

KÖZÖS MEGOLDÁSOK AZ OKOSFALVAK ÁTÁLLÁSÁHOZ KÖZÉP-EURÓPÁBAN

Egy elemző keretrendszer, amely segíti az
okosfalu-kezdemenyezéseket a közép-
európai vidéki térségek fejlesztésének
támogatásában

KÖZÖS MEGOLDÁSOK

Okosfalu üzleti támogatási eszköz



KÖZÖS MEGOLDÁSOK AZ OKOSFALVAK ÁTÁLLÁSÁHOZ KÖZÉP-EURÓPÁBAN

Egy elemző keretrendszer, amely segíti az
okosfalu-kezdeményezéseket a közép-
európai vidéki térségek fejlesztésének
támogatásában

Dokumentum információ

Projekt: More than a village - Több, mint egy falu: Okosfalu átmenet, a versenyképesebb és vonzóbb falvak modellje Közép-Európában,
<https://www.interreg-central.eu/projects/more-than-a-village/>

Társfinanszírozó: Interreg Közép-Európa 2021-2027

Készítette: A Fejlesztési és Nemzetközi Kapcsolatok Intézete (IRMO) vezetésével működő
„Több, mint egy falu” projekt partnersége

Verzió: 2025. június

Jogi nyilatkozat

A dokumentumban szereplő vélemények és álláspontok kizárólag a szerző(k)é, és nem feltétlenül tükrözik az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Ügynökség (EACEA) álláspontját. Az Európai Unió és az EACEA semmilyen felelősséget nem vállal azokért.

Tartalom

1	Bevezetés	Error! Bookmark not defined.
2	Az intelligens dimenziók az üzleti támogatás kontextusában	7
2.1	Kísérleti projektek a MTAV projektben	Error! Bookmark not defined.
2.2	Az intelligens dimenziók elméletben és gyakorlatban	Error! Bookmark not defined.
3	Intelligens üzleti tevékenységek támogatása fiatalok és idősök számára: MTAV kísérleti projektekből levont tanulságok	Error! Bookmark not defined.
3.1	Előzetes tervezési szakasz	Error! Bookmark not defined.
3.2	Tervezési szakasz	Error! Bookmark not defined.
3.2.1	Az aktuális helyzet elemzése	18
3.2.2	A jövőkép meghatározása	23
3.2.3	A célok meghatározása	23
3.2.4	A végrehajtandó intézkedések és tevékenységek meghatározása	Error! Bookmark not defined.
3.3	Megvalósítási szakasz	Error! Bookmark not defined.
3.4	A megvalósítás nyomon követése	31
3.5	Értékelés	Error! Bookmark not defined.
4	Ajánlások az okosfalu üzleti támogatásának megtervezéséhez - lépésről lépésre megközelítés	Error! Bookmark not defined.
5	Következtetések	41
6	Források és további olvasmányok	43
7	Mellékletek - hasznos sablonok	46

1 Bevezetés

Az Okosfalú üzleti támogatási eszközt a „*More than a Village: Smart village transition, a model for more competitive and attractive villages in Central Europe*” (Több mint egy falu: Okosfalú-átmenet, egy versenyképesebb és vonzóbb közép-európai falvakért) projekt keretében fejlesztették ki. A projektet az Európai Regionális Fejlesztési Alap társfinanszírozta az Interreg Central Europe 2021-2027 program keretében.

A „More than a Village - MTaV” projekt célja a közép-európai vidéki térségek újjáélesztése okosfalú-modellek kidolgozásával és tesztelésével. A projekt olyan kihívásokra fókuszál, mint a vállalkozásfejlesztés, a digitalizációs hiányosságok, a fiatalok elvándorlása és az idősödő népesség. A főbb eredmények között szerepel az okosfalú-átmenet közös stratégiájának kidolgozása, kiválasztott területekre vonatkozó cselekvési tervek, az okosfalú-modellek megvalósításához szükséges eszközök és megoldások, valamint a különböző modelleket tesztelő pilot projektek. A cél új munkahelyek létrehozása, a vidéki népesség megtartása, valamint a gazdasági ellenálló képesség növelése, ezzel támogatva a kisvállalkozásokat, a helyi közösségeket és az önkormányzatokat.

A projekt keretében három okos eszköz került kifejlesztésre, amelyek a felmerült kihívásokon, a tanulságokon és a pilot akciók végrehajtásából levont következtetéseken alapulnak. Ezek célja a pilot tevékenységek (Lengyelország, Magyarország, Olaszország, Szlovénia és Horvátország) tapasztalatainak és bevált gyakorlatainak összegyűjtése, valamint olyan gyakorlati megoldások nyújtása, amelyek erősítik a vidéki gazdaságokat, javítják a digitalizációt és növelik a vidéki térségek vonzerejét.

Az első eszköz az **Okosfalú üzleti támogatási eszköz**, amely a lengyelországi „South Warmia” Helyi Akciócsoport Egyesület (LAG SW) és a magyarországi Hajdú-Bihar Vármegyei Önkormányzat (HBCG) által a pilotok során szerzett, vidéki üzleti támogatásokkal kapcsolatos információkat tartalmazza. A második az **Okos turisztikai falu eszköz**, amely az olaszországi ANCI LIGURIA (ANCIL) pilot akciójának tapasztalatait foglalja össze, és a turisztikai ágazat

vidéki vállalkozóinak támogatását célozza. A harmadik pedig az **Agrár-élelmiszeripari okosfalu eszköz**, amely átfogó támogatást nyújt a helyi mezőgazdasági vállalkozások fejlesztéséhez, és a szlovéniai ITC - Innovation Technology Cluster Murska Sobota (ITC) és a horvátországi Buzet város pilot tapasztalatait foglalja össze.

A vidéki térségekben gyakran magasabb a szegénységi ráta, nagyobb az időskorúak aránya, valamint lassabb a népességnövekedés, sőt sok helyen csökkenés tapasztalható. Emellett a vállalkozások hiánya és az alacsony digitalizáció gazdasági stagnáláshoz és a fiatalok elvándorlásához vezet. E problémák megoldására vezették be az **Okosfalu koncepciót**, amely egy területi eszköz a vidéki térségek társadalmi-gazdasági fejlődésének erősítésére. Az okosfalvak olyan vidéki közösségeket írnak le, amelyek digitális technológiákat és innovatív megoldásokat alkalmaznak a helyi gazdaság fellendítése, valamint a vidéki térségek vonzóbbá és fenntarthatóbbá tétele érdekében. A fő cél a vidéki közösségek ellenálló képességének és életszínvonalának javítása, amelyhez elengedhetetlen a közintézmények megértése, együttműködése és támogatása.

Az **Okosfalu üzleti támogatási eszköz** létrehozásának célja, hogy döntéshozók számára nyújtson tudást és ajánlásokat az okosfalu megközelítés alkalmazásához a vidéki okosvállalkozások fejlesztésében. Bár az eszköz koncepcionális keretet kínál a vállalkozással kapcsolatos témák vizsgálatához, nem alkalmazható egységesen minden témában és területen, beleértve azok aláágzatait is. Ezért az eszköz különös hangsúlyt fektet az önkormányzati és civil (NGO) szektor támogatására az ifjúsági vállalkozások és az idősekre fókuszáló „ezüst gazdaság” üzleti lehetőségeinek fejlesztésében.

Az **Okosfalu üzleti támogatási eszköz** útmutatóként szolgál a vidéki KKV-k versenyképességének javításához azáltal, hogy támogatási rendszert hoz létre a közintézmények és a civil szervezetek, például a Helyi Akciócsoportok (LAG-ek) bevonásával. A dokumentum iránymutatásokat, módszereket, bevált gyakorlatokat és gyakorlati sablonokat tartalmaz a vidéki vállalkozások és KKV-k támogatásához, valamint a vidéki fejlesztési beavatkozások megtervezéséhez a kedvező üzleti környezet megteremtése érdekében, továbbá a vállalkozástámogatási tevékenységek értékeléséhez. Emellett

lengyelországi és magyarországi pilot projektek gyakorlati tanácsai is szerepelnek benne.

Az eszköz elkészítéséhez alkalmazott módszertan a projektpartnerek közös munkáján alapult. A lengyelországi „South Warmia” Helyi Akciócsoport Egyesület (LAG SW) és a magyarországi Hajdú-Bihar Vármegyei Önkormányzat (HBCG) megosztotta tapasztalatait a cselekvési terveik megvalósításáról. Az eszközt a partnerek és érintettek visszajelzései, valamint egy három fő gyakorlatot tartalmazó workshop segítségével finomították. Ez a részvételi folyamat lehetővé tette a pilot projektek tapasztalatainak, kihívásainak, megoldásainak és tanulságainak összegyűjtését és feldolgozását, biztosítva, hogy az eszköz sokféle tapasztalatot, gyakorlati tanácsot és kipróbált módszereket tükrözzön. Ezáltal értékes forrássá vált az ifjúsági és idősebb generációk vállalkozásainak támogatásához és fejlesztéséhez.

Az **Okosfalu üzleti támogatási eszköz** felépítése a következő: először bemutatja az Okosfalu koncepcióját és az ahhoz kapcsolódó üzleti támogatási modellt. Ezt követi az előkészítő fázis, amely az adatok összegyűjtésére és az érintettek bevonására fókuszál. A tervezési fázis a helyi kontextus részletes elemzését, a közös jövőkép kialakítását, stratégiai célok meghatározását és a kulcsfontosságú tevékenységek kijelölését tartalmazza. A megvalósítási szakasz a tervezett tevékenységek végrehajtásának és az ehhez szükséges erőforrások biztosításának jelentőségét hangsúlyozza. A monitoring rész útmutatót ad az akcióterv nyomán követéséhez jól definiált mutatók alapján, időarányos felülvizsgálattal. Az értékelési szakasz a terv relevanciájának, hatékonyságának és fenntarthatóságának felmérésére koncentrálni, különböző értékelési módszerek (ex-ante, középtávú és ex-post) bemutatásával. Végül az eszköz ajánlásokat és lépésről-lépésre útmutatót kínál az üzleti támogatások megvalósításához az Okosfalu keretrendszerében. A mellékletben gyakorlati sablonok találhatók, amelyeket az önkormányzatok használhatnak az Okosfalu üzleti modell tervezése és megvalósítása során.

2 Az intelligens dimenziók az üzleti támogatás kontextusában

2.1 Kísérleti projektek a MTAV projektben



Az Okosfalu üzleti támogatási eszköz a Lengyelországban működő South Warmia Helyi Akciócsoport és a magyarországi Hajdú-Bihar Vármegyei Önkormányzat által megvalósított pilot projektek során szerzett kihívásokra, tanulságokra és gyakorlati tippekre épül.



Lengyelországban, South Warmia térségében létrehozták a Smart Village Centert a Marcinkowo nevű faluban, amelyet Okosfalu Központként (SVH) ismernek. Ez a központ átfogó támogatást nyújt Marcinkowo és a környező régió lakóinak, különös hangsúlyt fektetve a KKV-k és a civil szervezetek fejlődésének elősegítésére. Kiemelt figyelmet fordítanak a fiatalok és az idősek bevonására is. Az SVH aktívan segíti az Okosfalu koncepció kidolgozását és megvalósítását, miközben a különféle kirekesztési formák (digitális, kommunikációs, gazdasági, társadalmi stb.) megelőzésén dolgozik.



Magyarországon, Hajdú-Biharban az okos átmenet akciója a vidéki térségek és kistelepülések digitális infrastruktúrájának fejlesztésére fókuszált, a helyi lakosok igényeit előtérbe helyezve. A

kezdeményezés célja nemcsak az, hogy a vármegye „felkerüljön a térképre”, hanem hogy aktívan kiaknázza az ezüst gazdaság (55+ korosztály) potenciálját is. Mivel ezekben a közösségekben alacsony a digitális érettség szintje, jelentős erőfeszítések történtek a digitális készségek és a hozzáférés javítása érdekében. Ez a fejlődés kulcsfontosságú az okos megoldások szélesebb körű alkalmazásához és az ezüst gazdaság fenntartható, hosszú távú fejlesztéséhez a térségben.

2.2 Az intelligens dimenziók elméletben és gyakorlatban

Az **Okosfalvak** elemzése hat különböző **intelligens dimenzió (kategória)**¹ mentén történhet. Ezek együttesen járulnak hozzá a vibráló és ellenálló vidéki közösségek kialakításához:

1. *Smart Economy (Okos gazdaság)*

Kreatív és innovatív vállalkozások, foglalkoztatási és munkanélküliségi arányok, valamint az IKT elterjedtsége.

Példa indikátorok: vállalkozások száma és sűrűsége, fiatalok foglalkoztatási aránya, női vezetők aránya.

2. *Smart Mobility (Okos mobilitás)*

Fenntartható közlekedési formákhoz kapcsolódik.

Példa indikátorok: alternatív hajtású autók száma, forgalomkorlátozott övezetek jelenléte, közösségi közlekedés fenntarthatósága.

3. *Smart Environment (Okos környezet)*

A víz, levegő, talaj és más környezeti tényezők minőségének mérése, beleértve a megújuló energia használatát.

¹ MTaV - D.1.1.2 Tudásmenedzsment kézikönyv, amely leírja a munkamódszert és a tudásmenedzsment eszközöket.

Példa indikátorok: újrahasznosított hulladék aránya, levegőminőségi mutatók.

4. *Smart People (Okos emberek)*

A lakosság döntéshozatali részvételének és oktatottsági (beleértve a digitális) szintjének mérése.

Példa indikátorok: helyi egyesületek száma, esélyegyenlőségi politikák jelenléte.

5. *Smart Living (Okos életminőség)*

A közszolgáltatások mennyiségét és minőségét méri, valamint a lakosság elégedettségét.

Példa indikátorok: bankok, posták, egészségügyi intézmények elérhetősége.

6. *Smart Governance (Okos kormányzás)*

A közigazgatás digitális fejlettségi szintje, e-kormányzati szolgáltatások működése, zöld közbeszerzés használata.

Példa indikátorok: hulladék- és energiagazdálkodási politikák hatékonysága.

Az intelligens falu fejlesztésének korai szakaszában még nem világos, hogy a különböző intelligens megoldások mennyire illeszkednek a helyi körülményekhez. Fontos, hogy minden intelligens megoldást alaposan megvizsgáljunk, és gyakorlati szempontból tegyünk fel kérdéseket az adott megoldás helyi vidéki térségekre gyakorolt hatásáról, különösen az életminőség szempontjából. A vidéki térségek igényei, erőforrásai és felkészültsége eltérő. Ezért fontos, hogy minden intelligens dimenziót külön-külön megvizsgáljunk, hogy megfelelő, praktikus és reális-e a vonatkozó falusi kontextusban. Például míg az intelligens vállalkozások fiatal vállalkozók számára nagyon relevánsak lehetnek egy területen, egy másikban az alacsony internet-hozzáférés miatt nem alkalmazhatók. Ezek a megfontolások

biztosítják, hogy az intelligens falu modellje a helyi igényeknek megfelelően kerüljön bevezetésre.

Az olasz Poliedra - Politecnico di Milano szakértői úgy értékelték, hogy a következő dimenziók relevánsak az intelligens falu koncepciójának alkalmazásában a vidéki üzleti fejlesztés területén. Egy konkrét példán keresztül jól látható, hogy a mobilitás dimenziója nem került figyelembe vételre, mivel a MTAV projekt egyetlen pilotjában sem bizonyult relevánsnak. Minden egyes intelligensségi dimenzióhoz világosan meghatározott kritériumok és definíciók tartoznak, amelyek egyaránt szolgálnak az „okosság” mérőszámaként, valamint a megvalósítás eredményességének értékelési alapjaként.

Ezért az intelligens vállalkozás koncepciójának megvalósítását tervezve először meg kell határozni, hogy az intelligens falu dimenziói közül melyek alkalmazhatók a vonatkozó területre.



Gyakorlati példa az intelligencia releváns dimenzióinak és a kapcsolódó indikátorok/kritériumok értékelésére a vidéki üzletfejlesztésben (az MTaV projekt olaszországi Poliedra szakértői által biztosítva).

Az intelligencia dimenziója	Mutató/Kapcsolódó kritériumok	Meghatározás
<i>Okos kormányzás</i>	Az IKT írástudás előmozdítását célzó stratégiák, szabályok és rendeletek megléte	Az állampolgárok IKT-írástudásának javítását célzó hivatalos politikák, stratégiák és szabályozások jelenlétének értékelése a digitális befogadás és az okos kormányzási gyakorlatok lehetővé tétele érdekében

Az intelligencia dimenziója	Mutató/Kapcsolódó kritériumok	Meghatározás
	Az információk szintje, adatok rendelkezésre állása és hozzáférhetősége	Méri annak mértékét, hogy a közösség tagjai mennyire férnek hozzá pontos, releváns és naprakész információkhoz és adatokhoz a döntéshozatal és a kormányzásban való részvétel érdekében
	Az intelligens átállási kezdeményezésekbe történő beruházások szintje	Nyomon követi a kormányzat pénzügyi hozzájárulásait azokhoz a projektekhez és programokhoz, amelyek célja az intelligens fejlesztések megvalósítása a vidéki közösségekben
Okos gazdaság	Kulturális és szabadidős kezdeményezések hozzáférhetősége	Méri, hogy a vidéki közösségek lakosai és látogatói mennyire könnyen férnek hozzá kulturális és szabadidős tevékenységekhez, beleértve az eseményeket, létesítményeket és programokat
	Gazdasági beruházás az IKT szektorokban	Jelzi az IKT iparágakba irányuló pénzügyi elkötelezettség szintjét, amely az innovációt és a foglalkoztatást ösztönzi a vidéki területeken
	Körkörös energiai megoldások alkalmazása	Olyan gyakorlatokat értékel, mint az energia újrahasznosítása és a megújuló energia használata a hulladék csökkentése érdekében
	Gazdasági beruházás a mezőgazdasági szektorban	Jelzi a mezőgazdasági iparágakba irányuló pénzügyi elkötelezettség szintjét, amely az innovációt és a foglalkoztatást ösztönzi a vidéki területeken
	Az IKT technikai szintje	Értékeli az IKT-készségek meglétét és elterjedtségét a helyi munkaerő körében, valamint a digitális

Az intelligencia dimenziója	Mutató/Kapcsolódó kritériumok	Meghatározás
		kezdemenyezésekhez nyújtott támogatások szintjét a térségben
Okos környezet	Digitalizáció foka a monitorozási rendszerekben	Fokozza az adatgyűjtést, elemzést és kezelést, valamint értékeli a digitális technológiák integrációját a környezeti rendszerek monitorozásában, mint például ökoszisztémák, víz, levegőminőség, zaj, hulladék és szennyvíz
	Az okos hulladék- és újrahasznosítási menedzsment helyzete	Értékeli az okos technológiák bevezetését a hulladékgyűjtés, válogatás és újrahasznosítás optimalizálására, elősegítve az erőforrás-hatékonyságot és a környezeti hatás csökkentését
	A felszerelt természeti terek aránya (pl. Wi-Fi és 4G vagy 5G lefedettség megléte) az érintett területen	A természetes terek százaléka, amelyek Wi-Fi-vel és 4G vagy 5G lefedettséggel rendelkeznek, ahol a lakosok eltölthetik szabadidejüket vagy dolgozhatnak
Okos életminőség	A terület biztonsági szintje	Értékeli a beavatkozással érintett terület biztonsági helyzetét is annak érdekében, hogy az állampolgárok számára - és tágabb értelemben a helyi közösségek számára - élhetőbb környezetet teremtsen
	A közérdekű szolgáltatások szintje, mint például bankok, postahivatalok, egészségügyi és szociális ellátások fiatalok és idősek számára	Értékeli az állampolgárok mindennapi életéhez szükséges alapvető szolgáltatások meglétét
Okos emberek	A digitalizáció szintje a vidéki iskolákban	Értékeli a digitális technológiák integrációját és használatát a vidéki oktatási intézményekben a tanulási eredmények és a

Az intelligencia dimenziója	Mutató/Kapcsolódó kritériumok	Meghatározás
		hozzáférhetőség javítása érdekében
	Az ifjúsági és idősök számára fenntartott egyesületek száma	Értékeli az adott területen jelen lévő egyesületek számát, amelyek minden korosztályt bevonhatnak, a gyermekektől kezdve az olyan tevékenységekig, amelyek minden témát lefednek: szabadidős, rekreációs stb.
	Az esélyegyenlőséget előmozdító politikák szintje	Értékeli az önkormányzatok vagy intézmények által előmozdított politikák szintjét az esélyegyenlőség javítása érdekében

Forrás: MTaV projekt. Az MTaV projektben minden dimenzióhoz meghatároztak indikátorokat/kapcsolódó kritériumokat. Így az indikátorok a) annak ellenőrzésére szolgálnak, hogy a megvalósított pilot okos megoldásnak tekinthető-e, és b) alapot adnak a megvalósítás sikerének méréséhez.

Nem szükséges az összes feltárt dimenzió és kapcsolódó indikátor/kapcsolódó kritérium alkalmazása, és az intelligens átmenetben részt vevő más intézményeknek meg kell fontolniuk, mi a legfontosabb, vagy mit tudnak támogatni. Ezzel kapcsolatban egy gyakorlati példa kerül bemutatásra a magyarországi Hajdú-Bihar Vármegyei Önkormányzattól.



Az észlelt dimenziók és a kapcsolódó mutatók/kritériumok meghatározásának gyakorlati példája.

<i>Az intelligencia dimenziói</i>	<i>Mutató/Kapcsolódó kritériumok</i>	<i>Megjegyzések (opcionális)</i>
<i>Okos kormányzás</i>	Az IKT-ismeretek elterjesztését célzó stratégiák, szabályok és előírások megléte	A pilot fejlesztés figyelembe fogja venni az elérhető stratégiákat, az önértékelési eszközöket és a kormány által biztosított digitális megoldásokat; másrészt a Silver Economy Platform és a mentorálás (képzés) révén a HBVMÖ tervezi egy támogatási rendszer létrehozását a vidéki vállalkozók/KKV-k digitális írástudásának javítására
	Az intelligens átállási kezdeményezésekbe történő beruházások szintje	A Silver Economy Platform információt fog nyújtani számos kérdésben a részvételi folyamatok támogatása érdekében
<i>Okos gazdaság</i>	Kulturális és szabadidős kezdeményezések hozzáférhetősége	A Silver Economy Platform célja, hogy erőteljesen támogassa a turizmusban dolgozó vidéki vállalkozókat, különös tekintettel az agrárturizmusra, a kultúrára és a szabadidőre, hálózatépítés révén
	Körkörös energiamegoldások bevezetése	A Silver Economy Platform útmutatást és információt fog nyújtani a vidéki vállalkozóknak a körkörös megoldások alkalmazásáról
	Technikai IKT szint	A Silver Economy Platform célja, hogy javítsa a tulajdonosok, az üzemeltetők és a munkaerő IKT-készségeit a digitális átmenet támogatása érdekében
<i>Okos környezet</i>	Az intelligens hulladékgazdálkodás és újrahasznosítás helyzete	A Silver Economy Platform célja, hogy támogassa az okos megoldások alkalmazását és használatát az agrár-

		élelmiszeripari és turisztikai szektorokban.
<i>Okos emberek</i>	Fiatalok és idősek számára létrehozott egyesületek száma	A Silver Economy Platform több célt is szolgál, beleértve az idősek tevékenységeinek támogatását, valamint a vállalkozókra és KKV-kra való összpontosítást.

Forrás: MTaV projekt, A dimenziók listája a kapcsolódó kritériumokkal az okosfalu üzlettámogatás fejlesztéséhez az MTaV projektben - Hajdú-Bihar Vármegyei Önkormányzat (HBCG).

3 Intelligens üzleti tevékenységek támogatása fiatalok és idősek számára: MTAV kísérleti projektekből levont tanulságok

A stratégiai tervezés módszertana jól alkalmazható a smart village megközelítésben a vidéki okos vállalkozások fejlesztése során. Ez négy szakaszban történik: az Előzetes tervezési szakasz, a Tervezési szakasz, a Megvalósítási szakasz, valamint a Megvalósítás nyomon követése. Az összes szakasz, valamint az azokhoz kapcsolódó tevékenységek az alábbiakban kerülnek leírásra.

3.1 Előzetes tervezési szakasz

Miután megszületik a döntés, hogy intelligens vidéki üzleti támogatást kívánnak nyújtani az érdeklődő (leendő) vállalkozók számára, erősen javasolt egy érdekelt felekből álló csoport létrehozása. Ez a csoport támogatást nyújt a helyi intézményeknek, amelyek részt vesznek az okos átmenetben, végigkísérve a smart vidéki üzleti modell megvalósításának minden fázisát.

Az érdekelt felek olyan egyének, csoportok vagy entitások, akik érdekeltek egy vállalkozás és/vagy projekt eredményeiben. Ők elsődleges érdekelt felekre (akik közvetlenül tapasztalják meg egy projekt vagy kezdeményezés hatásait) és másodlagos érdekelt felekre (akik közvetett módon érintettek, pl. üzleti kapcsolatok révén) oszlanak. Lehetnek belső érdekelt felek (ugyanabból a szervezetből, részt vesznek az üzletben és annak eredményeiben), valamint külső érdekelt felek (érdekeltek a teljesítményben, de nem napi szinten).

Az alábbi táblázat bemutatja, hogyan lehet az érdekelt feleket elemezni befolyásuk, érdeklődésük és a projektben való részvételi szintjük alapján (külső - belső érdekelt felek, közvetlen - közvetett részvétel)².

² JÓ/Részvételi kormányzás a kulturális örökség területén - Hogyan vonjuk be a közvéleményt? Interreg Közép-Európa projekt „For Heritage (4H): Kiválóság az

Érdekelt felek típusa		Kik ők?	Az érdekelt felek érdeklődésének mértéke	Az érdekelt felek befolyásának mértéke
			<i>Mennyire érdeklődnek a projekt és annak eredményei iránt?</i>	<i>Mennyire hatékonyak (a projektre gyakorolt befolyásuk szempontjából)?</i>
Belső	Partnerek	Munkacsoport, csapatvezető, tanácsadó cégek, vállalkozók, szállítók, jogi, szabályozó hatóságok	Nagyon érdekel a projekt határidőre és a meghatározott költségkereten belül történő megvalósítása	Nagy befolyás Aktívan hozzájárulnak a projekthez, és hatalmukban áll annak sikerét elősegíteni (vagy megakadályozni)
Külső	Kedvezményezettek	Szakemberek, vállalkozók, befektetők, pénzügyi intézmények, politikusok és társadalmi vezetők	Elsősorban a projekt ésszerű költségekkel történő megvalósítása, a befektetés ésszerű időn belüli megtérülése, a presztízs és a tapasztalat növelése stb. érdekel	Nagy befolyás Ha érdeklődni kezdenek, nagy hatással lehetnek rá.
	Végső kedvezményezettek	A nyilvánosság és a marginalizált csoportok	Érdeklődnek egy projekt eredménye iránt, mert az eredmény	Alacsony befolyás Kifejezhetik támogatásukat a

integrált örökségkezelés területén Közép-Európában”, <https://programme2014-20.interreg-central.eu/Content.Node/ForHeritage.html>

			közvetlenül érinti őket	közösségben, pozitívan befolyásolhatják a projektet és megváltoztathatják annak hatókörét, de valójában alig van hatalmuk arra, hogy bármilyen módon befolyásolják a munkát
	Közvetett érintettek és kedvezményezettek	Opportunisták, aktivisták, média, a közösség más tagjai vagy a környék lakói	Nagy érdeklődés	Lehetőség van a projekt befolyásolására

Partnerek azok a személyek vagy intézmények, akik részt vesznek egy projekt létrehozásában vagy megvalósításában.

A **projekt kedvezményezettjei** azok, akik közvetlenül részesülnek a projekt előnyeiből.

A **végző kedvezményezettek** azok, akik hosszú távon részesülnek a projekt hatásaiból.

A **közvetett érintettek/kedvezményezettek** azok, akikre a projekt hatással lesz, vagy akik befolyásolják a projektet, bár nem vesznek részt közvetlenül annak megvalósításában.

Mi a szerepe az Érdekelt felek csoportjának (Stakeholder Group - SG)?

Az érdekelt felek bevonásával sokféle nézőpont érvényesül, és a projektek nagyobb valószínűséggel oldanak meg valós problémákat, valamint dolgoznak ki gyakorlati megoldásokat. Ez javítja a projekt minőségét, hatékonyságát és hosszú távú sikerét. Az érdekelt felek jó gyakorlatok és tapasztalatok megosztásával elősegítik a tanulást különböző szinteken, miközben ösztönzik a szakpolitikai innovációt. Ha tőlük tanulunk, ők is **részesei lesznek az igényeikhez szabott megoldásoknak**. A közös döntéshozatal és validálás révén a külső érintettek befolyásolják a projektben elért megoldásokat, biztosítva a részvételi megközelítést.

Ezen felül az érdekelt felek saját hálózatukon keresztül széles körben terjesztik az elért okosfalu üzleti megoldásokat. Röviden, hozzájárulnak az aktuális állapot elemzéséhez, tájékoztatnak, konzultálnak, együttműködnek, validálják a közös erőfeszítések eredményeit, ötleteket és véleményeket hoznak, és végleges megoldásokat hagynak jóvá.

Hány érdekelt fél részvétele ajánlott?

Az érintettek pontos száma nincs meghatározva. A bevont érintettek száma szorosan összefügg a térség méretével és demográfiájával, valamint a társadalmi, demográfiai és gazdasági szerkezettel és a smart village üzleti megoldás típusával. Fontos azonban, hogy széles és sokszínű érdekelt csoport vegyen részt, amely különböző nézőpontokat, tapasztalatokat és elvárásokat hoz. Például az érintettek származhatnak:

- 1) Közigazgatási szervekből / közigazgatási intézményekből / döntéshozókból,
- 2) Akadémiai / kutatóintézetekből / innovációs parkokból / digitális innovációs központokból,
- 3) Vállalkozásokból / üzleti szövetségekből / KKV-kból / start-upokból / szövetkezetekből / gazdasági szereplőkből,
- 4) Civil társadalomból / állampolgári szervezetekből / nem kormányzati szervezetekből.

Kulcsfontosságú az érdekelt felek viselkedésének, motivációinak, kapcsolatrendszerének, érdekeinek, valamint tényleges vagy potenciális befolyásának és erőforrásainak alapos megértése. Az olyan eszközök, mint a felmérések, workshopok, nyílt fórumok, interjúk és fókuszcsoportok által gyűjtött adatok alapján hatékony stratégiák alakíthatók ki. Ezeknek a stratégiáknak az optimális bevonási módszerekre és a különböző érintetti csoportokra szabott kommunikációs megközelítésekre kell összpontosítaniuk.

Hogyan vonható be az Érdekeltek felek csoportja?

Miután az érintetteket kinevezték az SG tagjaivá, ideje bevonni őket a smart village üzleti koncepció megvalósítási folyamatába. Gyakran szeretnének részt venni a döntéshozatalban. Ebben az esetben nagyobb valószínűséggel bíznak meg a projektben, mivel értik, hogyan és miért születnek a döntések. Az érintettek bevonása lehetőséget nyújt arra is, hogy védjék és előmozdítsák azok érdekeit, akikre a döntések kimenetele hatással van. Ugyanakkor, ahogy korábban említettük, az érintettek bevonási folyamata jóval a Megvalósítási fázis előtt megkezdődik.

Ezért az SG-t már az elején be lehet vonni az aktuális állapot elemzéséhez szükséges információk begyűjtésével, ötletek és vélemények hozásával, vagy a megvalósítás végén, a Megvalósítás nyomon követése szakaszban a projekt keretében elkészített végső dokumentumok validálásával stb.



Gyakorlati példa: A Lengyelországi "South Warmia"

Helyi Akciócsoport Szövetség (LAG SW) érdekelt felek bevonásával elemezte az aktuális helyzetet.



Az érdekelt felek találkozóján a Purda község

lakosai, köztük fiatalok is részt vettek a Marcinkowo smart village koncepciójának kialakításában, valamint a meglévő erőforrások leltározásában és diagnosztizálásában.

Hogyan kommunikáljunk az Érdeelt felek csoportjával?

Az érintettek sikeres és eredményes bevonása nagymértékben múlik a kommunikáció során szerzett tapasztalatokon.

A találkozók száma több tényezőtől függ. Például, ha a projekt összetett, több vagy részletesebb találkozóra lesz szükség a tervezett tevékenységekkel való összehangolás érdekében, valamint a kockázatok kezelésére. A tervezési fázis gyakran több találkozót igényel, míg a későbbi szakaszok kevesebb, célzottabb frissítést igényelnek. Ha a projekt különösen erősen érinti őket, akkor gyakrabban lehet szükség személyes találkozókra annak érdekében, hogy megfelelően tájékoztassuk és bevonjuk őket a folyamatba. A személyes találkozók mellett e-mail vagy online megbeszélések is használhatók. Ez a módszer függhet az érintettek preferenciáitól is - például egyesek rendszeres frissítéseket szeretnének, míg másoknak elegendők az időszakos tájékoztatások.

Függetlenül attól, hogy milyen módszert választunk a kommunikációhoz, fontos rendszeresen tájékoztatni őket az előrehaladásról és a változásokról, valamint megválaszolni kérdéseiket. Az érintettekkel folytatott találkozók alkalmat adhatnak támogatás kérésére, erőforrások biztosítására, és a jövőbeli munkák összehangolására, különösen, ha egy fontos mérföldkő közeledik.

A siker érdekében elengedhetetlen az érintettek aktív bevonásának ösztönzése és a hatékony kommunikáció. Ez részletesebben a 3.2.1. fejezetben kerül kifejtésre.

3.2 Tervezési szakasz

Ez a fázis az alábbi lépésekre terjed ki:

- a) Az aktuális helyzet elemzése
- b) A jövőkép meghatározása
- c) A célok meghatározása
- d) Az intézkedések és tevékenységek meghatározása

3.2.1 Az aktuális helyzet elemzése

Az aktuális helyzet elemzése a kiválasztott téma vizsgálatát jelenti. Ez általában asztali kutatás (desk research) módszerével történik, amely magában foglalja a rendelkezésre álló dokumentáció tanulmányozását, például statisztikai adatokat, stratégiai és tervezési dokumentumokat, valamint szakmai és tudományos cikkeket.

A téma mélyebb megértése érdekében további elemzést kell végezni az Érdekeltek felek csoportja révén: fókuszcsoportos megbeszéléseket lehet szervezni velük. A fókuszcsoport egy kvalitatív technika, amely mélyreható csoportinterjúkat alkalmaz, a résztvevőket pedig a vizsgált téma ismerete alapján választják ki (Rabiee, 2004). A fókuszcsoportok hasznosak a lakosok vagy vállalkozók igényeiről, preferenciáiról és problémáiról szóló információk gyűjtésében. Egyszerűen kivitelezhetők, ami a legnagyobb előnyük. A moderátor aktívan ösztönzi az érintetteket véleményük kifejezésére és a többi résztvevő vagy a moderátor kérdéseire adott válaszokra. A fókuszcsoportban adott válaszok szóbeliek, nyitottak, viszonylag széles körűek és kvalitatív jellegűek. A nem verbális kommunikáció és a csoportdinamika is megfigyelhető. Bár a válaszok összetettek lehetnek, a fókuszcsoportok közelebb visznek az emberek gondolataihoz és érzéseihez.

Ezenkívül **interjúkat** is lehet szervezni szakértőkkel a téma árnyaltabb megértése érdekében. Az interjú mint módszer különösen alkalmas arra, hogy részletes, mélyreható információkat gyűjtsünk a résztvevők gondolatairól, véleményéről, tapasztalatairól és érzéseiről - különösen összetett kérdések esetén (Easwaramoorthy, 2006). Ez a megközelítés lehetővé teszi a személyes tapasztalatok, vélemények és a kutatás szempontjából releváns kontextus mélyebb megértését. Az érdekeltek felek csoportja kulcsfontosságú információforrás lehet az interjúalanyok azonosításához. Az interjúk száma attól függ, hány érintett tud érdemben hozzájárulni a témához.

Jó gyakorlatok példái is hasznosak lehetnek az aktuális helyzet elemzése során. A jó (legjobb) gyakorlat egy „olyan módszer vagy technika, amely következetesen jobb eredményeket mutatott más megoldásokhoz képest, és amelyet adott szakterületen referenciaként használnak” (van Heck és

Vervest, 2009). Bár nem mindig elérhetők, a jó gyakorlatok gyűjtése értékes. Ezek kutatása valós tapasztalatokra épít, és támogatja az adatokon alapuló döntéshozatalt. A jó gyakorlatok gyűjtése előtt meg kell határozni, hogy mi minősül jó gyakorlatnak, és mi alkalmazható a kapcsolódó területen. Csak ezután végezhető el a gyűjtés, mivel csak az előre meghatározott kritériumoknak megfelelő eseteket fogják keresni.



A jó gyakorlatokról gyűjthető adatok példái

Általános adatok a jó gyakorlatról

A jó gyakorlat leírása

A jó gyakorlat leírása - **fő szempontok** (hatóköre, megvalósítása és fő jellemzői).

Melyik **intelligens dimenzió(k)** esetében működik ez a bevált gyakorlat?

Van-e ennek a bevált gyakorlatnak bármilyen kapcsolata az **Ön tevékenységével**?

Fő tanulságok és fő ajánlások:

A jó gyakorlat megvalósítása során felmerült fő kihívások

A jó gyakorlatból és annak megvalósításából levont fő tanulságok

Mi a fő üzenet, amit ebből a jó gyakorlatból levon?

Mi a fő sikertörténet, ami miatt ezt választotta?

Melyek azok a fő ajánlások ezekből a jó gyakorlatokból, amelyeket más vidéki térségek számára közvetítené?

Más közösségekben mi működött jól, és mi nem, ennek vizsgálata segíthet elkerülni a hibák megismétlését. A jó gyakorlatok azonosításával és azok helyi sajátosságokhoz való igazításával felgyorsítható a megvalósítás folyamata, és csökken az igény arra, hogy mindent a nulláról kelljen kezdeni. Egy jó

gyakorlat átvitele egyik vidéki régióból a másikba nem egyszerű folyamat. Inkább a jó gyakorlat eredményeire kell összpontosítani, nem pedig a megvalósítás folyamatára. Az átvihetőség a vidéki térségek sajátosságaitól függ, és jelentős támogatást igényel a helyi hatóságoktól. Az érdekelt felek csoportja ismét értékes forrás lehet egy ilyen tevékenység során, de más partnerek, például egyetemek és/vagy kutatóintézetek is bevonhatók. Jó gyakorlatok példái elérhetők az Interreg Europe Policy Learning Platformon és a További olvasmányok fejezetben. Az alábbi dobozban számos példa található jól működő gyakorlatokra.

Hol található jó gyakorlatok?

[Hogyan lehet fellendíteni a vállalkozói szellemet a vidéki térségekben?](#) A

KKV-k versenyképességéről szóló politikai tanulási platform politikai összefoglalója.

[Intelligens megoldások](#) Az intelligens megoldások adatbázisa hozzáférést biztosít a Smart Rural 21 programban szereplő, különböző helyi körülményekhez alkalmazható innovatív gyakorlatok széles skálájához.

[Jó gyakorlatok](#) A Smart Alps platform jó gyakorlatok katalógusa.

[Intelligens közösségek](#) Részletesen kidolgozott példák intelligens vidéki közösségekre/intelligens falvakra, beleértve a közösség/falu rövid leírását, „intelligenciájának” legfontosabb aspektusait, az intelligenssé válás útját (intelligens megoldások), a középpontban álló tematikus területet és a közösség bevonásának aspektusait.

[Kísérleti projekt - Az Európai Unió Kiadóhivatala](#) Az Európai Bizottság által finanszírozott projekt az intelligens falvak meghatározására és a bevált gyakorlatok azonosítására.

Miután az ajánlott módszereket alkalmazták, a megszerzett tudást a legkritikusabb altémák mentén kell bemutatni és csoportosítani, kiemelve a **kihívásokat, szükségleteket és fejlesztési potenciálokat**. Egy ilyen holisztikus elemzés feltárja a legégetőbb kihívásokat az okosfalukon koncepció üzletfejlesztésben való alkalmazásában. Azt is feltárja, hogy mely lehetőségek enyhíthetik a gyengeségeket, és mely erősségek használhatók a

veszélyek elkerülésére. Az 1. melléklet tartalmaz egy sablont a kihívások, szükségletek és fejlesztési potenciálok elemzésére.

A Silver Economy Hub és a Smart Village Hub megvalósítása során felmerült kihívások és fejlesztési lehetőségek példája.

Kihívás: A Silver Economy bevezetése vidéki térségekben kihívást jelenthet a digitális ismeretekkel nem rendelkező idősök és vállalkozók számára.

⇒ Fejlesztési lehetőségek: Képzési anyagok kidolgozása, mentorprogramok bevezetése és egy online központ létrehozása az oktatás, a hálózatépítés és a gazdasági lehetőségek támogatása érdekében.

Kihívás: A vidéki térségekben gyakran hiányzik az együttműködés a vállalkozói szemlélet és a gazdasági lehetőségek közös fejlesztése terén, különösen az idősök aktív bevonásával.

⇒ Fejlesztési lehetőségek: Erős érdekelt feleket összefogó hálózat kiépítése, amely összekapcsolja a helyi gazdasági szereplőket, az oktatási és kutatási szektort, a hatóságokat és a civil társadalmat.

Kihívás: Visszacsatolási csatornák hiánya, amelyek lehetővé tennék a digitális átállással és a közösségfejlesztéssel kapcsolatos helyi szükségletek pontos feltérképezését.

⇒ Fejlesztési lehetőségek: Integráljon egy rendszeres visszajelzési részt a Silver Economy platformba a szükségletek azonosítása, az előrehaladás értékelése és a közösség által vezérelt fejlesztés támogatása érdekében.

Kihívás: Helyet találni a Smart Village Hub számára.

⇒ Fejlesztési lehetőségek: Mutassa be a helyigényeket az érdekelt feleknek. Gyakran van olyan személy, aki rendelkezik megfelelő létesítményekkel, és érdeklődhet a Smart Village Hub tevékenységének befogadása vagy az abban való részvétel iránt, különösen, ha értékesnek tartja a tevékenység figyelemmel kísérését vagy abban való

A **SWOT-elemzés** egy másik hasznos módszer az aktuális helyzet elemzéséhez. A SWOT az **Erősségek (Strengths)**, **Gyengeségek (Weaknesses)**, **Lehetőségek (Opportunities)** és **Veszélyek (Threats)** rövidítése, és egyszerű módot kínál az összegyűjtött információk rendszerezésére. A helyzet teljesebb megértése segít a stratégiai tervezésben és döntéshozatalban. A SWOT-elemzés hatékony eszköz lehet a felmerülő kihívásokra adott válaszok és megoldások feltárásában, segít azonosítani azokat a lehetőségeket, amelyek erősíthetik a siker esélyét a potenciális veszélyekkel szemben, és megmutathatja, hogy adott környezetben milyen mértékben van lehetőség változásra.

Például az erősségek közé tartozhat az erős közösségi elköteleződés és a helyi tehetségek hozzáférhetősége, akik szívesen fejlesztik digitális készségeiket. Gyengeség lehet a korlátozott nagysebességű internet-hozzáférés vagy a technológiai vállalkozások működtetésében való tapasztalat hiánya. Lehetőségek lehetnek az állami támogatások a vidéki digitalizációhoz, az idősgondozási szolgáltatások iránti növekvő kereslet (ezüst gazdaság) vagy az agrárturizmus iránti növekvő érdeklődés. Potenciális fenyegetések közé tartozhat a fiatalok elvándorlása a városokba vagy az új technológiák bevezetésével szembeni ellenállás.

A SWOT-elemzés akkor hatékonyabb, ha sok érdekelt fél véleményét figyelembe veszi. Mivel minden érintett fél más-más szemszögből látja az erősségeket és gyengeségeket, eltérő tapasztalataik révén sokszínű hozzájárulást biztosítanak. A legjobb eredmények akkor érhetők el, ha a folyamat együttműködő és inkluzív. Ez az elemzés különösen releváns az okosfalú üzleti koncepció megvalósításának jövőbeli lépéseire, azaz a jövőkép és a célok meghatározásához.

A SWOT-elemzés során különösen fontos az alábbi elemek azonosítása:

- **Demográfiai trendek:** A helyi közösség lakosságszáma, korösszetétele, jövedelmi szintje és iskolázottsága kulcsfontosságú tényezők.
- **Infrastruktúra:** A vidéki területek gyakran szembesülnek olyan kihívásokkal, mint a megbízhatatlan közlekedési hálózatok, a nagysebességű internet korlátozott elérhetősége, az elégtelen

energiaellátás vagy a kereskedelmi és közösségi terek hiánya. Ezek a korlátok akadályozhatják a logisztikát, a digitális szolgáltatásnyújtást, a kommunikációt és a tehetségvonzást.

- **Helyi erőforrások és eszközök:** A vidéki közösségek gyakran rendelkeznek egyedi erősségekkel, például természeti tájakkal, mezőgazdasági termékekkel, hagyományos készségekkel, kulturális örökséggel vagy turisztikai vonzerővel, amelyek értéket teremthetnek.
- **Szervezet:** Azt írja le, hogyan működik egy vidéki közösség: milyen rendszerek jellemzik, hogyan zajlanak a döntéshozatali folyamatok, kik töltenek be vezetői szerepeket, és milyen erőforrások állnak rendelkezésre.

A SWOT-elemzés sablonja a 2. mellékletben található.

3.2.2 A jövőkép meghatározása

Az elemzés elvégzése után meg kell határozni a smart village üzleti modell jövőképét. A jövőkép az az általános cél, amit el kívánunk érni, vagy az a „hely”, ahol a jövőben lenni szeretnénk. Leírja az okosfalukívánt hosszú távú eredményeit, jelentését és célját.

A jövőkép legjobban részvételi megközelítéssel határozható meg az SG-vel együtt dolgozva. Az aktuális helyzet elemzése szolgál alapul a jövőkép meghatározásához. A részvételi megközelítés lehetővé teszi a résztvevők „kollektív intelligenciájához” való hozzáférést (több nézőpontból való megértést és tanulást), ezért erősen ajánlott. Így különböző vélemények hangzanak el, és érzékenyítés történik, míg végül közös jövőkép születik.

3.2.3 A célok meghatározása

A jövőkép mellett ugyanazon a workshopon, amelyet az SG-vel szerveztek, meg kell határozni a tervezett smart village üzleti modell megvalósításának céljait. A célok mellett célszerű azonosítani és meghatározni a releváns **Kulcs Teljesítménymutatókat (KPI-okat)**, amelyek mérik az előrehaladást minden célhoz és mérőföldkőhöz viszonyítva.

A célok általában **stratégiai célokra** és konkrét célkitűzésekre oszlanak. A stratégiai cél egy tervezett szándék (végeredmény), amelyet egy vagy több konkrét célkitűzés elérése előz meg. A **konkrét célok** a stratégiai célok kisebb részei. Míg a stratégiai célok hosszú távúak, a konkrét célok általában rövidebb határidővel rendelkeznek. Egy gyakorlati példában a Hajdú-Bihar Vármegyei Önkormányzat (HBCG) stratégiai célt tűzött ki a MTAV projekt keretében.



Gyakorlati példa: A Hajdú-Bihar Vármegyei Önkormányzat (HBCG) a MTAV projekt keretében egy stratégiai célt határozott meg.

A stratégiai cél az ezüst gazdaság potenciáljának feltárása, a helyi vállalkozók és üzletek megerősítése ezen a területen, valamint az ezüst gazdaság platformjának létrehozása, ezáltal lehetővé téve e két fejlesztési terület optimális kombinációját a hatékony együttműködés érdekében.

Minden célnak konkrétan, mérhetőnek, elérhetőnek, relevánsnak és időhöz kötöttnek (SMART) kell lennie, ami lehetővé teszi az előrehaladás jobb nyomon követését. A célmeghatározási folyamatban az érintetteket is be kell vonni. Ez a részvételi megközelítés elősegíti az elköteleződést. A brainstorming során a jövőképhez igazodó, nagy hatású célokra kell összpontosítani. Túl sok cél kitűzése szétszórt fókuszot és gyengébb eredményeket eredményezhet. Bár több stratégiai cél is lehet, az ajánlás legfeljebb három megtartása. Példa: A Hajdú-Bihar Vármegyei Önkormányzat csak egy célt határozott meg, ami segítette őket a fókusz megtartásában és a jövőképhez való igazodásban. Az előrehaladás jobb méréséhez hat KPI került meghatározásra³.

³ MTaV D2.1.1 - Közös megközelítés és módszertan a kísérleti tervezéshez, végrehajtáshoz és értékeléshez

Az ellenőrző lista hasznos eszköz lehet ebben a folyamatban (lásd a 3. mellékletet a sablonért).



Gyakorlati példa arra, hogyan tűzte ki céljait és teljesítménymutatóit a magyarországi Hajdú-Bihar Vármegyei Önkormányzat (HBCG).

Célkitűzés	KPI	Leírás	Célérték
1. CÉL Új “Digital Silver Economy Hub” üzemeltetése	KPI01	A kísérleti tesztelésben részt vevő önkormányzatok	3
	KPI02	Képzési anyagok kidolgozása	1
	KPI03	Szervezett képzések	3
	KPI04	A képzés résztvevői	30
	KPI05	Elért lakosság (polgárok száma)	300
	KPI06	Silver Economy Hub létrehozása	1

Amikor az okosfalú üzleti modell fejlesztésének támogatását tervezik, a helyi önkormányzatok a hatáskörüknek megfelelően a következő célokat tűzhetik ki:

- ✓ **Helyi vállalkozások fejlesztése és támogatása.** Tanácsadási szolgáltatások a vállalkozóknak, például mentorálás, képzés, a helyi fejlesztési ügynökségek és vállalkozásfejlesztési központok szerepe; hozzáférés biztosítása a finanszírozáshoz - támogatások, mikrohitelek, EU-s források.
- ✓ **Technológia használata az üzletben.** Digitális infrastruktúra: internet, IoT, intelligens szenzorok; digitális eszközök a mezőgazdaságban, turizmusban és kézművességben; e-kereskedelem

és digitális marketing; együttműködési és tudás-/tapasztalatomegosztó platformok - pl. e-learning, online tanácsadás.

- ✓ **Helyi partnerségek és állampolgári részvétel.** Hálózatépítés más okosfalvakkal és szociális vállalkozással.

3.2.4 A végrehajtandó intézkedések és tevékenységek meghatározása

Külön workshopot kell szervezni az érdekelt felekkel az egyes korábban meghatározott konkrét célokhoz tartozó intézkedések és tevékenységek meghatározására. Az **intézkedések** azoknak a tevékenységeknek az összességét jelentik, amelyek egy kívánt eredmény eléréséhez szükségesek; lehetnek például megelőző, védelmi, ellenőrző, korlátozó stb. intézkedések. Például egy **védelmi intézkedés** az e-kereskedelem fejlesztésével kapcsolatban az okosfalu üzletfejlesztésben lehet a robusztus kiberbiztonsági protokollok bevezetése; másrészt egy **korlátozó intézkedés** ugyanezen kontextusban vonatkozhat bizonyos üzlettípusok korlátozására meghatározott területeken. A **tevékenységek** konkrét, meghatározott intézkedés alatt végrehajtott akciók, amelyek a cél elérésére irányulnak. Ezeknek egyértelműeknek kell lenniük, meg kell határozniuk a kijelölt koordinátorokat (valamint a megvalósításban esetleg részt vevő partnereket), a megvalósítás időkeretét, és tartalmazniuk kell a költségeket, finanszírozási forrásokat, valamint mérhető sikerindikátorokat.

A korábban meghatározott stratégiai célokat, konkrét célkitűzéseket, intézkedéseket és tevékenységeket általában az **Akcióterv** táblázatos formában mutatják be.

Gyakorlati példa: Az ezüst gazdaság elvei alapján történő intelligens vidéki vállalkozásfejlesztéshez kapcsolódó tevékenységek szervezésére. Az akcióterv sablonja a 4. mellékletben található.



A ezüstgazdaság elvein alapuló intelligens vidéki vállalkozói szellem fejlesztésére irányuló cselekvési terv gyakorlati példája.

1. cél: Az ezüstgazdaság elvein alapuló intelligens vidéki vállalkozói szellem fejlesztése						
SO1. A digitális ezüstgazdasági központ megvalósításának biztosítása						
1.1. intézkedés: A jövőbeli vállalkozók megfelelő képzésének biztosítása						
Tevékeny-ség	Koordi-nátor	Főbb partnerek	Mutatók (KPI)	Üteme-zés	Monito-ring gyakori-sága	Finanszí-rozási források
Műhelyek szervezése potenciális vállalkozók számára	Önkor-mányzat	Egyetem, képzésben érdekelt valamennyi érdekelt fél	A szervezett képzések száma A képzésben részt vevő résztvevők száma	2025	3 havonta 3 havonta	Önkormány-zati költség-vetés, uniós források
Egyéni találkozók a társakkal	Önkor-mányzat	Sikeres intelligens vidéki vállalkozók, a képzés iránt érdeklődő összes érdekelt fél	A szervezett peer-to-peer találkozók száma A peer-to-peer találkozókra képzett résztvevők száma	2025	3 havonta 3 havonta	Önkormány-zati költség-vetés, uniós források
1.2. intézkedés: Az új központ infrastrukturális támogatásának biztosítása						
Tevékeny-ség	Koordi-nátor	Főbb partnerek	Mutatók (KPI)	Üteme-zés	Monito-ring gyakori-sága	Finanszí-rozási források
A központ helyiségei-nek biztosítása	Önkor-mányzat	A potenciális ingatlan tulajdonosa (ha nem a koordináló önkormány-	Biztosított helyiségek	2025	Egyszeri, a tervezett időszak végéig	Önkormány-zati költség-vetés, regi-onális költ-ségvetés, állami költ-

		zat), az ezüst vállalkozóvá válás iránt érdeklődő összes érdekelt fél				ségvetés, uniós források
A központ műszaki felszerelésének biztosítása	Önkormányzat	Internetes és berendezésszolgáltatók, minden olyan érdekelt fél, aki ezüst vállalkozóvá kíván válni	Internetkapcsolat telepítve A szükséges berendezések száma	2025	Egyszeri, a tervezett időszak végéig Egyszeri, a tervezett időszak végéig	Önkormányzati költségvetés, uniós források, szponzorok
1.3. intézkedés: A jövőbeli vállalkozók hálózatépítésének biztosítása						
Tevékenység	Koordinátor	Főbb partnerek	Mutatók (KPI)	Ütemezés	Monitoring gyakorisága	Finanszírozási források
Együttműködés a meglévő intelligens vidéki ezüstgazdasági központokkal	Önkormányzat	Meglévő intelligens vidéki ezüstgazdasági központok	Aláírt szerződések száma Biztosított konkrét együttműködések száma	2026	Félévenként Évente	Önkormányzati költségvetés
Tagság releváns üzleti támogató szervezetekben	Gazdasági Kamara	XY település	Internetkapcsolat telepítve A szükséges berendezések száma	2026	Egyszeri, a tervezett időszak végéig Egyszeri, a tervezett időszak végéig	Önkormányzati költségvetés

Tipp!

Az akcióterv kidolgozásakor fontos felismerni, hogy előre nem látható akadályok merülhetnek fel a megvalósítás során, amelyek késedelmet okozhatnak. Egy gyakori kihívás a **közbeszerzési folyamat**, amely időigényes és adminisztratív szempontból összetett lehet, különösen olyan projektek esetében, amelyek eszközbeszerzést, építési munkálatokat vagy külső szolgáltatásokat foglalnak magukban.

Az akciótervvel együtt a megvalósítási szakasz kockázatait is figyelembe kell venni. A kockázat olyan előre nem látható vagy nem kívánt esemény lehetősége, amely negatívan befolyásolhatja a tervezett célok elérését. Az Okosfalú tervezés és megvalósítás kontextusában az azonosított kockázatok lehetnek működési, pénzügyi vagy stratégiai jellegűek. Példák: az önkormányzatok érdeklődésének vagy támogatásának hiánya, az érintett felek közötti együttműködés elégtelensége, vagy az innovatív ötletek korlátozott rendelkezésre állása. Ezeknek a kockázatoknak az előzetes felismerése lehetővé teszi megfelelő enyhítő intézkedések kidolgozását.



Gyakorlati példa: Hogyan azonosította a Hajdú-Bihar Vármegyei Önkormányzat a kockázatokat és az azok kezelésére irányuló intézkedéseket ⁴.

Kockázati azonosító	Leírás	Valószínűség	Súlyossági szint	Kockázatcsökkentő intézkedések
1	A polgárok aktív részvételi hajlandósága a felmérésben szintén figyelembe veendő tényező. Viszonylag alacsony részvételi arány vagy hajlandóság esetén további intézkedéseket kell hozni annak érdekében, hogy megértsék a felmérés mögötti indokokat és a digitális írástudás tényleges szintjét.	Közepes	Alacsony	A megfelelő kommunikáció az első lépésektől kezdve, az önkormányzati döntéshozók és a polgárok közvetlen bevonása.
2	A pénzügyi vagy emberi erőforrások hiánya szintén akadályozhatja a program megfelelő végrehajtását és/vagy tartalmát.	Alacsony	Alacsony	Az ilyen nehézségek elkerülése érdekében a végrehajtási folyamatot rendszeresen felülvizsgálják.

⁴ MTaV D2.5.3 - Félidős értékelő jelentés

3	Kétségek a hajdú-bihar vármegyei ezüstgazdaság szerepéről és potenciáljáról.	Alacsony	Közepes	Az alapadatok összeállítása, a legutóbbi fejlesztési stratégiák eredményei és a nemzeti kezdeményezések támogatják az ilyen kétségek eloszlatására irányuló erőfeszítéseket.
---	--	----------	---------	--

3.3 Megvalósítási szakasz

Ez a "legaktívabb" szakasz a tervezett tevékenységek végrehajtását illetően. Ez egyszerűen azt jelenti, hogy a kijelölt érdekelt felek és esetleges partnerek a meghatározott időkereten belül, kijelölt finanszírozással és mérhető indikátorokkal végrehajtják az akcióterv táblázatában meghatározott tevékenységeket.

3.4 A megvalósítás nyomon követése

A nyomon követés egy strukturált, permanens folyamat, amely az akcióterv hivatalos elfogadásával veszi kezdetét, és végigkíséri annak teljes megvalósítását. Célja annak figyelemmel kísérése, hogy a tervezett tevékenységek az akciótervben meghatározott határidőkön belül megvalósulnak-e. A nyomon követést általában a helyi hatóságok végzik, akik felelősek azért, hogy az akcióterv a meghatározott ütemtervnek megfelelően valósuljon meg, és hogy a KPI-ok teljesüljenek.

A rendszeres monitorozás lehetőséget ad arra, hogy az esetleges késedelmeket vagy nehézségeket időben felismerjük, így gyors beavatkozással hatékonyabbá tehetjük az erőforrások felhasználását. Ez praktikus eszközként szolgál a megvalósítás irányítására és a stratégiai célok sikeres elérésének valószínűségének növelésére.

Ennek támogatására ajánlott egy nyomon követési mátrix kidolgozása, amely világos áttekintést nyújt a tervezett tevékenységekről, felelős szereplőkről, határidőkről, indikátorokról, a megvalósítás állapotáról és a kapcsolódó megjegyzésekről vagy figyelmeztetésekről.

Az 5. melléklet tartalmaz egy nyomon követési lap példát.

3.5 Értékelés

Az értékelés egy strukturált folyamat, amelynek célja a Smart Village keretében tervezett és megvalósított tevékenységek **relevanciájának, hatékonyságának, eredményességének, hatásának és fenntarthatóságának vizsgálata**. Ez kiegészíti a rendszeres nyomon követést azzal, hogy mélyebb betekintést nyújt abba, hogy az üzlettámogatási modell eléri-e a kívánt eredményeket. Az értékelés támogatja a döntéshozókat annak ellenőrzésében, hogy a stratégiai dokumentum összhangban van-e a helyi közösségek igényeivel és a szélesebb fejlesztési kontextusba illeszkedik-e. Bizonyítékokon alapuló elemzés révén segíti a fejlesztések irányítását és a jövőbeli tervezést.

Az Okosfalú Akcióterv kontextusában az értékelést három kulcsfázisban kell elvégezni:

- Ex-ante (megvalósítás előtt): Ellenőrzi a tervezett beavatkozás logikáját és relevanciáját a megvalósítás megkezdése előtt.
- Középtávú (megvalósítás közben): Értékeli az előrehaladást és a hatékonyságot a megvalósítás során, és szükség esetén módosításokat javasol.
- Ex-post (megvalósítás után): A beavatkozás hosszú távú eredményeire és fenntarthatóságára összpontosít a megvalósítás lezárását követően.

Az objektivitás, pártatlanság és szakmai standardok biztosítása érdekében minden értékelési fázist - ex-ante, középtávú és ex-post - független, releváns módszertani és tematikus szakértelemmel rendelkező külső szakértőknek kell végezniük. A külső értékelők pártatlan nézőpontot hoznak, növelik az

eredmények hitelességét, és hozzájárulnak a magasabb színvonalú ajánlásokhoz.

Minden értékelésnek a következő kulcslépéseket kell követnie:

- Az értékelés terjedelmének és céljainak meghatározása
- Megfelelő értékelési kritériumok és indikátorok kiválasztása
- Releváns kvalitatív és kvantitatív adatok gyűjtése és elemzése
- Kulcsfontosságú érdekelt felek bevonása, ahol szükséges
- Következtetések levonása a bizonyítékok alapján
- Ajánlások megfogalmazása.

Ezek a lépések biztosítják, hogy az értékelés ne pusztán egy jelentési feladat legyen, hanem egy érdemi eszköz az implementáció javítására és a jövőbeli tervezési ciklusok megalapozására a Smart Village keretében. Az értékelés célja a felelősségvállalás erősítése, az átláthatóság fokozása és az erőforrások hatékony felhasználásának biztosítása a okosfalú üzlettámogatási tervezési folyamat minden szakaszában - az állapotelemzéstől és a stratégiai keret kidolgozásától kezdve az akcióterv előkészítéséig és végrehajtásáig.

Az értékelés lehetőséget ad minden érintett félnek, hogy átgondolja az elért előrehaladást, azonosítsa a megvalósítási kihívásokat, és levonja a tanulságokat, ezáltal elősegítve a folyamatos fejlődés együttműködésen alapuló környezetét. Segít továbbá azonosítani a bevált gyakorlatokat és hatékony megközelítéseket, amelyek más helyi kontextusokban is adaptálhatók. Az értékelés betekintést és bizonyítékokon alapuló ajánlásokat nyújt, amelyek támogatják az érdekelt feleket a tervezési folyamat és a végrehajtási erőfeszítések optimalizálásában, miközben biztosítják, hogy minden intézkedés összhangban maradjon a Smart Village koncepció átfogó céljaival és értékeivel.

Az értékelési folyamat kulcslépései:

➤ **Dokumentum-áttekintés**

Az akcióterv, pénzügyi jelentések, monitoring adatok és egyéb releváns anyagok alapos átvizsgálása az értékelési alapvonal megállapításához. Ez a

lépés kulcsfontosságú kvantitatív indikátorokat biztosít a megvalósítás teljesítményének értékeléséhez.

➤ *Interjúk és fókuszcsoportok*

Strukturált interjúk és tematikus fókuszcsoportos megbeszélések szervezése kulcsfontosságú érdekelt felekkel. Ezek kvalitatív betekintést nyújtanak a megvalósítási folyamat stratégiai célokhoz való illeszkedéséről, feltárják az észleléseket, és azonosítják a siker vagy a késedelmek okait.

➤ *Előrehaladás nyomon követése*

A dokumentumelemzés és az érdekelt felek bevonásából származó megállapítások összevetésével az értékelők felmérhetik, hogy a megvalósítás a tervnek megfelelően halad-e, és milyen mértékben teljesülnek a kitűzött célok és KPI-ok.

➤ *Kockázat- és kihíváselemzés*

Az értékelés feltárja a megvalósítás során tapasztalt működési, pénzügyi és stratégiai kihívásokat, valamint az alkalmazott enyhítési stratégiákat. Ez betekintést nyújt az alkalmazott megközelítés rugalmasságába és alkalmazkodóképességébe.

➤ *Jó gyakorlatok és tanulságok*

Az értékelés záró eleme a sikeres gyakorlatok azonosítása, amelyek más kontextusokban is megismételhetők, valamint azoknak a tanulságoknak a feltárása, amelyek a jövőbeni tervezést segítik. Ezek az ismeretek kulcsfontosságúak az intézményi tanulás, a folyamatos fejlődés és a Smart Village modell kiterjesztése szempontjából.

Az értékelést támogató javasolt interjúkérdések listája a 6. mellékletben található.

4 Ajánlások az okosfalu üzleti támogatásának megtervezéséhez - lépcsőről lépésre megközelítés

A lépcsőről lépésre megközelítés a „More than a Village–MTAV” projekt valamennyi partnere által végzett közös munkán alapul. Bár ez a megközelítés ésszerű alapot nyújt minden vállalkozói témához, nem univerzális, és nem alkalmazható minden témára.

1. lépés: Előzetes tervezési szakasz

Adatok gyűjtése és az érdekelt felek közötti együttműködés prioritásainak meghatározása a helyi kihívások kezelése és a vidéki előnyök kihasználása érdekében.



2. lépés: Tervezési szakasz

Az aktuális helyzet elemzése: a kiválasztott téma elemzése asztali kutatás és érdekelt felekből álló fókuszcsoportok segítségével a kihívások, igények és fejlesztési lehetőségek jobb megértése érdekében.

A jövőkép meghatározása: az intelligens falusi üzleti támogatási modell átfogó hosszú távú céljának és a kívánt jövőbeli állapotnak a meghatározása az érdekelt felek csoportjával közös workshopok keretében.

A célok meghatározása: konkrét, mérhető célok és kulcsfontosságú teljesítménymutatók (KPI-ok) meghatározása az érdekelt felek csoportjával együttműködve a jövőkép megvalósításának nyomon követése érdekében.

A végrehajtandó tevékenységek meghatározása: workshop szervezése az érdekelt felekkel az egyes célokhoz kapcsolódó konkrét intézkedések meghatározása érdekében, beleértve a kijelölt koordinátorokat, a költségeket, a finanszírozást és a siker mutatóit.



3. lépés: Végrehajtási szakasz

A kijelölt érdekelt felek által meghatározott időkereten belül, a rendelkezésre álló források felhasználásával és mérhető mutatók alkalmazásával a tervezett tevékenységek végrehajtása.

4. lépés: Tevékenységek nyomon követése

Az okosfalú modell hatékonyságának biztosítása érdekében a megvalósított tevékenységek sikerét a meghatározott KPI-ok alapján értékeli. A rendszeres nyomon követés lehetővé teszi a szükséges kiigazításokat az eredmények javítása és a smart village erőteljes és fenntartható növekedésének biztosítása érdekében.



5. lépés: Értékelési folyamat

Segíti a döntéshozókat annak ellenőrzésében, hogy a stratégiai dokumentum összhangban áll-e a helyi közösségek igényeivel és beágyazódik-e a tágabb fejlesztési kontextusba. Ez három fő szakaszban történik, amelyek mindegyike kritikus betekintést nyújt a tervezési és végrehajtási ciklus különböző szakaszaiba.

Az okosfalú üzleti támogatás megtervezésére vonatkozó ajánlások a „More than a Village—MTAV” projekt pilot megvalósítása során felmerült kihívásokon, tanulságokon és lehetőségeken alapulnak. Ezek megértése elengedhetetlen a vidéki megújulást helyi vállalkozásokon keresztül elősegíteni kívánó vállalkozók, döntéshozók és támogató szervezetek számára.

Íme néhány példa a lehetséges kihívásokra és potenciális megoldásokra, amelyekkel a közintézmények és az intelligenes átmenetben részt vevő más intézmények segíthetnek:

Mi van akkor, ha...

...a Smart Village kezdeményezésekben részt vevő közösségi tagok digitális írástudása alacsony, és ez csökkenti a digitális eszközök hatékonyságát?

A közintézmények:

- ✓ Támogatást nyújthatnak azoknak, akik digitális készségek fejlesztésébe fektetnek, például támogatásokkal vagy adókedvezményekkel.

- ✓ Partnerségeket alakíthatnak ki technológiai szolgáltatókkal, hogy a helyi vállalkozók számára megfizethető digitális eszközöket és szolgáltatásokat biztosítsanak.
- ✓ Digitális coworking tereket oszthatnak meg internet-hozzáféréssel és képzési támogatással.

Mi van akkor, ha...

...a megfelelő promóció, értékes eredmények, tanulságok és sikertörténetek nem terjednek széles körben?

A közintézmények:

- ✓ Finanszírozhatják a történetmesélő kampányokat, platformokat hozhatnak létre (például weboldalak, hírlevelek vagy közösségi média csatornák), és közönség számára nyitott eseményeket vagy kiállításokat szervezhetnek az eredmények bemutatására.
- ✓ Összekapcsolhatják a helyi vállalkozókat regionális és országos médiával, vagy meghívhatják őket releváns konferenciákra és vásárokra előadóként.

Mi van akkor, ha...

...gyenge a kommunikáció az érintettekkel??

A közintézmények:

- ✓ Kommunikációs protokollokat hozhatnak létre válaszadási határidőkkel, rendszeres egyeztetésekkel stb.
- ✓ Átláthatóságot és hozzáférést biztosíthatnak az információkhoz például közös platformok létrehozásával.
- ✓ Célszerű formális csatornákon keresztül jelezni a problémát, egyértelműen hangsúlyozva az elszámoltathatóság jelentőségét.

Mi van akkor, ha...

...negatív visszajelzések érkeznek az érdekelt felektől?

A közintézmények:

- ✓ Közös visszajelző üléseket szervezhetnek az érdekelt felekkel a problémák konstruktív kezelésére.
- ✓ A negatív visszajelzéseket átkeretezhetik úgy, hogy a résztvevők megoldási javaslatokat tehessenek (például: „Hogyan javasolja, hogy oldjuk meg ezt?”).
- ✓ Bizonyíthatják az érdekelt feleknek, hogy meghallgatják őket, és közös megoldásokat találhatnak a megbeszélések során.

Mi van akkor, ha...

...az érdekelt felek nem értik az ügy sürgősségét?

A közintézmények:

- ✓ Ülést szervezhetnek a projekt ütemezésének és összefüggéseinek bemutatására, megmutatva, hogyan befolyásolják a késedelmek az átfogó célokat.
- ✓ Fontos kiemelni az időben történő részvétel előnyeit, valamint az esetleges kockázatokat, különösen akkor, ha közérdekről vagy pénzügyi forrásokról van szó.
- ✓ Rugalmasabb ütemtervet biztosíthatnak a hozzászólásokra, hogy csökkentsék a részvételi akadályokat.

Mi van akkor, ha...

...elégtelen az infrastruktúra (például gyenge internetkapcsolat, megbízhatatlan közlekedés és korlátozott energia-hozzáférés)?

A közintézmények:

- ✓ Beruházhatnak nagy sebességű szélessávba a digitális szolgáltatások, a távmunka, az e-kereskedelem és a smart megoldások támogatására.
- ✓ Fejleszthetik a közlekedési infrastruktúrát, például a vidéki utakat és a tömegközlekedési kapcsolatokat, hogy megkönnyítsék a piacokhoz és ellátási láncokhoz való hozzáférést.

- ✓ Támogatásokat vagy pályázati forrásokat biztosíthatnak helyi vállalkozásoknak alternatív technológiákhoz (például napelemekhez, szállító járművekhez).
- ✓ Elsőbbséget adhatnak a vidéki térségeknek az országos infrastruktúra-tervekben.

Mi van akkor, ha...

...korlátozott a finanszírozáshoz és az üzleti támogatáshoz való hozzáférés?

A közintézmények:

- ✓ Tájékoztatathatják a vállalkozókat az elérhető finanszírozási lehetőségekről (például támogatások, állami finanszírozási programok, köz- és magánszféra partnerségei, tagalapú finanszírozás, közösségi finanszírozás) és képzéseket szervezhetnek.
- ✓ Kifejezetten KKV-k igényeire szabott, vidékközpontú támogatási és hitelprogramokat hozhatnak létre vagy népszerűsíthetnek.
- ✓ Helyi üzleti támogatási központokat hozhatnak létre ingyenes tanácsadással, mentorálással és adminisztratív segítségnyújtással.
- ✓ Köz- és magánszféra partnerségeket ösztönözhetnek további források és szakértelem bevonására.

Mi van akkor, ha...

...közbeszerzési problémák merülnek fel?

A közintézmények:

- ✓ Workshopokat tarthatnak a közbeszerzés működéséről (például hogyan kell összegyűjteni a szükséges dokumentumokat, hol kell jelentkezni, hogyan kell kitölteni a közbeszerzési űrlapokat stb.).
- ✓ Olyan szakértőket biztosíthatnak, akik digitális írástudást fejlesztő képzést tartanak a közbeszerzési folyamatról, különösen az idősek és a fiatalok számára.

Mi van akkor, ha...

...ellenállás van a változásokkal szemben a hagyományos gondolkodás miatt?

A közintézmények:

- ✓ Bevonhatják a közösségi vezetőket, az idősebb és helyben megbecsült személyeket - a „helyi hősokeket”.
- ✓ Támogathatják a generációk közötti programokat, ahol a fiatalok digitális eszközöket mutatnak be, miközben az idősektől tanulnak.
- ✓ Olyan képzéseket biztosíthatnak, amelyek tiszteletben tartják a helyi tudást, és ötvözik a hagyományt az innovációval (például intelligens mezőgazdasági technikák a hagyományos módszerek kiegészítésére).
- ✓ Workshopokat szervezhetnek, ahol bemutatják a jó gyakorlatokat (például hogyan javították az innovatív megoldások az életminőséget), ezzel láthatóvá téve a fejlődési lehetőségeket, elősegítve a pozitív változások elfogadását.

5 Következtetések

A helyi önkormányzatok, amelyek szeretnék kialakítani az okosfalu üzleti modellt, a szokásos stratégiai tervezési megközelítést kell kövessék, de előzetesen el kell dönteniük, mely intelligens dimenziókat kívánják és képesek alkalmazni. Nem szükséges a tankönyvi intelligens dimenziókat követni, hanem ki kell választani azokat, amelyek az adott területre vonatkoztatva, a kontextustól függően alkalmazhatók. Ugyanakkor elengedhetetlen az okos koncepció közös megértése - ez nem csupán digitális megoldások alkalmazásához kapcsolódó tevékenységeket foglal magában; sokkal szélesebb fogalmat jelent, amely az inkluzív, életképes, környezetbarát, közösségorientált jóléti megoldások tervezésére vonatkozik.

Az okosfalu üzleti modell kidolgozása során erősen ajánlott a négy fázis (Előtervezés; Tervezés; Megvalósítás; valamint Nyomon követés és Értékelés) és a hozzájuk kapcsolódó al-fázisok követése, ahogy ez az eszköz ismerteti, mivel ez nagymértékben biztosítja a szokásos hibák elkerülését.

Az **érdekelte felek csoportjával (SG)** való munka során alkalmazott részvételi megközelítés kulcsfontosságú a legsürgetőbb problémák célzásához, az elért megoldások minőségéhez, valamint az eredmények tartósságának és fenntarthatóságának biztosításához, mivel az SG társtulajdonosa ezeknek. Ezért az SG-t az egész smart village üzleti modell fejlesztési folyamatába be kell vonni.

Egy alapos állapotfelmérő elemzés biztosítja, hogy az okosfalu üzleti modelljének fejlesztése valóban a helyi kihívásokra és szükségletekre épüljön, miközben kihasználja a feltárt fejlődési lehetőségeket. Ezért ezt alaposan el kell végezni különféle módszerek alkalmazásával (pl. dokumentumelemzés, interjúk, fókuszcsoportok, jó gyakorlatok elemzése stb.). A SWOT-analízis különösen hasznosnak bizonyul, mivel jól szolgál a megvalósítandó vízió kialakításában.

A vízió meghatározható rövid-, közép- vagy hosszú távon. A rövid táv (pl. 1 év) általában nem elegendő az okosfalu üzleti modell kialakításához, míg a hosszú

táv (pl. 10 év vagy több) kevésbé valószínű, mivel a legtöbb helyi önkormányzat a politikai mandátum időkeretén belül tervez. Általános gyakorlat a középtávú időkeret (3-5 év) meghatározása, ami optimális a smart village üzleti modell számára. Ez azonban nem jelenti azt, hogy összetett projektek ne tervezhetők hosszabb távra is, a megvalósítás összetettségétől, a politikai stabilitástól és a gazdasági, társadalmi környezet kihívásaitól függően. Ennek az elemzésnek az eredményei alapján határozhatók meg a stratégiai célok és a konkrét célkitűzések, valamint az ezekhez illeszkedő intézkedések és tevékenységek, amelyeket egy világosan felépített cselekvési tervben rögzítenek, majd ütemezetten megvalósítanak.

Miután a modell megvalósítása megkezdődött, a munka nem ér véget: szükséges az egész megvalósítási folyamat nyomon követése és annak értékelése, amely lehetővé teszi az esetleges módosításokat, ha valami nem a tervek szerint alakul. Végül, amikor a munka befejeződött, hasznos biztosítani annak láthatóságát mások számára, akik hasonló koncepciót kívánnak megvalósítani, mivel a tapasztalatok megosztása az inspiráció és az átadhatóság egyik módja.

6 Források és további olvasmányok

Stakeholder Group Guide (Érdekeltek csoportjának útmutatója).

<https://www.shared-impact.com/wp-content/uploads/2024/04/Stakeholder-Group-Guide.pdf>

Rabiee, F. (2004). Focus-group interview and data analysis (Fókuszcsoport-interjú és adatelemzés). *Proceedings of the nutrition society* 63 (4), 655-660.

Van Heck E, Vervest P. Smart business networks: Concepts and empirical evidence (Okos üzleti hálózatok: Fogalmak és empirikus bizonyítékok). *Decis Support Syst.* 2009 Nov;47(4):275-276. doi: 10.1016/j.dss.2009.05.002. Epub 2009 May 15. PMID: 32287565; PMCID: PMC7114215.

Manual on “Transferability of good practices, policies and experiences from the REFORM Project to other European Regions” (Kézikönyv a jó gyakorlatok, politikák és tapasztalatok átvihetőségéről a REFORM projektből más európai régiókba)

https://projects2014-2020.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1564061549.pdf

EASWARAMOORTHY, M., ZARINPOUSH, Fataneh. Interviewing for research (Interjúkészítés kutatási célokra). In: Imagine Canada. Accessed at https://sectorsource.ca/sites/default/files/resources/files/tipsheet6_interviewing_for_research_en_0.pdf, 2006.

A Roadmap for Success: Essential Steps to Launching a Rural Revitalization Venture (Útiterv a sikerhez: Alapvető lépések egy vidéki megújítási vállalkozás elindításához). <https://fastercapital.com/content/A-Roadmap-for-Success--Essential-Steps-to-Launching-a-Rural-Revitalization-Venture.html>

Essential Steps To Launching A Rural Revitalization Venture:developing A Comprehensive Business Plan: Setting Clear Goals And Strategies (Alapvető

lépések egy vidéki megújítási vállalkozás elindításához: Átfogó üzleti terv készítése: világos célok és stratégiák meghatározása)

<https://fastercapital.com/topics/essential-steps-to-launching-a-rural-revitalization-venture:developing-a-comprehensive-business-plan:-setting-clear-goals-and-strategies.html>

3 Crucial Areas of Focus for Rural Small Business (Három kulcsfontosságú fókuszterület a vidéki kisvállalkozások számára)

<https://www.economicimpactcatalyst.com/blog/3-crucial-areas-of-focus-for-rural-small-business>

A Policy Brief from the Policy Learning Platform on SME competitiveness (Politikai tájékoztató az Interreg Europe Policy Learning Platformtól a KKV-k versenyképességéről)

https://www.interregeurope.eu/sites/default/files/inline/Policy_Brief_-_How_to_boost_entrepreneurship_in_rural_areas.pdf.

Supporting rural infrastructure and Smart Villages development (A vidéki infrastruktúra és az okosfalvak fejlesztésének támogatása)

https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/supporting-rural-infrastructure-smart-villages-development-web_0.pdf

Thematic Group factsheet «Smart and Competitive Rural Businesses» (Tematikus csoport adatlap: „Okos és versenyképes vidéki vállalkozások”)

https://ec.europa.eu/enrd/sites/default/files/tg_rural-businesses_summary-factsheet.pdf

An introduction to preparing a business plan for a rural www.plunkett.co.uk community business (Bevezetés az üzleti terv készítésébe egy vidéki közösségi vállalkozás számára)

https://plunkett.co.uk/wp-content/uploads/Introduction_to_Preparing_a_Business_Plan_for_a_Rural_Community_Business_Jan_2018.pdf

Smart Growth Strategies and Actions for Small Towns and Rural Areas (Okos növekedési stratégiák és intézkedések kisvárosok és vidéki térségek számára)

<https://www.linkedin.com/pulse/smart-growth-strategies-actions-small-towns-rural-areas-baljit-singh/>

ENRD Thematic Group on Smart Rural Businesses, 4th Thematic Group Meeting (ENRD tematikus csoport az okos vidéki vállalkozásokról, 4. tematikus csoporttalálkozó összefoglalója)

https://ec.europa.eu/enrd/sites/default/files/tg4_rural-businesses_event-summary.pdf

How can rural businesses thrive in the digital economy? A UK perspective (Hogyan boldogulhatnak a vidéki vállalkozások a digitális gazdaságban? Egyesült Királyságbeli perspektíva)

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844022020333>

How Do Smart Villages Become a Way to Achieve Sustainable Development in Rural Areas? Smart Village Planning and Practices in China (Hogyan válhatnak az okosfalvak a fenntartható fejlődés eszközévé a vidéki területeken? Okosfalu tervezés és gyakorlatok Kínában)

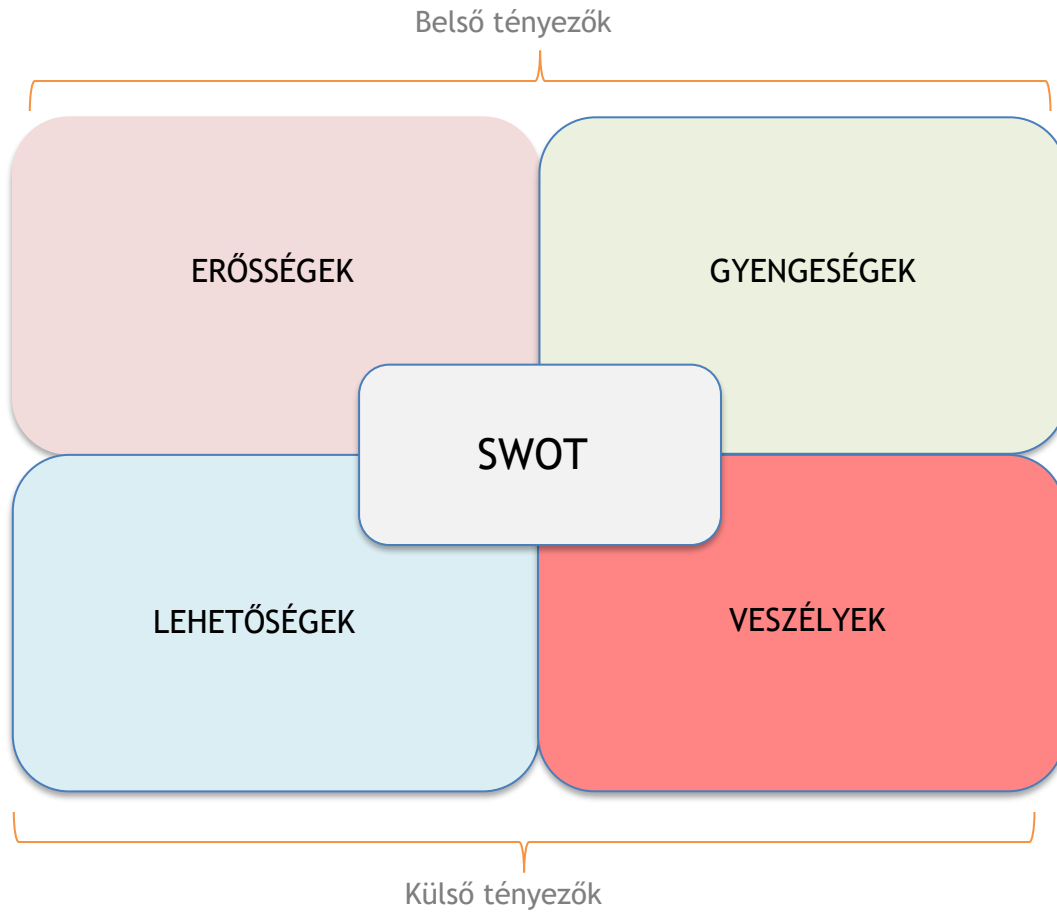
<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/24/10510>

7 Mellékletek - hasznos sablonok

1. melléklet: A kihívások, szükségletek és fejlesztési lehetőségek elemzésére szolgáló űrlap

Kihívások	Szükségletek	Fejlesztési lehetőségek

2. melléklet: SWOT-elemzés sablonja



3. melléklet: Ellenőrzőlista

Ellenőrizendő elem	IGEN	NEM	Megjegyzés
1. Minden erőforrás biztosított a zökkenőmentes tervezési folyamat érdekében?			
A résztvevők rendelkezésre állnak és hajlandóak részt venni a tervezési folyamatban?	☐	☐	
A résztvevők tisztában vannak-e a tervezési folyamatban betöltött szerepükkel és felelősségükkel?	☐	☐	
A tervezési folyamatban részt vevők rendelkeznek-e a megfelelő kompetenciákkal?	☐	☐	
A tervezési folyamatra elkülönítették a szükséges költségvetést?	☐	☐	
Megvan-e a zökkenőmentes tervezési folyamat biztosításához szükséges infrastruktúra (pl. informatikai támogatás, helyiségek, eszközök)?	☐	☐	
2. Létrehoztak-e eljárásokat a tervezési folyamat előrehaladásának nyomon követésére?			
A siker mérése érdekében egyértelmű mutatókat és módszereket határoztak-e meg?	☐	☐	
A haladás nyomon követésére egyértelmű ellenőrzési eljárások kerültek bevezetésre?	☐	☐	
Meghatározták-e az eredmények értékelésére szolgáló értékelési szabványokat és eljárásokat?	☐	☐	

3. A tervezési folyamat céljai egyértelműen meghatározottak? A következőképpen vannak-e meghatározva?			
Specifikus	☐	☐	
Mérhető	☐	☐	
Megvalósítható	☐	☐	
Releváns	☐	☐	
Időhöz kötött	☐	☐	

4. melléklet: Cselekvési terv sablon

1. cél:						
S01.						
1.1. intézkedés.						
Tevékenység	Koordinátor	Főbb partnerek	Mutatók (KPI-ok)	Idővonal	Monitoring gyakorisága	Finanszírozási források
1.2. intézkedés.						
Tevékenység	Koordinátor	Főbb partnerek	Mutatók (KPI-ok)	Idővonal	Monitoring gyakorisága	Finanszírozási források
1.3. intézkedés.						
Tevékenység	Koordinátor	Főbb partnerek	Mutatók (KPI-ok)	Idővonal	Monitoring gyakorisága	Finanszírozási források

5. melléklet: Monitoring sablon

Cél	Konkrét célkitűzés	Mérhető eredmény	Konkrét feladat/intézkedés	Koordinátor	Határidő	KPI	Végrehajtás állapota	Megjegyzések

6. melléklet. Javasolt interjúkérdések az Okosfalu akcióterv értékeléséhez

A kérdéseket az érintett csoportok (pl. helyi hatóságok, vállalkozók, civil szervezetek, polgárok) szerint lehet módosítani:

1. Relevancia

- Ön szerint mennyire tükrözi az Akcióterv a közösség tényleges igényeit és prioritásait?
- Ön vagy a szervezete részt vett a tervezési folyamatban? Ha igen, hogyan értékelné a folyamat nyitottságát és átláthatóságát?
- Reálisnak és megvalósíthatónak tartja az Akciótervben meghatározott célokat és intézkedéseket?

2. Megvalósítás

- Ön szerint mennyire hatékonyan valósultak meg eddig a tervezett tevékenységek?
- Milyen kihívásokat tapasztalt vagy figyelt meg a megvalósítás során?
- Tudomása van a monitoring tevékenységekről? Az eredmények alapján történt valamilyen módosítás?

3. Hatás és eredmények

- Tapasztalt bármilyen konkrét változást vagy javulást az Okosfalu Akcióterv megvalósítása óta?
- Melyik tevékenységeket vagy kezdeményezéseket tartja a legsikeresebbnek?
- Van olyan terület, ahol az akcióterv kevés vagy semmilyen hatást nem ért el?

4. Fenntarthatóság

- Ön szerint a bevezetett változtatások fenntarthatók az akcióterv időtávján túl is?
- Hogyan értékeli az érintettek részvételének szintjét az idő előrehaladtával - nőtt, csökkent vagy változatlan maradt?
- Mit javítana a jövőbeli tervezési ciklusokban?

5. Tanulságok és jövőbeli lépések

- Ön szerint mik a legfontosabb tanulságok az Okosfalú tervezési és megvalósítási folyamatából?
- Van-e olyan gyakorlat vagy megközelítés, amit más közösségekben is érdemes lenne alkalmazni vagy kiterjeszteni?
- Milyen típusú támogatásra (technikai, pénzügyi, intézményi) lenne szüksége a jövőbeli eredmények javításához?