozzák létre. Korábbi kutatási eredmények alapján a területi elmaradottság ördögi körét öt fő tényező alkotja. Ezek között sorrendiség nem állatható fel, mindegyik mindegyikre hat és már nem lehet tudni mi volt az eredeti ok és okozat.



Forrás: G.Fekete Éva 2006.

2.ábra: A területi elmaradottság tényezői

Az elmaradott térségekben a jövő fejlesztéseit alapvetően meghatározzák a jelenlegi fejletlenségből következő fejlesztési szükségletei, a hasznosítható erőforrások és bevonható fejlesztési források, a fejlesztés humán és társadalmi oldala (beleértve a jó kormányzást is), valamint a társadalmi, gazdasági és regionális hálózatokhoz való kapcsolódás feltételei és sikeressége. Ezen szempontok alapján Borsod-Abaúj-Zemplén megye elmaradott térségei fejlesztésének erősségei, gyengeségei, lehetőségei és veszélyei, valamint az ezekből kirajzolódó lehetséges stratégiák az alábbiak szerint vázolható fel.

3.táblázat: Borsod-Abaúj-Zemplén megye elmaradott térségeinek SWOT analízise



|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Szemponatok:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>fejlesztési kihívások</li> <li>hasznosítható erőforrások</li> <li>fejlesztési források</li> <li>fejlesztés humán és társadalmi oldala</li> <li>hálózatosodás, területi integráció</li> </ul>  | <b>Erősség:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>természeti és környezeti értékkel bíró területek</li> <li>ivóvízbázisok</li> <li>kimagaslóan magas erdőszűlség</li> <li>korábbi fejlesztések eredményei és tapasztalatai</li> <li>pontszerű kezdeményezések</li> <li>külső betelepülők, kötődő elszármazottak</li> </ul> | <b>Gyengeség:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>vállalkozások hiánya</li> <li>erőforrások alulhasznosítása</li> <li>erős elvándorlás</li> <li>csonka társadalmak</li> <li>hátrányos helyzetű társadalmi csoportok koncentrációja, mélyszegénység</li> <li>alacsony iskolázottság, hiányos kompetenciák</li> <li>változásokkal szembeni fásultság, reményvesztettség</li> <li>fejletlen infrastruktúra</li> <li>szolgáltatások hiánya, nehéz elérhetősége</li> <li>közlekedési elszigeteltség</li> <li>erős helyi vezetés hiánya</li> </ul> |
| <b>Lehetőség:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>lokalitás szerepének felértékelődése</li> <li>természeti és kulturális erőforrások iránti kereslet növekedése</li> <li>európai fejlesztési források</li> <li>határmenti gazdasági és társadalmi kapcsolatok élénkülése</li> </ul>                         | <b>OFFENZÍV STRATÉGIÁK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>belső erőforrásokra alapozott helyi stratégiák kidolgozása és megvalósítása</li> <li>kölcsönös érdekeken alapuló regionális integráció</li> </ul>   | <b>VÁLTOZÁSORIENTÁLT STRATÉGIÁK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a fejlesztés, a változás társadalmi háttérének megerősítése</li> <li>szomszédos területek erőforrásainak bevonása határmenti együttműködésben</li> </ul>   |
| <b>Veszély:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>centrumoktól való elszigeteltség változatlanlansága</li> <li>perifériákat kirekesztő hálózatosodás</li> <li>fejlesztési források centrumokba koncentrálódása</li> <li>társadalmi, jövedelmi különbségek fokozódása, leszakadó rétegek növekedése</li> </ul> | <b>DIVERZIFIKÁLT STRATÉGIÁK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>erőforrások lerablása elleni védekezés</li> <li>végletes egyoldalú függőség és külső kiszolgáltatottság megakadályozása</li> </ul>   | <b>DEFENZÍV STRATÉGIÁK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>perifériák közötti együttműködés a centrumhoz való viszony megváltoztatása érdekében</li> <li>mélyszegénységet enyhítő szociális programok</li> </ul>   |

Forrás: G.Fekete Éva 2015.

A fenti táblázatból kirajzolódnak a megye elmaradott térségeiben indítható társadalmi innovációk legfontosabb területei.

### 3.2. A társadalmi innováció értelmezése, szerepe a térségi fejlődésben

A társadalmi innovációk gyökere alapvetően a 20.század végére megváltozott gazdasági környezetben, a gazdaság szereplők új kihívásaiból adódik. A globalizált versenyben megkövetelt állandó tudásnövelési kényszer, az eddig elhanyagolt területiség, környezeti fenntarthatóság és a növekvő társadalmi problémák (foglalkoztatás, szegénység) érték, ill. paradigmaváltáshoz vezettek. A gazdasági növekedés helyett az integrált fejlődés került az előtérbe. Nem csupán a társadalmi jól-lét erősítéséhez, de a gazdasági vállalatok prosperitásának biztosításához is szükségessé vált a társadalmi tényezők fejlesztése, a társadalmi erőforrások (társadalmi tőke, hálózatok, társadalmi részvétel, önkéntesség, szabad felhasználású szellemi termékek, helyi tudás) bevonása. A profit-orientált gazdaság és a szűkülő költségvetési keretekkel rendelkező önkormányzati szektor által kielégíteni nem tudott, egyre diverzebb szükségletek a civil társadalmat cselekvésre serkentették. A társadalmi innováció egyszerre jelentheti a gazdaság működésébe a társadalmi erőforrások bevonását (ami a korábbiakhoz képest egy új dolog) és a társadalmi igények kielégítését célzó innovatív, elsődlegesen társadalmi célokkal rendelkező szervezetek által kifejlesztett és terjesztett új megoldásokat. Az utóbbi gyakorlatilag magába foglalja az előbbi.

A TÁMOP-4.2.1.D-15/1/KONV-2015 pályázati kiírásban szereplő meghatározás szerint:

„A társadalmi innovációk mind céljukat, mind eszközeiket tekintve társadalmi jellegűek. A társadalmi innovációk olyan új ötletek (termékek, szolgáltatások és modellek), amelyek egyidejűleg elégítenek ki társadalmi szükségleteket (hatékonyabb módon, mint más módszerekkel), és új társadalmi viszonyokat vagy együttműködéseket hoznak létre.” Forrás: Strengthening social innovation in Europe

Másképpen:

A társadalmi innováció a piac tökéletlen működése következtében fellépő – főként környezeti és társadalmi –, sem az üzleti, sem a közszolgálati szektor által megoldani nem tudott problémák, felmerülő új szükségletek kezelését szolgáló, a társadalom civil szereplőinek bevonásával létrejövő új termékeket, szolgáltatásokat, eljárásokat és szervezeteket, valamint az ezekhez vezető folyamatot jelenti.

4.táblázat: A területi elmaradottságból következő megoldandó problémák és az azokhoz a nemzetközi példák alapján hozzákapszolható társadalmi innovációk

| <i>megoldandó problémák:</i>   | <i>társadalmi innovációk:</i>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• szélsőséges területi különbségek, területi válság, elmaradottság (az ezzel járó munkanélküliség, jövedelmi szegénység, elvándorlás),</li><li>• elégtelen szolgáltatások: lakhatás, egészségügy, idősok, gyerekek gondozása, munkához, képzéshez hozzáférés, függőség menedzsment</li><li>• fenntarthatósági szempontok (egészséges ételmszer, környezeti károk kivédése, természetvédelem, hulladékok kezelése) érvényesítése</li><li>• társadalmi együttélés és együttműködés konfliktusainak kezelése, hátrányos helyzetűek befogadása – tolerancia és szolidaritás erősítése</li><li>• info-kommunikáció hiányosságai</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• társadalmi tervezés</li><li>• társadalmi (a társadalmi célokat az üzleti érdekek elé rendelő) vállalkozások (társadalmi szövetkezetek)</li><li>• társadalmi marketing</li><li>• Vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR)</li><li>• önkéntesség</li><li>• szektorok együttműködése</li><li>• közösségi tanulás</li><li>• képessé tétel a változásra, az új dolgok kitalálására és működtetésére</li></ul> |

Forrás: szerkesztette G.Fekete Éva

A perifériákon jellemző szélsőséges területi különbségek és a fenntarthatóságra épülő fejlődési út választása már önmagukban indokolják a társadalmi innovációk alkalmazását, a centrum és periféria közötti összekapcsolt, bár bizonyos szempontból más, egymást kiegészítő fejlődési pálya követése pedig csak növeli a kihívást.

### **3.3. A társadalmi innováció feltételrendszere**

A működő és fenntartható társadalmi innováció alapfeltételeiként az alábbiak azonosíthatók be:

*Előfeltételek:*

- Problémák felismerése, tudatosulása.
- Változtatási szándék, társadalmi felelősség.
- Együttműködési készség, kommunikációs képességek

*Megvalósulás feltételei:*

- Információ, ismeret.
- Személyes kompetenciák:
  - a. információs, kommunikációs,
  - b. tervezői,
  - c. vállalkozói,
  - d. menedzseri,
  - e. együttműködési, közösségépítői,
  - f. kreativitás.
- Intézmények.
- Finanszírozási forrás (piaci feltételek, hitelezés, adománygyűjtés, CSR)
- Politika, szabályozás.

*Fenntarthatósági feltételek*

- Fiatalok bekapcsolódása, utánpótlás
- Követés, értékelés, visszacsatolás

Rendszerint már az előfeltételek is hiányoznak a perifériákon. A periféria nem képes a fenti tényezőket önmaga biztosítani, a centrum pedig nincs tudatában ilyen jellegű feladatainak. A figyelemfelhívásban és a folyamatok szakmai segítségével, a résztvevők személyes kompetenciáinak fejlesztésében, a szervezeti keretek létrehozásában és a felek közötti kommunikáció erősítésében a felsőoktatási, kutatási intézmények jelentős szerepet vállalhatnak.

### **3.4. A társadalmi innováció dimenziói a felsőoktatásban**

A felsőoktatási intézmények hármas (képzés, kutatás, szolgáltatás) funkciójának megfelelően a(z) elmaradott térségeket segítő) társadalmi innováció témaköre mindhárom funkcióterületen megjelenik. Ezeket a területeket átszelve, általánosan öt kapcsolódási irány jelölhető ki. Ezek:

A. Az alapfeladatok ellátását segítő, az egész egyetem működését átható, újszerű, társadalmi részvételre és/vagy társadalmi érzékenységre épülő – társadalmilag innovatív – megoldások – **az egyetem belső társadalmi innovációi:**

- nyitott oktatás – a korszerű kommunikációs technológiára és a tudás megosztásának demokratikus társadalmi elvére épülő új képzési forma, ami

aközben, hogy hozzájárul a felsőoktatásban felhalmozott tudás minél szélesebb körben való megosztásához, jó alkalmat teremt az egyetem más tevékenységeinek népszerűsítésére, hírnevének növelésére,

- önkéntesek bevonása – mint innovatív társadalmi módszer, minden területen lehetséges és a társadalmi részvétel növelése mellett az erőforrásokkal való hatékony gazdálkodáshoz, a kapacitások növeléséhez és a partneri kör kiszélesítéséhez is hozzájárul,
- hátrányos helyzetűekkel foglalkozás – az intézményi esélyegyenlőségi politika részeként, a hallgatók, a munkatársak (beleértve az önkénteseket is) esélyhátrányait csökkentő újszerű megoldások megtalálása és bevezetése az érintettek életminőségének javításán túl az általános intézményi hangulat javításához, az egymásért érzett felelősség növeléséhez és ezeken keresztül a munkateljesítmény fokozásához is hozzájárul.

A fenti társadalmi innovációk az egyetem belső működését érintik, térségi fókusszal nem bírnak.)

B. A társadalmi innováció és jelentőségének megismertetése - **szemléletalakítás**: minden képzési formában törekedni kell a társadalmi innovációhoz kapcsolódás megláttatására, a társadalmi innováció jelentőségének és lehetőségeinek megértetésére. A társadalmi felelősségvállalást erősítő kampányok, rendezvények szintén a szemlélet alakítását, a segítő attitűd kialakítását és egyben a kreativitás fejlesztését szolgálják.

C. A jelen és a jövő szakembereit a társadalmi szerepvállalásra, a társadalmi innovációk alkotására és menedzselésére felkészítő téma beépülése az oktatásba és a kutatásokba – **felkészülés a társadalmi innovációra**:

- a téma beépítése az alapképzésbe – úgy a gazdaságtudományi, mint a jogász, vagy bölcsész területen egyes tantárgyakban kiválóan megjeleníthetők a társadalmi innovációra érzékeny problématerületek, a már bevált társadalmi innovációk és az azok segítségét célzó módszertani kérdések (pl. a non-profit gazdálkodás és menedzsment, társadalmi vállalkozás, közösségek működése, alternatív foglalkoztatási formák, helyi (ön)kormányzás, fenntartható fejlődés társadalmi vonatkozásai, társadalmi felelősségvállalás ...),
- mesterképzés indítása – a társadalom gazdasági szerepvállalását segítő elméleti és módszertani tudásanyag több klasszikus és interdiszciplináris kurzusban is megjeleníthető (pl. társadalmi vállalkozás, társadalmi innovációs tanácsadás, fenntartható erőforrás-gazdálkodás, )
- szakirányú továbbképzések – a mesterképzésnél említett témakörökben, de rövidebb képzési időben megvalósuló, gyakorló szakemberek társadalmi innovációs szemléletét, tudását és képességeit javító képzések indítása,
- tanfolyamok – a társadalmi innovációhoz, ill. annak egyes témáihoz kapcsolódó résztémákban, 30-80 órában megvalósított képzések, főként a komplex segítségre kiválasztott térségekben,
- szakmai gyakorlatra kihelyezés – nappali tagozatos hallgatók kihelyezése szakmai gyakorlatra a társadalmi innovációt megvalósító szervezetekhez,
- kapcsolódó kutatási témák beemelése – a kutató központok, azokon belül a kutató csoportok kutatási programjában a társadalmi innováció elméleti és módszertani kérdéseire, az egyes innovációk tudományos háttérére vonatkozó kutatási témák megjelenítése és művelése, az egymáshoz kapcsolódó témákhoz interdiszciplináris kutató csoportok szervezése,
- doktori témakiírások – a kutatási profil bővülésével párhuzamosan, ahhoz kötődve új témák kerülnek meghirdetésre a doktori iskolákban.

Még mindig az egyetemen belül maradván jelenik meg a társadalmi innováció, de már annak az egyetemen kívüli megvalósítására készít fel, ennek megfelelően bizonyos térségi fókuszok is megjelennek, térségismereti háttér is szükséges.)

D. Az egyetem falai közül kilépve, a jelen társadalmi innovációs folyamataiba való segítő bekapcsolódás a „terepen” – **aktív szerepvállalás**:

- célzott kutatások – térségre szabott, részint a térség adottságait felmérő, részint a térség számára járható társadalmi innovációk elméleti és módszertani háttérét, jó gyakorlatait megkutató vizsgálatok készítése,
- információs szolgáltatás – információk biztosítása általában a társadalmi innovációról, annak elméleti és gyakorlati vonatkozásairól, jó gyakorlatairól, az egyes innováció típusokról,
- tanácsadás – a térségi innovátorok számára adott társadalmi innovációs területhez kapcsolódó gazdasági, közösségi, jogi kérdésekben segítségnyújtás,
- adott probléma megoldására szerveződő munkacsoportok animálása, azok működését segítő tréningek – adott térségben az innovációs körök megalakulásának és működésének segítése, a működés menedzseléséhez szükséges kommunikációs, tervezési és konfliktuskezelési technikák átadása.

A fenti tevékenységek adott térségekhez rendelve valósulnak meg, megkövetelik a helyi szereplőkkel kialakított intenzív munkakapcsolatot.

E. Fiatalok megcélzott társadalmi problémák megoldásába való bevonása, a konkrét megújítási folyamatokba való bekapcsolódásra motiválása – **tehetséggondozás**:

- területre fókuszált saját kutatási feladatok – az egyetem hallgatói és a térségek középiskolai diákjai körében a társadalmi innováció által érintett témák, ill. a térségek iránti érdeklődést felkeltő, önálló munkára ösztönző tevékenységek generálása a tantárgyakhoz kapcsolódó témakiírásokon keresztül, a tudományos diákköri, szakkollégiumi keretekben, valamint megyei középiskolai akciókon keresztül,
- célzott terepen végzett gyakorlatok szervezése – az adott térségekre fókuszáló, a fiatalok és a helyiek közötti együttműködésre épülő, a térségi társadalmi innovációs tevékenységekhez szorosan kapcsolódó évközi és nyári gyakorlati tevékenységek végzése társadalmi innovációs diák munkacsoport keretében.

### **3.5. Vonatkozó jogszabályok**

Az EU nagy hangsúlyt fektet a társadalmi innovációra. A Vállalkozás és Ipar Igazgatóság támogatja a Social Innovation Europe kezdeményezést, mely lehetőséget ad a téma szereplőinek információ- és tapasztalatcseréjére, a különböző országokban folyó társadalmi innovációs folyamatok áttekintésére. Az EU szervezeti rendszerében elfoglalt hely is jelzi, hogy főként a gazdaság megújításában várnak eredményeket a társadalmi innovációktól, ill. a társadalmi vállalkozásoktól.

Az Európai Unió Bizottsága 2011-ben alkotta meg a Social Business Initiatives dokumentumot. Ez kiemeli a társadalmi vállalkozások és a társadalmi gazdaság jelentőségét az európai fejlődésben és kijelöli a stratégiai területeket. A dokumentum megjelenése óta számos kiadvány, a jó gyakorlatokat feltáró kutatás született. Kötelező előírások a témában nem születtek, a szektor fejlesztését, az ehhez szükséges feltételek kialakítását minden tagállam számára ajánlják.

Magyarországon a társadalmi innovációkat, vagy az azok részterületén értelmezhető társadalmi vállalkozásokat egységesen szabályozó jogszabály nincs. (Európa legtöbb

országában létezik „social enterprise” törvény.) A társadalmi szervezetekről (2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról), a non-profit szervezetek gazdálkodásáról (2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról), az önkéntességről (2005. évi LXXXVIII. törvény a közérdekű önkéntes tevékenységről) és a szociális szövetkezetekről (2006. évi X. törvény a szövetkezetekről, 2013. évi XLI. törvény a szociális szövetkezetekkel összefüggésben egyes törvények, továbbá a közfoglalkoztatáshoz kapcsolódó egyes törvények módosításáról) szóló törvények jelölik ki a jogi kereteket.

Az Észak-magyarországi régióban 2005-ben született az első felmérés és stratégia-javaslat a társadalmi gazdaság megerősítésére. Ebből határozott program, vagy ajánlások nem születtek, nem sikerült a régió fejlesztési dokumentumaiba beépitni.

A területi tervezést segítő tanácsadásra, mint ahogyan más tanácsadási tevékenységre is speciális jogszabályok nem vonatkoznak.

A felsőoktatási intézmény által végzett felnőtt oktatásra a 2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról, a 2013. évi LXXVII. törvény a felnőttképzésről, a 393/2013. (XI. 12.) Korm. rendelet, a felnőttképzési tevékenység folytatásához szükséges engedélyezési eljárásra és követelményrendszerre, a felnőttképzést folytató intézmények nyilvántartásának vezetésére, valamint a felnőttképzést folytató intézmények ellenőrzésére vonatkozó részletes szabályokról, valamint még több jogszabály fogalmaz meg előírásokat. A bizonyítvány kiadása nélküli, alkalmi (nem rendszeres) ismeretterjesztő jellegű képzések nyújtása azonban nem tartozik a felnőttképzési törvény hatálya alá. A rövid lefutású, on-line elérhető nyitott kurzusok szabályozása még nem történt meg, kísérletezés folyik.

### ***3.6. A társadalmi innovációs szolgáltatások a megyét érintő fejlesztési stratégiákban***

A hazai operatív programokban a társadalmi innováció nagyon visszafogottan jelenik meg. Még a GINOP 1.9, 2.7 és 7. intézkedésében, ahol az európai uniós sablonok tartalmazznak is a társadalmi innovációra rákérdező pontokat, a „Magyarországon nem releváns” megjegyzés szerepel.

Csupán az EFOP-ban és a Vidékfejlesztési Program LEADER intézkedésében történik utalás a társadalmi innovációra.

**Az EFOP-ban** található hivatkozás a felsőoktatás fejlesztésével kapcsolatban található: „A Felsőoktatási stratégia, az Egész életen át tartó tanulás keretstratégiája, a Tudománypolitikai stratégia és a Befektetés a jövőbe K+F+I stratégia valamint az Intelligens szakosodás stratégia céljai átlátható, kiszámítható, egységes elvek és teljesítmény szerinti szerint differenciált finanszírozást eredményeznek a felsőoktatásban, melyben az alábbi két nagy, több egymással összefüggő területet átfogó komplex cél és beavatkozás keretében: a) a felsőoktatási intézményrendszer komplex teljesítményelvű szervezeti megújítása és hatékonnyá tétele két összefüggő egyedi célt szolgálva: a végzettségi szintnövelése (különös tekintettel a hátrányos helyzetűek hozzáférésnek javítása), valamint a kibocsátás munkaerő-piaci relevanciájának növelése érdekében. b) a kutatás, a technológiai fejlődés és az innováció ösztönzése hármas célkitűzés mentén: a személyi állomány és az oktatás bővítésével egyfelől az intelligens szakosodás humán erőforrás oldali megalapozása, a közvetlen megrendelés alapú kutatási szolgáltatások kielégítése, másfelől az Európai Kutatási Térségbe, valamint a Horizon2020 és más európai kutatási programokhoz való erőteljesebb csatlakozás elősegítése révén. Mindkét beavatkozás szolgálja a felsőoktatás harmadik missziójának bővítését, a helyi

gazdaságfejlesztési és társadalmi probléma megoldó képesség növeléséhez való hozzájárulást, a társadalmi innováció bővülését valamint a tudás megosztás biztosítását.” (EMBERI ERŐFORRÁS FEJLESZTÉSI OPERATÍV PROGRAM (EFOP) AZ EURÓPAI BIZOTTSÁG ÁLTAL ELFOGADOTT VERZIÓ 2014-2020)

**A LEADER Intézkedés kapcsán:** „A LEADER elsősorban a társadalmi innovációs megoldások kialakításának és adaptálásának közege és egyben eszköze. Mind az adott közösség különböző tudással, érdekekkel és szemlélettel rendelkező tagjai figyelmének felkeltése, összehangolása és konszenzusos fejlesztési kezdeményezésekké alakítása, mind a pontosan célzott - sok esetben nem konvencionális – megoldások megtalálása vagy kialakítása a társadalmi innovációs kihívások és megoldások széles skáláját aktiválja.”

**A Borsod-Abaúj-Zemplén megyei TOP** társadalmi innovációra utaló részletet egyáltalán nem tartalmaz, de a BAZ Megyei Közgyűlés által 2015 decemberében elfogadott „Borsod-Abaúj-Zemplén megye elmaradott térségeinek esélyegyenlőségi felzárkóztatási és foglalkoztatási terve” már a négy nevezett prioritásból egyet a közösségek, társadalmi felelősségvállalás és társadalmi innovációnak szentel.

Konkrét célként fogalmazza meg a térségek társadalmi innovációs képességének javítását belső kapacitásai megerősítése és külső szellemi energia-bevitel által, valamint a helyi foglalkoztatást és szolgáltatásokat javító társadalmi innovációk generálását.

Tevékenységekként pedig az alábbiakat határozza meg:

- A lehetséges társadalmi innovációs területek és kapcsolódó jó gyakorlatok feltárása, mások tapasztalatainak megismerése.
- Társadalmi innovációs körök alakulása, a körök munkájának mentorálása, szakmai segítése.
- Társadalmi innovációs tudásbázis, valamint hálózatosan működő megyei társadalmi innovációs centrum és szolgáltatási központ létrehozása.
- A társadalmi innováció kidolgozásához szükséges kutatások, képzések, tanulmányutak szervezése.
- Támogatások nyújtása konkrét társadalmi innovációs tevékenységek megvalósításához.
- Társadalmi innovációs eredmények disszeminációja, másokkal való megosztása.

### **3.7. A korábbi fejlesztések tapasztalatai**

A Miskolci Egyetem társadalomtudományi kiválósági központjának négy kutató központja 2015. második félévében nem kevesebbre vállalkozott, mint hogy a felsőoktatási intézmények tevékenységeinek harmadik, a társadalmi felelősségre alapozott szolgáltatásokból álló lábaként beindítsa a régió helyi társadalmi innovációs tevékenységének szakmai segítségét.

A társadalmi innováció kialakulásához a Miskolci Egyetem képessé vált:

- a. a térség innovációk adaptálását és megszületését befolyásoló adottságok feltárására,
- b. a máshol bevált, a nagy valószínűséggel a térségben is adaptálható társadalmi innovációk felkutatására,
- c. a kiválasztott térség és a centrum társadalmi vezetőiből, szakembereiből, civil szereplőiből álló innovációs körök megszervezésére és számukra szakmai segítség nyújtására.

A projekt egyes tevékenységei az alábbi hozadékokat hozták:

**A kutatási feladat** keretében összesen 10 db célzott, gyors reagálású kutatást végeztünk, melyek módszertani és egyes konkrét eredményei a társadalmi innovációk generálását hosszú távon, míg a konkrét eredmények a Cserehát fejlesztését szolgálják.

Az egyes kutatások több kutató műhely együttműködésében valósultak meg, a tudomány legújabb irányzatait emelték be a gyakorlatba. Az összefoglalók elérhetők a szolgáltató honlapon. Kutatásonként 1-1 cikk megjelent az Észak-magyarországi Stratégiai füzetekben. További cikkeket is publikáltunk.

A kutatások eredményei nem csak az adott térségben hasznosíthatók. Különösen a jó társadalmi innovációs gyakorlatok tapasztalatai, a néhány kiemelt társadalmi innováció (társadalmi vállalkozás, helyi termékek előállítása és értékesítése, helyi foglalkoztatás, smart-települések, térségi márkaépítés, CSR) más térségek és közösségek számára is kiindulási pontként szolgálhatnak. Ugyanakkor a társadalmi innovációs folyamatok és módszertan további kutatást igényelnek.

**A képzések** keretében megteremtettük az alapokat a társadalmi innovációra való felkészülést szolgáló ismeretterjesztő előadássorozatot bármikor megismételhető tartásához. Az eddigi előadások internetről is hallgathatók. Másrészt három szakmai területen kidolgoztuk a szakmai felkészülést segítő rövid kurzusok képzési anyagait. A próbakurzusok igazolták, a tananyagok taníthatóságát, célzottságát, távoktatással való kombinálhatóságát. Ezek a kurzusok, mint a Társadalmi Innovációs Akadémia is, szintén ismételhetők, valamint hasonló módon más képzések tematikája és anyagai is kidolgozhatók.

**A tanácsadás és animálás** keretében a referenciatérségben kialakított 3 helyi társadalmi innovációs kör megalakulásához, az innovációs tevékenységre való képessé tételéhez adtunk segítséget. Animátorként segítettünk a körök megalakulásában és működési rendjük kialakításában, majd a projekt eredményeinek az innovációs tevékenységbe való beépítésében. Hatékonyságukat tervezési, info-kommunikációs, konfliktuskezelési és közösségfejlesztési tanácsadással növeltük. Körönként 2-2 társadalmi innovációs ötletet sikerült kidolgozni. A kidolgozott módszertan igazolást nyert, de az is nyilvánvalóvá vált, hogy a jelenleginél sokkal több időre van szükség, a körök építésében elsősorban a személyes kapcsolatokra és kommunikációra építhetünk. A társadalmi innovációs ötletek alulról való megfogalmazódása szintén hosszabb folyamatot igényel. A tanácsadás során az üzleti tanácsadás technikái is alkalmazhatók, de az egyetemen eddig használt módszertan a társadalmi sajátosságoknak megfelelően továbbfejlesztésre szorul.

**A fiatalok bevonása** érdekében egyrészt az egyetemi hallgatók szakmai felkészítésére, a szolgáltatási tevékenységbe való bekapcsolódás előkészítésére fektettünk hangsúlyt, másrészt a referenciatérség középiskolásainak társadalmi innovációra való fogékonyságát fejlesztettük. Mindkét irány sikeresnek bizonyult. A tervezettnél sokkal nagyobb számban kapcsolódtak be fiatalok. Sikerült őket megszólítani, a társadalmi innovációhoz szükséges kérdésekre ráhangolni, de a szolgáltatásokba még csak korlátozottan kapcsolódtak be.

**A nemzetközi beágyazódás** terén a nemzetközi konferenciákon való részvételek által sikerült elindulni, valamint a bécsi Social Innovation Centrum munkájának megismerése, a kapcsolatok felvétele jelentettek további előrelépést. A tapasztaltak hozzájárultak saját portfóliónk és módszertanunk kialakításához.

**A honlap** struktúrája kialakult, megjelennek rajta az eddigi anyagok. A tanácsadási funkció kiterjesztése, a fokozottabb interaktivitás azonban további, a struktúrát is érintő fejlesztéseket igényel.



A megvalósított kutatások, képzések, animálási tevékenységeket pilot-jellegűnek is tekinthetők.

A tapasztalatok összegzését szolgálta a projektben résztvevő munkatársak körében végzett kérdőíves megkérdezés is. A kérdőívet 62 fő töltötte ki. A kitöltőknek 9 kérdésre kellett válaszolniuk, melyek részben arra kérdeztek rá, hogy milyen tapasztalatokat szereztek a projekt során, illetve, hogy a későbbiekben milyen egyéb feladatok, tevékenységek szükségesek a folytatáshoz.

A projekt megvalósításával kapcsolatos visszacsatolásként a válaszadókat az alábbiakkal való elégedettség (1-5-ig skálán történő) értékelésére kértük:

- célkitűzések tudatosítása
- feladatok tudatosítása
- információellátottság
- munkaeszközök biztosítása
- csoportmunka
- karok közötti együttműködés
- ellenőrzés
- számonkérés
- kommunikáció.

A válaszadók döntő többsége szinte minden egyes jellemzőt jónak, vagy kiválóan minősített, ha volt róla információjuk. Ez megerősíti azt, hogy a projekt menedzselésével, szervezésével és végrehajtásával alapvetően elégedettek voltak a résztvevők. Ezeknek a skálás mérésnek természetesen megvan az a problémája, hogy a kvantitatív adatok elemzése mellett nem ad árnyalt képet a kitöltők véleményéről. Éppen ezért arra kértük a kitöltőket, hogy fogalmazzák meg, mit tartanak a projekt eredményének

- a. saját maguk részére
- b. az Egyetem szempontjából
- c. a térség számára.

Nagyon változatos válaszokat kaptunk. (5. táblázat) A válaszok egyben jól mutatják a projekt indokoltságát.

5. táblázat: A projekt eredményei a megvalósításban résztvevő munkatársak szerint (N=62)

| <i>az egyén számára</i>  | <i>az Egyetem számára</i>  | <i>a térség számára</i>  |
|--|--|--|
| <i>kompetencia</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• látókör szélesedése - a társadalmi innováció fogalmának, sikeres formáinak megismerése;</li> <li>• a térség problémáinak mélyebb megismerése;</li> <li>• a csoportmunkában történő munkavégzési képesség fejlődése;</li> </ul> <i>karrier</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• meglévő kutatási eredmények kiegészítése, aktualizálása, szintetizálása, adaptálása</li> <li>• potenciális új kutatási</li> </ul> | <i>hírnév</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a projekt bemutatta a Miskolci Egyetem sokszínűségét;</li> <li>• az egyetemi tudásbázis hatékony felhasználása</li> <li>• kapcsolatok kiépítése, elismertség szerzése a térségben, és akár az EU-ban;</li> <li>• az Egyetem térségbe való nagyobb beágyazódása;</li> </ul> <i>alapfunkciók erősítése</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gyakorlati igényeket kielégítő kutatás végzése;</li> <li>• oktatási anyagok bővítéséhez új tudás</li> </ul> | <i>tudás, információ</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a térség fejlődése szempontjából fontos szakmai anyagok születése speciális témakörökben;</li> <li>• a térség feltérképezése a társadalmi innovációs lehetőségek szempontjából, lehetséges innovációs alternatívák bemutatása a résztvevőknek;</li> <li>• azonnal használható, illetve továbbfejleszthető elméleti modellek, koncepciók biztosítása a vonatkozó gyakorlati problémák hatékony megoldására – pl. a Smart city modell átgondolása rurális térségre;</li> <li>• a tanulmányok megfontolandó összefüggésekre és lehetőségekre</li> </ul> |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>terület megismerése – pl. Smart települések;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• publikációs lehetőségek növekedése;</li> </ul> <p><i>kapcsolatok</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kapcsolatépítés a térségbeli társadalmi vállalkozásokkal, intézményekkel;</li> <li>• másokkal való együttműködés erősödése;</li> </ul> | <p>szerzése;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• szakdolgozat-írási lehetőség hallgatóknak;</li> </ul> <p><i>új stratégiai irány</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hosszú távon új mozgástér;</li> <li>• új szolgáltatás indítása;</li> </ul> <p><i>alkotói közösség</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• komplex, sokelemű programban való széleskörű együttműködés kialakításának jó kísérlete, <ul style="list-style-type: none"> <li>○ karok közötti kutatási tevékenység és együttműködés erősítése;</li> <li>○ intézetek közötti intenzív együttműködés;</li> <li>○ csoportmunka más intézetek kollégáival;</li> </ul> </li> <li>• széleskörű részvétel biztosítása a projektben;</li> </ul> <p><i>társadalmi felelősségvállalás</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• az Egyetem és a helyi közösségek közeledése</li> </ul> | <p>hívják fel a figyelmet;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a térség felemelkedésének az elősegítése a helyi közösségi igények felmérésén keresztül;</li> <li>• a vállalkozások számára hasznosítható, működésüket segítő eredmények;</li> <li>• aktuális és piacképes tudáshoz és ismeretekhez jutás;</li> </ul> <p><i>javaslatok</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• problémák felvetése, megoldási javaslatok;</li> <li>• fejlesztési koncepció megalapozása, innovatív projektötletek;</li> <li>• sikeres innovációs minták bemutatása;</li> <li>• bizonyos társadalmi problémákra, gazdaságfejlesztési lehetőségekre hasznosítható megoldási javaslatok;</li> </ul> <p><i>bevonás</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• az eredmények pontosabb megítéléséhez kulcsfontosságú a térségi szereplők részvételének fokozása;</li> <li>• helyben megalapozott, a helyiek által magukénak érzett megoldási javaslatok;</li> </ul> <p><i>együttműködés, kapcsolatok</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• együttműködés erősítése a különböző szereplők között;</li> <li>• szakmai együttműködési lehetőség elérése, melynél ugyanakkor még sok teendő van a kölcsönös igény és kooperáció-képesség erősítésében;</li> <li>• hasznosítható (pl. különböző pályázati anyagok elkészítésénél hasznosnak mondható) kapcsolatok bővülése;</li> <li>• a helyi civil, önkormányzati, vállalati és az egyetemi célok és lehetőségek harmonizálása, a helyi akarat és az egyetemi tudásvagyon együttműködési lehetőségeinek feltárása, "próbaüzem jellegű működtetése";</li> </ul> <p><i>szemléletváltás</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• elindult egy újszerű szemlélet és gondolat "elültetése" a fejekben, új ismeretek terjesztése;</li> <li>• a fejlesztési lehetőségek, kitörési pontok új megvilágításba helyezése;</li> <li>• a térség identitása nőhet és világossá válnak a célok, a stratégiai mérföldkövek;</li> </ul> <p><i>új esély</i></p> |
|---|--|---|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• fejlődési-felzárkózási lehetőség;</li> <li>• az információ-átadás és a szakmai támogatás tényének érzékelése által inspiráció a holtpontról való elmozdulás, a helyi erőforrások eredményesebb és hatékonyabb bevonása irányába;</li> </ul> |
|--|--|--|

(szerk: G.Fekete Éva)

Összességében a válaszadók 90%-a venne részt szívesen a projekt folytatásában, közülük 46% (26 fő) akár önkéntes munkában is.

## 4. A társadalmi innovációs szolgáltatások további fejlesztési céljainak és feladatainak meghatározása

### 4.1. Célok, elvárt eredmények és hatások

Általános célként továbbra is a felsőoktatásban felhalmozott képzési és kutatási tapasztalatokat kívánjuk tartós válságproblémákkal küzdő **vidéki térségek fenntartható fejlesztésében** kamatoztatni, ezzel a felsőoktatás és térségfejlesztési gyakorlat közötti közvetlen **tudástranszfert** biztosítani olyan térségekben, melyekben ez ma szinte egyáltalán nem jellemző.

Hosszú távon társadalmi innovációkat szeretnénk generálni, melyek megvalósulása a perifériák fenntartható fejlődéséhez, centrumukkal való kapcsolatuk ártértékelődéséhez, önálló képességük növekedéséhez, megújuló képességük kialakulásához vezet.

A projekt célja a belső erőforrásokra, a centrum-periféria kapcsolatok átalakítására, a fenntarthatóság alapelveire épülő helyi fejlesztést támogató, több kutatóműhely együttműködésével kialakított **társadalmi innovációs szolgáltatások** nyújtása a Miskolci Egyetemen.

A projekt eredményeként az 5. táblázatban megjelölt egyéni, intézményi és térségi eredményeket kívánjuk fenntartani, tovább erősíteni.

### 4.2. Célcsoportok

A projekt első fázisában két földrajzi területet (**Cserehát- vidék, Miskolc – centrum**) érintett közvetlenül és a célcsoportok is ehhez a két területhez kötődtek.

A továbbiakban – a fenti két terület megőrzése mellett – további térségek is bevonhatók. Az elmaradott térségi lehatárolásba tartozó térségekben megyei programok is segíthetnek, a fejlettebb térségekben pedig a helyi közösségek nagyobb kezdeményezőkészsége feltételezhető.

Szakma szempontokból az elmaradott **Ózd környéke** és a fejlettebb **Tiszaújváros térsége** felé történő nyitás lenne szerencsés.

A céltérségeken belül az elsődleges célcsoportot a **helyi társadalmi innovációs körök potenciális tagjai** jelentik. A csoportot térségi **fejlesztő szervezetek** (LEADER csoportok, kistérségi társulások, GYEP és Mélyszegénység programok), jelentős **civil szervezetek** és aktív **helyi önkormányzatok** munkatársai, aktivistái, a témakörökhöz kapcsolódó **vállalkozók**, helyi termék-előállítók, **középiskolai tanárok és tanulók**, valamint a témakörök

helyben élő vagy elszármazott **független szakértői** képezik. Ők térségenként 200-250 főt, Miskolcon 60-80 főt tesznek ki.

Az érintettek közé a Csereháton a ekoncentrált kormányzati intézmények eredmények fenntartásában érdekelt és a megvalósításban is részt vevő munkatársai, térségenként kb. 15-20 fő tartozik. Miskolcon a felmérésekbe bevont, **műhely beszélgetésekre invitált személyek**, úgy mint a nagyszámú ingázó munkaerőt foglalkoztató, vagy beszállítókkal dolgozó **vállalatok vezetői**, megyei vagy városi **intézmények vezetői**, a témakörökhöz kapcsolódó **civil szervezetek munkatársai**, a városi **szellemi elit** képviselői, 50-60 fő.

Tervezett tevékenységeink során összesen 350-400 fős, az **átlagosnál nagyobb társadalmi érzékenységgel**, jellemzően **nőkből** álló, változó életkori, etnikai összetételű merítési bázisra számíthatunk. A csoporton belüli **társadalmi státuszkülönbségek**, digitális és szakmai tudáseltérések nagyok, ami az együttműködésben konfliktusokat, kiegyenlítendő **kompetenciahátrányokat** vetítenek előre. Az esélyegyenlőség, a kreativitás, a kommunikációképesség nem csak fontos személyes tulajdonságok a célcsoporttagok számára, de nekik **képesnek kell lenniük** másokat is erősíteni ezen a téren.

A célcsoport összetétele a hálózatokra építő fejlesztési modellből adódik, míg nagyságára irányuló becslésünket korábbi csereháti kutatásaink során készített intézmény-térkép adataira és tervezői partnerségekre alapozzuk.

#### ***4.3. Korlátozó tényezők felmérése***

A társadalmi innovációs szolgáltatások működtetése kapcsán egyetemi belső és térségi külső akadályok is jelentkeznek.

1. Kétségtől a legnagyobb gond a finanszírozás kiszámíthatatlansága, kormányzati forrásoktól való függősége. Ezt a közvetlen CSR kapcsolatok tudatos szervezése oldhatja.
2. További szűk keresztmetszet – az elsővel összefüggésben – a munkatársak motiválása, érdekeltségük megteremtése, ami részint a pénzügyi források biztosításával, részint a feladatoknak az egyéni teljesítményértékelésbe való beépítésével, részint az egészséges sikerélmény megadásával serkenthető.
3. Az intézményi támogatottság megszerzésében és ezáltal az előző két pontban jelzett kockázat kezelésében a szolgáltatások indítását megelőző egyeztetések, a három kar, illetve hat kutató központ közötti egyetértés megteremtése hozhat átütő eredményt.
4. A technikai feltételek jobbára adottak, a kialakítandó szervezeti háttértől és a bevont humánerőforrás körtől függően szükséges PC-k, oktatási eszközök beszerzése. A távoktatásban azonban már most is látható a videó-technikai háttér fejlesztésének szükségessége.

#### ***4.4. Megoldási alternatívák felvázolása és legmegfelelőbb alternatíva kiválasztása***

A Miskolci Egyetemen belüli társadalmi innovációs szolgáltatások folytatásának legalább négy alternatív megoldása lehet. Az alternatívákat a választott szervezeti forma és a vállalt szolgáltatások köre rajzolja ki:

„0.” változat: nem formálódik semmilyen szervezet, a megkezdett társadalmi innovációs tevékenységeket a honlapon keresztül fenntartjuk. Az alapszolgáltatások mellett célzott animálás már nem történik. A beérkező új segítségkéréseknek társadalmi felelősségvállalásként az egyetem lehetőségeihez képest, alkalmi feladatmegosztással és a finanszírozás esetenkénti mérlegelésével igyekszik

megfelelni. Ebben semmilyen szabályozás nem köti sem a szolgáltatóként megjelenő szervezeti egységeket, sem a partnereket.

„A.” változat: virtuális, önálló szervezeti jogosultságokkal nem rendelkező központ jön létre a Gazdaságtudományi Karon belül, a többi Kutató Központtal – megállapodás alapján – adott feladatokban együttműködve. Az alapszolgáltatások fenntartásáért és a lehetőségek függvényében történő bővítéséért a felelősség a GTK-t terheli. A menedzsment tagjai mellett a centrum társadalmi partnereivel és a térségi szereplőkkel is a GTK tartja a kapcsolatot, a másik két kar kutatóműhelyeit az igényeknek megfelelően, díjazás ellenében vonja be.

„B.” változat: virtuális, önálló szervezeti jogosultságokkal nem rendelkező központ jön létre a három Kar  $4+2=6$  kutató központjának egyenrangú együttműködésében. A központ vezetőjét a GTK adja, de a belső és külső hálózaton belül is törekszenek a karok közötti arányos munkamegosztásra. A menedzsment tagjai és az állandó szolgáltatások felelősei is bármely karról kikerülhetnek. A Központ a Karok dékánjaiból álló Tanácsnak tartozik beszámolási kötelezettséggel. Az alapszolgáltatások finanszírozása a karok között munkaarányosan osztódik meg, a célzott szolgáltatások nyújtása pályázati forrásból vagy felhasználói díjak megfizetésével valósul meg.

„C.” változat: a szolgáltató központ az Egyetem szervezeti rendszerébe integrálódó, önálló szervezeti jogosítványokkal és költségvetéssel rendelkező, az Egyetem társadalmi felelősségvállalásért felelős szervezetként jön létre és működik. Beszámolási kötelezettséggel a III. pillérért felelős rektor-helyettesnek és a szenátusnak tartozik. A költségvetés tartalmazza a menedzsment és az alapszolgáltatások működtetésének díját. A további szereplők munkájukat kereset-kiegészítésért, vagy önkéntesen végzik.

Az alternatívák közötti választáshoz az alábbi szempontokat vettük figyelembe:

1. rugalmas irányítás
2. szubszidiaritás érvényesülése
3. szolgáltatások komplexitása, rugalmas bővíthetősége
4. motivációs erő maximalizálása
5. finanszírozás biztonsága

6.táblázat: Alternatívák értékelése

| szempont   | 0. változat | A. változat | B. változat | C. változat |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. rugalmas irányítás                                  | 0           | 2           | 3           | 1           |
| 2. szubszidiaritás érvényesülése                       | 1           | 2           | 3           | 0           |
| 3. szolgáltatások komplexitása, rugalmas bővíthetősége | 0           | 1           | 3           | 2           |
| 4. motivációs erő maximalizálása.                      | 0           | 2           | 3           | 1           |
| 5. finanszírozás biztonsága                            | 3           | 1           | 0           | 2           |
|  | 4           | 8           | 12          | 6           |

A fenti szempontok tükrében a „B” változatot tartjuk a legmegfelelőbbnek. /6.táblázat)

## 5. Megvalósítási javaslat kidolgozása

### 5.1. Műszaki tartalom részletes leírása

A Szolgáltató Központban a társadalmi innovációk generálását és segítését szolgáló új típusú kutatások végzése, innovatív képzések tartása, információs felületek működtetése, tanácsadás, a fiatalokat bevonó gyakorlatorientált tehetséggondozás, nemzetközi kapcsolatépítés történik. Mindezek eredményeként helyiekből és miskolci érintettekből álló **társadalmi innovációs körök** alakulnak és azokhoz kapcsolódva **társadalmi innovációk** generálódnak.

A korábban és most létrehozott kutatási eredmények, adatok, képzési tematikák, módszertani tematikák a továbbiakban is elérhetők **a projekt honlapján** és alapját képezik az újabb területi és tematikus kiterjesztésnek is.

A szolgáltatások két nagy csoportba oszthatók:

- c. Általános (alap) szolgáltatások (bármely érdeklődő számára elérhetők):
  11. Információs honlap működtetése: alapinformációk a társadalmi innovációról, annak egyes témáiról, módszereiről, jó gyakorlatairól, műhelyeiről; a kínált szolgáltatások és igénybevételek feltételeinek leírása; letölthető szakmai anyagok.
  12. Társadalmi Innovációs Akadémia tartása: a témába bevezető szakmai előadás-sorozatot szervezünk Miskolcon, vagy az Egyetem által meghatározott más helyszínen és az előadások internetről is követhetők.
  13. Az egyetemi munkatársak és hallgatók felkészültségének növelése, szinten tartása: hazai és nemzetközi társadalmi innovációs hálózatokban való részvétel, elméleti és módszertani megalapozó kutatások végzése és eredményeinek megosztása (konferenciákon, honlapon, kiadványokban).
  14. Regionális társadalmi innovációs hálózat kiépítése és működtetése: a centrumból a perifériák fejlesztésébe bevonható gazdasági, társadalmi, kulturális és politikai szereplők és azok motivációinak feltárása, velük együttműködési kapcsolatok kialakítása.
- d. Együttműködő céltérsegre irányuló szolgáltatások (a hátrányos helyzetű térségek közösségei valamilyen társadalmi cél elérésében indított, társadalmi együttműködésben megvalósuló kezdeményezéseikhez, együttműködési megállapodás alapján vehetik igénybe a szolgáltatásokat. Eddig a Cserehát térségével alakítottunk ki együttműködést.)
  15. Célzott, az innovációt közvetlenül megalapozó, gyors lefutású kutatások végzése: részint a térség fejlődési potenciáljának, az ott adaptálható társadalmi innovációs témák feltárására, részint a kiválasztott / megtalált társadalmi innovációs témák (jelenleg ilyenek: helyi termékek, smart település, térségi márkázás, közösségi foglalkoztatás, társadalmi vállalkozások, hálózatosodás és klaszteresedés, térségfejlesztési CSR-együttműködések) részleteire, adaptációjának feladataira, kapcsolódó új eredmények létrehozására irányulnak, 2-3 hónap alatt lefuttathatóak és projektek megvalósíthatósági tanulmányaihoz felhasználható eredményeket biztosítanak,
  16. A változtatásra való képességet erősítő rövid (30-60 órás) képzési kurzusok tartása: valamilyen konkrét társadalmi innovációs témához kapcsolódó, vagy innovációs egyéni és szervezeti kompetenciákat fejlesztő képzések a helyszínenre kihelyezve, vagy kombinált távoktatási formában (jelenlegi kínálatunk: helyi

- foglalkoztatás-fejlesztés, helyi turizmusfejlesztés, társadalmi vállalkozások indítása és működtetése,
17. Egyetemi és térségi fiatalok bevonása a társadalmi innovációs folyamatokba: nem utolsó sorban a fiatalok térségben tartása érdekében keressük a változtatási folyamatokba, a megcélzott társadalmi innovációba való bevonásuk lehetőségeit, javaslatot teszünk azok megvalósításának technikáira,
  18. Térségi innovációs közösségek animálása: a változtatások helyi magjának kialakításában, a közösségi tervezési folyamat vezetésében, a megvalósítás közösen kijelölt feladataira való felkészülésében közösségfejlesztési és team-menedzsment módszerek alkalmazásával segítjük a partnereket,
  19. Stratégiai, folyamat-, informatikai és konfliktuskezelési tanácsadás: a tervezés és a megvalósítás során felmerülő problémák leküzdéséhez munkatársaink on-line és igény szerint személyes tanácsadást biztosítanak,
  20. Hálózatfeltárás és -építés: a hátrányos helyzetű térségek regionális folyamatokba való bekapcsolódása érdekében a centrummal való kapcsolat lehetőségeit tárjuk fel és ha szükséges, közvetítünk a potenciális partnerek között.

## **5.2. Részletes működési, működtetési javaslat**

### *5.2.1. A nyújtott szolgáltatások részletes bemutatása*

Az Egyetem által nyújtott szolgáltatások körét hat csoportban határoztuk meg:

#### **1. Képzés**

- a. rövid kurzusok (turizmus, társadalmi vállalkozás, foglalkoztatás-fejlesztés)
- b. népfőiskolai előadássorozat
- c. „jól-létre váltott tudás”
- d. látóút

A képzések esetében több nemzetközi példa és az oktatás során gyűjtött tapasztalataink is alátámasztják, hogy ezekben az esetekben is az átadni kívánt tananyagokat hasonló módon „újra kell hangszerelni”, mint annak idején a Bologna-rendszerű képzésre való áttérés esetében a gyakorlatorientáltság minden fél számára azonos keretek közötti megértése és e keretek közötti tudásátadás kihívásai jelentettek.

Annál is inkább fontos e tevékenységek precíz átgondolása, hiszen legtöbbjük esetében az oktatás és lokális igények kielégítése és ezek összekapcsolása úgy valósul meg a leghatékonyabban, ha a tudást nem csak virtuálisan, hanem „fizikailag” is helyben adjuk át. Ezáltal nagyobb valószínűséggel tehetjük elkötelezetté a résztvevőket és valósíthatjuk meg az elsajátított tudás helybeni hasznosulását. Ellenkező esetben ugyanúgy azt kockáztatnánk, mint a hagyományos oktatás esetében, hogy a perifériális helyzetben lévő térségek hallgatói nem térnek vissza szűkebb pátriájukhoz és nem otthon használják tudásukat, ami miatt a közösség fejlődése is sérül. Tehát jelen esetben az oktatók intenzív, rövid kurzusokat (2-3 hét) tartanak a helyi résztvevőknek. A hatékony és sikeres megvalósulás érdekében mindegyik érdekeltnek erőfeszítéseket kell tennie az elköteleződés értelmében, hiszen az oktatás átalakításában a helyi igényeket kell figyelembe venni és arra kell reflektálni; másik oldalról pedig az oktatásban hallgatóként résztvevőknek kell elkötelezettségükkel biztosítani a helyi megvalósulást.

Ebből is látszik, hogy a tudásátadás ezekben az esetekben nem az elméleti tananyag és kutatások eredményeinek bemutatásáról kell, hogy szóljon, hanem azok gyakorlati megvalósulását, azok tapasztalatait kell, hogy láthatóvá és érthetővé tegye. Ebben az értelemben nem az akadémiai cizelláltságra van szükség, hanem azok mindennapi és közérthető megértésére és felhasználására.

A „jól-létre váltott tudás” megfogalmazása is ezt hangsúlyozza: nemcsak elméleti, hanem sokkal inkább gyakorlati képzés kell, hogy folyjon. Ez a záloga annak, hogy az elsajátított tudást valóban az elérni kívánt társadalmi rétegek számára nyújtsák, és ők is használják fel. A „jól-létnék” kettős jelentése van abban az értelemben, hogy jelenti egyrészt a társadalmi innovációk hatására végbemehető életminőség javulást; másrészt pedig a tudás megfelelő felhasználásának kritériumait is.

## **2. Kutatás**

- a. trendek
- b. stakeholderek
- c. jó gyakorlatok, adaptációs lehetőségek
- d. eszközök
- e. társadalmi vállalkozások menedzsmentje

A kutatási tevékenységben az oktatás esetében megfogalmazott kettős irányultságnak kell szintén érvényesülnie. Nem elég a nemzetközileg ismert kutatások, trendek megismerése, hanem ebben az esetben talán még hatványozottabban igaz, hogy azok adaptációs lehetőségeinek kidolgozása és kutatása a fontosabb. Az érintettek komplex érdekrendszerének feltárása és megértése a kutatásban is az alkalmazott kutatások dominanciáját kell, hogy jelentse. A kutatás kivitelezése és eredményeinek hasznosulása a lokális szereplők nélkül nem képzelhető el. Különösen igaz ez akkor, amikor a jó gyakorlatok adaptálásáról beszélünk. A kutatói team által ismert jó gyakorlatok helyi környezetben való kivitelezése nagymértékben függ a résztvevők ismeretétől és a velük való együttműködéstől. Ez azért is fontos, mert sok olyan példát ismerünk, amikor a helyi kézműves és/vagy unikális termékek piacra jutásának elősegítésével érték el helyi fejlődést, társadalmi változást. Ezekben az esetekben azonban mindig megkell vizsgálni, hogy a helyi termék, szolgáltatás életgöbéje milyen távú és milyen ciklusú megvalósítást tesz lehetővé. Az alkalmazott kutatás jellegénél fogva ezek a kérdések már a kutatás elején a helyi igényeket figyelembe véve kell, hogy megválaszolásra kerüljenek. A kutatással kapcsolatos fontos kérdés továbbá, hogy milyen eszközökkel valósítjuk meg azokat. Jelen esetben tipikus akciókutatásról, terepmunkáról van szó. Ez abban az értelemben ismét kihívást és alkalmazkodást igényel a résztvevő kutatóktól, hogy a menedzsment, gazdálkodás és szociológia területén kivitelezett terepkutatások önmagukban is precíz körütekintést igényelnek, ám jelen esetben a társadalmi innováció széleskörű komplex hatása miatt ez még inkább igaz. A kutatások többsége interdiszciplináris jellegű.

Ennek a megközelítésnek és ezen eszközök használatának azért is van fontos jelentősége, mert ezek következményeként kívánjuk a lokális társadalmi változásokat előmozdítani. Ez azt is jelenti, hogy fel kell tárnunk az erősségeket, melyekre alapozva egy új vállalkozó réteget lehet bekapcsolni a társadalmi innovációk világába. A kutatások során azokat a jellegzetességeket kell megvizsgálni, ami a későbbi vállalkozások alapját képezhetik. Ezekhez azonban a vállalkozói szemlélet elsajátítása és megfelelő alkalmazása is szükséges. Ebben az értelemben a kutatás és oktatás összekapcsolódik.

## **3. Információközzvetítés**

- a. weblap
- b. körlevelek
- c. média
- d. publikációk

A kutatások és együttműködések tervei, megvalósulása és az eredmények folyamatos láthatósága éppen olyan fontos elemei a projektnek, mint az oktatás és kutatás. A Szolgáltató Központnak ebben az esetben egy központilag koordinált kommunikációs felület és eszköztár kialakítása lenne a feladata. Ennek az eredmények publikálásán túlmenően, abból a szempontból is jelentősége van, hogy a folyamatos előrehaladások nyomon követésével



kirajzolódik a társadalmi innovációhoz köthető pozitív hatások fejlődése is. Továbbá a helyi közösségek elköteleződésének mértéke is ezen információközvetítésen keresztül valósulhat meg.

A nagyközönségnek szánt publikációk mellett idetartoznak még a kutatási folyamat során született eredmények bemutatása, az azokból levonható következtetések és a gyakorlati alkalmazhatóság lehetőségeinek publikálása is. A megjelenések koordinálásában tud segítséget nyújtani a Központ.

Nemcsak az írott médiumokra koncentrálva működik az információközvetítési szolgáltatás, hanem az audiovizuális eszközökön keresztül közvetítésekben is megmutatkozik. Nagy hangsúlyt fektetünk a helyi és regionális médiában való megjelenés mellett az eredmények jó gyakorlatkénti országos terjesztésére is.

#### **4. Animálás**

- a. műhelymunka vezetése
- b. közösségi tervezés
- c. politikai egyeztetés

Az egyik legfontosabb feladata a Központnak, az animálás. Ez több részfeladatot foglal magában. Az egyik célja, hogy a jó gyakorlatok és elméleti ismeretek gyakorlatba való átültetését koordinálja és segítse. Ehhez olyan dedikált eseményeket fog szervezni, ahol célzottan a konkrét célok megvalósulása érdekében hatékony és gyors lebonyolítással párosulva. Természetes módon a résztvevő feleknek is az az érdekük, hogy minél gyakorlatiasabban menjen végbe a tudásátadás. Az animálás során az elméleti szakemberek és a gyakorlati világ képviselőinek segítségével valósulnának meg a műhelymunkák.

A közösségi tervezés keretein belül az elméleti és gyakorlati szakemberek tapasztalataira alapozva, őket bevonva fogja segíteni a helyi ötletek megvalósulását. A lokális szereplők ötleteinek professzionális formába öntéséről van szó.

Ehhez a tevékenységhez tartozik még a politikai döntéshozók és egyéb helyi önkormányzati szervek érdekeltté tétele, illetve a támogatásuk elnyerése a helyi kezdeményezésekhez. Ezen túlmenően fontos szerep hárul a Központra a vállalati szereplők szponzorációval összefüggő tevékenységének koordinálása tekintetében. A nagyvállalatok CSR tevékenységének felkarolását és közvetítését is magában foglalja ez a feladat.

#### **5. Fiatalok bevonása**

- a. egyetemisták esetversenyei, nyári egyetem
- b. egyetemista munkacsoport
- c. középiskolások mozgalma

A szolgáltatások nemcsak a különböző társadalmi szereplők bekapcsolását jelentik a közösségek fejlesztésébe, hanem a különböző korosztályok elköteleződésének megteremtése/növelése is fontos feladat. Ennek egyik lehetősége, hogy az egyetemisták helyi problémákat bemutató esettanulmányokat oldanak meg, és ezzel egyrészt érzékenyebbek lesznek a lokális problémákra, másrészt újszerű megoldásokkal támogatjuk a perifériális területek fejlesztését. Ezen eseti rendezvények mellett munkacsoportok felállítását is célozza a Központ. Ezek olyan állandó munkacsoportok, melyek hosszú távú megoldásokat biztosítanak.

Az egyetemi hallgatók mellett, a középiskolás diákok elköteleződése is legalább ugyanennyire fontos, hiszen ők azok, akik a jövőben e társadalmi innovációkat folytatni fogják. Őket viszont más eszközökkel kell megközelíteni, ezért a Központ társadalmi mozgalmak szervezését is vállalja.

#### **6. Tanácsadás**

- a. tervezési segítség
- b. menedzsment segítség

- c. konfliktuskezelés, mediálás
- d. infokommunikációs segítség

A tanácsadás a klasszikus tanácsadói tevékenységek mellett fontos, hogy azokban a tevékenységekben is segítséget nyújtsunk, amelyek nélkülözhetetlenek a sikeres és fenntartható megvalósításhoz. Ezek jelentenek technikai, operatív segítségnyújtást (infokommunikációs segítség), illetve közép és hosszú távú segítségnyújtást is (tervezési és menedzsment segítség).

Ezek mellett az ÁJK tapasztalataira alapozva a konfliktusok kezelése, problémás helyzetek megoldását elősegítő párbeszéd koordinálása, mediálása is a feladatok közé tartozik.

#### *5.2..2. A szolgáltatások igénybevételének módja*

Az általános szolgáltatásokat az Egyetem önként vállalt alapfeladatának tekinti, tevékenységei közé beépíti, forrásait pályázatokból, vállalati CSR forrásokból és önkéntes munkával teremti meg. A szolgáltatás bármely érdeklődő számára elérhető.

A céltérsegekre irányuló szolgáltatásokra a térség helyi fejlesztési magjának bejelentkezését követően közösen kidolgozott munkaterv alapján kerülhet sor. A finanszírozást alapvetően a térség biztosítja saját forrásaiból, valamint egyénileg vagy közösen beadott pályázatokból.

#### *5.2.3. A szolgáltatás szervezeti keretei*

A szolgáltatást a három társadalomtudományi kar bázisán létrejövő, oktatókat és hallgatókat integráló virtuális **Társadalmi Innovációs Szolgáltató Központ** szervezi és biztosítja. A virtuális központ irányítását a három Kar által 1-1 fő delegálásával felállított **Egyetemi Társadalmi Innovációs Tanács** végzi. Ennek a menedzsment irányítását is végző elnöke és a központ gazdálkodása a GTK-hoz kapcsolódik.

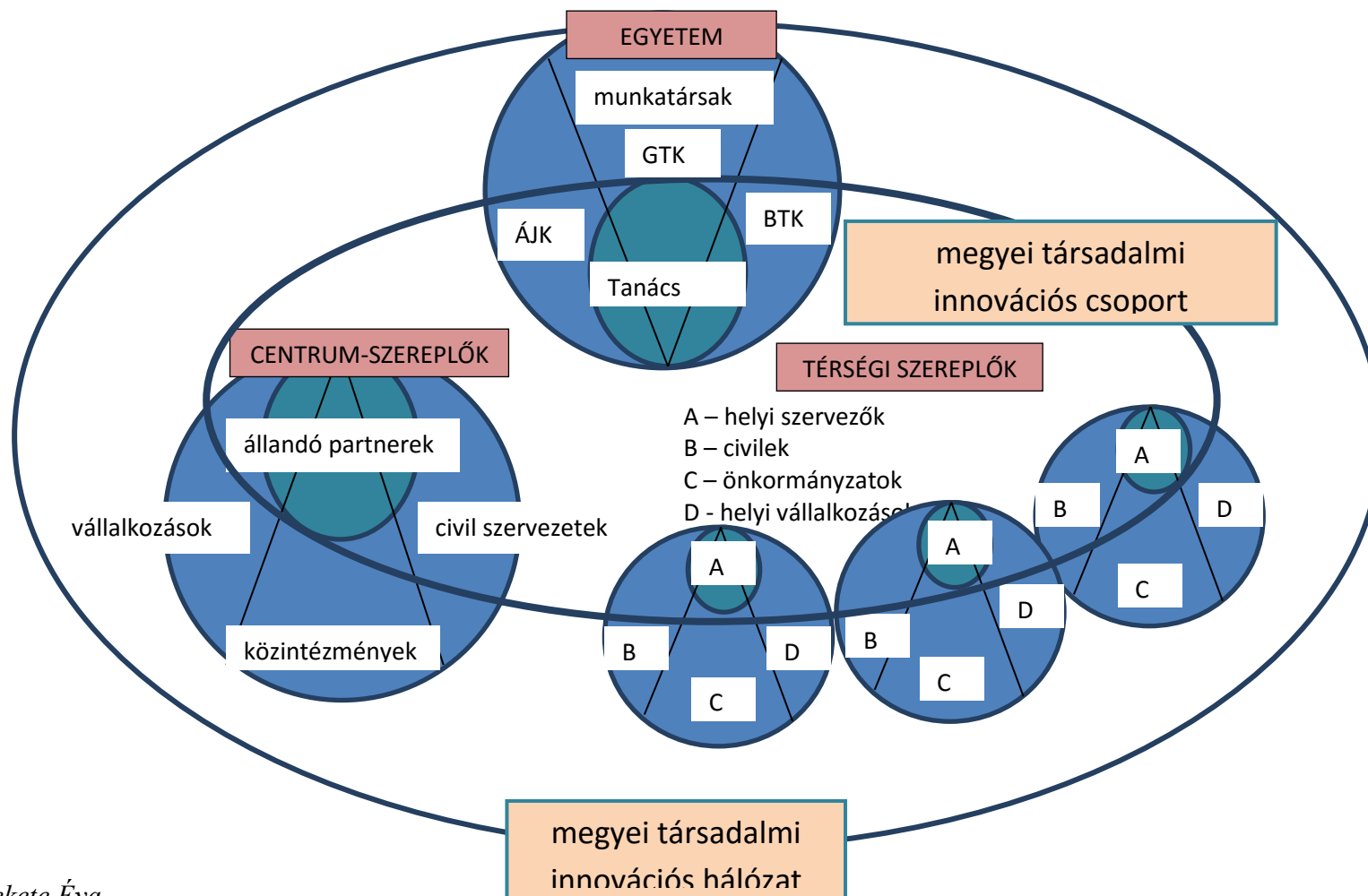
A Tanács munkáját segíti a szintén a három karról összeállított 6 fős **Társadalmi Innovációs Menedzsment**. (A Központot magát a Tanács és a Menedzsment együttesen alkotja.) A szolgáltatások jellegéből adódóan a menedzsmentben fő felelősségi terület kap helyet:

1. a honlapért és az információáramlásért, kommunikációért felelős menedzser
2. a térségi munkát és az animátorokat koordináló menedzser
3. a kutatásokért és a képzések tartalomfejlesztéséért, minőségéért és a nemzetközi kapcsolatok építéséért felelős menedzser
4. az innovációs hálózat bővítéséért, annak tagjaival való kapcsolatépítéséért és a CSR térkép frissítéséért felelős menedzser
5. a hallgatói aktivitást, középiskolai kapcsolatokat szervező menedzser
6. a pénzügyi menedzser

A Menedzsment és a szolgáltatásba bevont egyetemi polgárok (oktatók, nem oktató alkalmazottak és hallgatók) együttese adja az **Egyetemi Társadalmi Innovációs Munkacsoportot**.

Az Egyetem virtuális szolgáltató központjának Tanácsa és Menedzsmentje, valamint a centrum állandó együttműködő partnerei és a térségek helyi szervezői együtt alkotják a **Megyei Innovációs Kört**, míg a **Megyei Társadalmi Innovációs Hálózat** további tagjai az Egyetem tevékenységekben résztvevő munkatársai és hallgatói, Miskolc és a térségek állandó bevont gazdasági, társadalmi, politikai szereplői.

A három rétegből felépülő szervezeti felépítést a 3. ábra szemlélteti.



szerk.: G.Fekete Éva

3.ábra: A Miskolci Egyetem körül kiépülő társadalmi innovációs szervezeti rendszer felépülése

#### *5.2.4. Az üzemeltetés személyi és technikai feltételei*

A megcélzott szolgáltatások végzése a vázolt szervezeti felépítésben kb. 12 fő folyamatos munkavégzése és további 20-25 fő alkalmi bekapcsolódása, valamint legalább 25-30 fős hallgatói csoport bevonása mellett lehet hatékony. A létszám a karok között a bevont kutató központok között arányban oszlik el. (GTK 16, BTK 8, ÁJK 8 fő oktató + GTK 10, BTK 5, ÁJK 5 fő hallgató)

A technikai alapfeltételek a jelenlegi infrastruktúra mellett is adóttak, de célszerű kialakítani egy bázisirodát (optimális esetben tárgyalóval), ahol a szolgáltatásokkal kapcsolatos iratok elhelyezhetők és a Tanács, ill. a Menedzsment megbeszéléseket tud tartani.

Feladat lehet még a távoktatási és tanácsadó munkához a Skype-olás technikai feltételeinek megteremtése a bevont oktatók irodáiban, a honlap működtetését megkönnyítő szerver beszerzése, valamint a video-technika fejlesztése, a képzések, esetek felvételének és megosztásának gördülékennyé tétele érdekében.

#### *5.2.5. Szükséges fejlesztések*

A szolgáltatások fentebb vázolt rend szerinti működtetéséhez jelenleg adott:

- A kialakított koncepció és módszertan.
- A hálózat egy része.
- Néhány témában kutatási eredmények, felhasználható anyagok.
- Három kifizethető kurzus.
- Honlap: <http://t-modell.uni-miskolc.hu> .

További fejlesztést igényel:

- A hálózat különböző szintjeinek formalizálása.
- Hallgatók bevonásához a keretek kialakítása (beadott NTP-FTH pályázat – T-modell Junior)
- További kutatások, képzések megalapozása.
- Társadalmi Innovációs Akadémia meghirdetése.
- Honlap bővítése, működtetése.
- Adott térségekkel az együttműködés és a finanszírozás alapjainak megteremtése.

### **5.3. A szolgáltatások működtetésének lehetséges finanszírozása**

#### *5.3.1. Várható költségek*

A várható költségek meghatározásakor öt év folyamatos működésre terveztünk. Első lépésben meghatároztuk az erre az időszakra várható teljesítmény mutatókat és azok átlagos bekerülési költségét. Kalkulációnk eredményét a 7. táblázat mutatja

Bővebb választékú, vagy több térségre kiterjedő szolgáltatások esetén természetesen a költségek nőnek.

7.táblázat: A Társadalmi Innovációs Szolgáltató Központ szolgáltatásainak költségbecslése a 2016-20-as időszakra

| Tevékenység   | időpont  | indikátor megnevezése               | kiinduló érték (2015) | célérték (2020) | költségbecslés   | becsült költség mFt |
|---|--|-------------------------------------|-----------------------|-----------------|--|---------------------|
| 1. Információs honlap működtetése: alapinformációk a társadalmi innovációról, annak egyes témáiról, módszereiről, jó gyakorlatairól, műhelyeiről; a kínált szolgáltatások és igénybevételük feltételeinek leírása; letölthető szakmai anyagok.  | folyamatos   | honlap száma                        | 1                     | 1               | =4év*12hó*50 eFt + 4*25 eFt havonta 50 ezer Ft ker.kieg + domain díj | 2,5                 |
| 2. Társadalmi Innovációs Akadémia tartása: a témába bevezető 4 alkalmas szakmai előadás-sorozatot szervezünk Miskolcon, vagy az Egyetem által meghatározott más helyszínen és az előadások internetről is követhetők.   | évente 1 db egyenként 4 alkalommal 2-2 előadásból álló sorozat | rendezvény-sorozat száma            | 1                     | 5               | = 4*250 eFt + 800 eFt 250 ezer Ft/sorozat egyszeri videós beruházás  | 1,8                 |
| 3. Az egyetemi munkatársak és hallgatók felkészültségének növelése, szinten tartása: hazai és nemzetközi társadalmi innovációs hálózatokban való részvétel, elméleti és módszertani megalapozó kutatások végzése és eredményeinek megosztása (konferenciákon, honlapon, kiadványokban).   | folyamatos<br>évente 4 kiutazás                                | konferencia-és bizottsági részvétel | 5                     | 21              | =4*4*200e Ft kiutazásonként átlag 200 eFt                            | 3,6                 |
| 4. Regionális társadalmi innovációs hálózatok kiépítése és működtetése: a centrumból a perifériák fejlesztésébe bevonható gazdasági, társadalmi, kulturális és politikai szereplők és azok motivációinak feltárása, velük együttműködési kapcsolatok kialakítása.   | folyamatos   | együtt-működések száma              | 0                     | 18              | évente 200 ezer Ft utazási és kommunikációs költség                  | 0,8                 |
| 5. Regionális Társadalmi Innovációs Nap szervezése: a kialakuló innovációs hálózat és az abban együttműködő partnerek találkozása és bemutatása a szélesebb nyilvánosság felé.  | évente egy alkalom   | rendezvény száma                    | 0                     | 4               | 4*250e Ft 250 ezer Ft / alkalom                                      | 1                   |
| 6. Célzott, az innovációt közvetlenül megalapozó, gyors lefutású kutatások végzése: részint a térség fejlődési potenciáljának, az ott adaptálható társadalmi innovációs témák feltárására, részint a kiválasztott / megtalált társadalmi innovációs témák (jelenleg ilyenek: helyi termékek, smart település, térségi márkázás, közösségi foglalkoztatás, társadalmi vállalkozások, hálózatosodás és klaszteresedés, térségfejlesztési CSR- | évente 2 kutatás   | kutatások száma                     | 10                    | 18              | 3 mFt / kutatás  | 24                  |

|  |   |  |            |             |   |        |
|--|---|--|------------|-------------|---|--------|
| együtműködések) részleteire, adaptációjának feladataira, kapcsolódó új eredmények létrehozására irányulnak, 2-3 hónap alatt lefuttathatók és projektek megvalósíthatósági tanulmányaihoz felhasználható eredményeket biztosítanak.   |   |  |            |             |   |        |
| 7. A változtatásra való képességet erősítő rövid (30-60 órás) képzési kurzusok tartása: valamely konkrét társadalmi innovációs témához kapcsolódó, vagy innovációs egyéni és szervezeti kompetenciákat fejlesztő képzések a helyszínen kihelyezve, vagy kombinált távoktatási formában (jelenlegi kínálatunk: helyi foglalkoztatás-fejlesztés, helyi turizmusfejlesztés, társadalmi vállalkozások indítása és működtetése. | évente 2db 30 órás kurzus                                   | kifejlesztett kurzusok száma<br><br>lefuttatott kurzusok száma | 3<br><br>3 | 6<br><br>11 | = 4*2*500 eFt + 3* 1.000 eFt<br>500 eFt / már kifejlesztett kurzus<br>1,000 eFt/új kurzus kifejlesztése | 7      |
| 8. Egyetemi és térségi fiatalok bevonása a társadalmi innovációs folyamatokba: nem utolsó sorban a fiatalok térségben tartása érdekében keressük a változtatási folyamatokba, a megcélzott társadalmi innovációba való bevonásuk lehetőségeit, javaslatot teszünk azok megvalósításának technikáira.   | folyamatos  | bevont fiatal  | 10         | 50          | =4*1,5 mFt<br>1,5 mFt/év  | 6      |
| 9. Térségi társadalmi innovációs közösségek (TIK) animálása: a változtatások helyi magjának kialakításában, a közösségi tervezési folyamat vezetésében, a megvalósítás közösen kijelölt feladataira való felkészülésében közösségfejlesztési és team-menedzsment módszerek alkalmazásával segítjük a partnereket.  | folyamatos, közösségenként 4-8 alkalom egy térség 3 éven át | térségi TIK száma  | 1          | 3           | =4*0,6 mft + 2*1,6 mFt<br>már meglévő közösség: évi 4 al. * 150 eFt<br>új közösség: évi 8 alk * 200 eFt | 5,6    |
| 10. Stratégiai, folyamat-, informatikai és konfliktuskezelési tanácsadás: a tervezés és a megvalósítás során felmerülő problémák leküzdéséhez munkatársaink online és igény szerint személyes tanácsadást biztosítanak.  | folyamatos térségenként havi 4-10 óra, egy térség 3 éven át | térségek száma   | 1          | 3           | =4*1,2 + 2*3,6<br>már meglévő közösség: havi 4 óra * 25 eFt<br>új közösség: havi 10 óra * 30 ezer Ft    | 13     |
| 11. Hálózatfeltárás és -építés: a hátrányos helyzetű térségek regionális folyamatokba való bekapcsolódása érdekében a centrummal való kapcsolat lehetőségeit tárjuk fel és közvetítünk a potenciális partnerek között.   | folyamatos  | partner-közvetítés   | 0          | 15          | 250 eFt /partnerkövetítés   | 3,75   |
| 12 Menedzsment és közreműködők munkadíja   |   |  |            |             | 10 fő / hó átlagos bevont munkaerő, havi 100 e Ft<br>totálbruttó díjazásért                             | 60     |
| ÖSSZESEN   |   |  |            |             |   | 129,05 |

### 5.3.2. Lehetséges bevételek

Az első öt pontban megfogalmazott (általános) szolgáltatások biztosításához a munkacsoport önkéntes munkája mellett is közel 10 millió Ft forrás szükséges, amit a szolgáltatások jellegéből adódóan elsősorban pályázati forrásokból és CSR adományokból próbálhatunk meg előteremteni.

A további pontokban szereplő szolgáltatások konkrét térségekhez, konkrét felhasználókhöz kapcsolódnak, így azok díját is közvetlenül vagy közvetve ezen térségektől várjuk.

Egy kétéves térségi csomag díja 15-20 millió Ft. A térségek fizethetnek közvetlenül, saját forrásaikból is a szolgáltatásokért, de pályázati támogatás is segítheti őket ebben. A pályázati források előteremtéséhez szintén tudunk szakmai segítséget adni.

*8.táblázat: A Társadalmi Innovációs Központ finanszírozási térképe a 2016-20-as időszakra*

| Forrás megnevezése                         | összeg (mFt) | %-os megoszlás |
|--|--------------|----------------|
| Egyetem saját forrás<br>(részben munkadíj) | 13           | 10             |
| Egyetem pályázati forrás                   | 52           | 40             |
| Térség pályázati forrás                    | 52           | 40             |
| CSR adomány                                | 13           | 10             |
| együtt                                     | 130          | 100            |

### 5.4. A szolgáltatások indításának rövid távú feladatai

Ahhoz, hogy egy éven belül a szolgáltatások profi módon el tudjanak indulni, az alábbi feladatok elvégzése szükséges:

1. Karok, kutató központok közötti egyeztetés, megállapodás kötése.
2. Egyetemi vezetéssel való egyeztetés, a program beemelése az Intézményfejlesztési Tervbe.
3. A Tanács és a Menedzsment felállítása.
4. Iroda kijelölése.
5. Szolgáltatási terv részletes kidolgozása.
6. Hálózatépítés, a Társadalmi Innovációs Partnerség létrehozása.
7. Marketing és forrásszerző munka indítása, szolgáltatások kiajánlása.

A további szakmai feladatok a célcsoport reakciójától és igényeitől, a pályázati források elérésétől függenek.

Miskolc, 2015.november 26.