

## Operatív intézkedési terv

Cél–eszköz–intézmény–mérőföldkő–indikátor: a stratégia végrehajtásának gyakrabban frissülő terve

*Fázisok: 2026–2027 · 2028–2031 · 2031–2036*

### MAGYAR FENNTARTHATÓSÁGI KÖZPONT Alapítvány — MFKA

*A fő stratégia, valamint a KKV- és az AI-alstratégia végrehajtási rétege*

<b>Dátum</b>	2026. június 8.
<b>Minősítés</b>	Munkaanyag — egyeztetésre
<b>Felelős</b>	Székfü Tibor főigazgató · Vonnák Péter ügyvezető igazgató
<b>Dokumentumgazda</b>	MAGYAR FENNTARTHATÓSÁGI KÖZPONT Alapítvány (MFKA)

## Tartalomjegyzék

*A frissítéshez: jobb klikk a jegyzékre › „Mező frissítése”.*

1. Bevezetés és a terv logikája.....	3
2. Átfogó ütemezés (fázisok) .....	3
3. Pilléreken átívelő munkafolyamatok.....	3
3.1 Finanszírozási architektúra .....	3
3.2 Integritás és átlátható irányítás.....	4
3.3 AI mint horizontális gyorsító.....	4
4. Pillérenkénti intézkedési táblák.....	5
4.1 KKV-termelékenység, méretnövekedés és diverzifikáció.....	5
4.2 Tudás és készségek .....	5
4.4 Energia és erőforrás-hatékonyság.....	5
4.5 Víz, agrár és klíma .....	6
4.6 Területi versenyképesség .....	6
4.7 Fejlett gyártás és kettős felhasználású technológiák .....	6
5. Felelősségi és koordinációs rend .....	6
6. Monitoring, indikátorok és felülvizsgálat .....	6
7. Záró megjegyzés .....	7

## 1. Bevezetés és a terv logikája

Ez a dokumentum a gazdaság- és versenyképesség-fejlesztő stratégia operatív intézkedési terve — a kétszintű felépítés végrehajtási rétege. Míg a Stratégia a stabil keretet (jövőkép, célhierarchia, pillérek) adja, ez a terv azt fordítja le konkrét intézkedésekre, és gyakrabban (jellemzően évente) frissül. Az AI- és a KKV-alstratégiára, valamint a finanszírozási és integritás-logikára épül.

A terv gerince egységes: minden intézkedéshez tartozik cél, eszköz, felelős intézmény, mérföldkő (határidő) és indikátor (mérőszám). A táblákban tömörség kedvéért a felelős és a fő mérföldkő, illetve indikátor szerepel:

- **Felelős.** A fő gazda (elszámoltatható) intézmény. A teljes felelősségi rend (felelős, elszámoltatható, bevont, tájékoztatott — RACI) az egyes intézkedéseknél részletezhető.
- **Mérföldkő.** A megvalósítás fő szakasza vagy határideje, a fázisokhoz igazítva.
- **Indikátor.** A siker mérőszáma; ahol megadható, kiindulási és célértékkel (a pontos célértékek a felelős intézményekkel kalibrálandók).

**Két fontos megjegyzés.** Egyrészt a felelős intézmények és a számszerű értékek itt javaslatértékűek, a felelős szervekkel véglegesítendő. Másrészt minden intézkedés a stratégia integritás-elvét követi: a tervezési, kiírási, végrehajtási és ellenőrzési funkciók szétválasztása, külső, akkreditált értékelés (ahol pályáztatás marad), valamint átlátható, adatvezérelt, nyomon követhető végrehajtás.

## 2. Átfogó ütemezés (fázisok)

**2026–2027 — Alapozás.** A jogszabályi és intézményi alapok; a normatív elosztási csatorna (Vállalkozói Kártya); a mikrohitel-portfólió és az AI-munkaállomás-utalvány indítása; a nemzeti tudásréteg és a szabályozási tesztkörnyezet; az integritás-architektúra (funkciószétválasztás, külső értékelők); az állam saját AI-bevezetésének kezdete; az első ágazati pilotok.

**2028–2031 — Bővítés.** Országos kiterjesztés; méretnövekedés és beszállítófejlesztés; ágazati kis modellek; keresletoldali eszközök; az AI-adaptáció közelítése az uniós mediánhoz; a területi és energetikai programok kiterjesztése.

**2031–2036 — Beérés.** A termelékenység konvergencia, a vállalkozói bázis generációs megújulása és a széles, biztonságos AI-használat beérése; a célhierarchia mind a négy szintjén mérhető elmozdulás.

## 3. Pillérekén átívelő munkafolyamatok

### 3.1 Finanszírozási architektúra

Cél: a teljes finanszírozási kontinuum működővé tétele — a társadalmi célú mikrohiteltől az MFB által refinanszírozott pénzügyi vállalkozásokon és a bankokon át a kockázati tőkékig —, küldetés-koherens szereplőkkel, normatív alapon.

A finanszírozási programok elindításának előfeltétele egy megfelelő jogi-szabályozási keret. A társadalmi célú, fedezet nélküli mikrohitelvezést egy több évtizede rendezetlen szabályozási hézag nehezíti; a stabil induláshoz olyan keret szükséges, amely — az európai szakmai ajánlásokkal és egy uniós felméréssel összhangban — világos, arányos működési szabályokat ad a nonprofit, közhasznú mikrohitelvezésnek, és biztosítja a társadalmi célra rendelt közforrások átlátható, célhoz kötött, auditálható felhasználását. A megközelítés a bevált, nemzetközileg elismert hazai modellre — az 1992-ben, Phare-forrásból indított,

decentralizált, nonprofit alapítványi mikrohitelre, amelyet 1998-ban a térség legjobb gyakorlatának ismertek el — és a részletesen kidolgozott szakmai-jogalkotási előkészítő anyagokra támaszkodhat.

Intézkedés	Felelős	Mérföldkő	Indikátor
A társadalmi célú mikrofinanszírozás jogi-szabályozási keretének megteremtése (a programok indításának előfeltétele)	gazdaságfejlesztésért felelős tárca; jogalkotó	2026	hatályos, EU-konform jogszabályi keret; a közforrások célhoz kötött, auditálható kezelése
Normatív elosztási csatorna (Vállalkozói Kártya) felállítása	Gazd. Min., MFKA-hálózat	2026–27	működő kártya; lefedettség
Lépcsőzetes, társadalmi célú mikrohitel-portfólió (Junior, Senior, Hazatérő) indítása	MFKA-platform, megyei alapítványok, EIF	2026–27 indul, 2028–31 skálázódik	kihelyezett állomány (cél ~2 Mrd Ft 2030-ra); ügyletszám
Az MFB által refinanszírozott pénzügyi vállalkozási réteg (a „középmező”) megerősítése	MFB, pénzügyi vállalkozások	2027–28	refinanszírozott állomány; elért KKV-k
Kockázati tőke és állami tőkealapok szelektív, minőség alapú bővítése	állami tőkealap, magántőke	2028–31	bevont tőke; skálázódó cégek (szelektív)
Üzletfejlesztési tanácsadás és AI-integráció a finanszírozáshoz kötve	MFKA-hálózat, akkr. szakértők	2026–27	felkészített ügyfelek aránya

**Kiegészítő, pilottal induló eszköz — zárt körű vállalkozói pontrendszer.** A finanszírozási architektúra normatív logikáját egy zárt körű, digitális vállalkozói pontrendszer egészítheti ki, amely a mikro- és kisvállalkozásoknak alanyi jogon biztosít forgásösztönző, belső elszámolású pontkeretet (az ÁFA mindig forintban). Első lépés a jogi/statisztikai besorolás előzetes tisztázása és egy két-három megyés vagy ágazati pilot a magatartási paraméterek kalibrálására; ezt követi a fokozatos, mérésen alapuló kiterjesztés. A részletes program-leírás és a szimulációs eszközök külön dokumentációban érhetők el.

### 3.2 Integritás és átlátható irányítás

Cél: a korrupció rendszerszintű visszaszorítása és az átlátható, adatvezérelt működés — az állam szabályoz, nem irányít elv gyakorlati érvényesítése.

Intézkedés	Felelős	Mérföldkő	Indikátor
A funkciók szétválasztása (kiíró ≠ végrehajtó ≠ szakmai ellenőr ≠ pénzügyi ellenőr)	Gazd. Min.	2026–27	szétválasztott eljárásrend
Külső, akkreditált értékelői rendszer (uniós mintára)	Gazd. Min., akkr. értékelők	2026–27	akkreditált értékelői pool; a kiíró nem értékel
Normatív tárgyi támogatás a tényleges, üzleti folyamatba illesztett használathoz kötve	Gazd. Min.	2026–27	használat-igazolási arány
ERP/KPI-alapú, AI-támogatott, átlátható működési modell az irányításban	Gazd. Min.	2026–28	nyomon követhető ügymenet; KPI-műszerfal
Az állam példát mutat: belső AI-bevezetés (szabályzat, képzés, helyi munkaállomás, belső tudásbázis)	Gazd. Min.	2026–27	belső AI-szabályzat; működő munkaállomás

### 3.3 AI mint horizontális gyorsító

Cél: széles, biztonságos és megfizethető AI-adaptáció — hibrid, erőforrás-tudatos felépítéssel, a meglévő hazai vagyona építve. (Részletek: AI-alstratégia.)

Intézkedés	Felelős	Mérföldkő	Indikátor
Normatív AI-munkaállomás-utalvány (a Kártyán át, használathoz kötve)	Gazd. Min., MFKA-hálózat	2026–27	igénybevétel; AI-t használó KKV-k
Nemzeti tudás- és adatréteg + ágazati tudáscsomag-pilotok	NAVÜ, HUN-REN NYTK	2026–27 első pilotok	élő pilotok száma
Ágazati kis modellek nyílt súlyú alapokon	HUN-REN NYTK	2027–28	elérhető, validált modellek
Ösztöndíj-, gyakoronoki és stratégiai fejlesztési program (magyar nyelvű, szakterületi modellek)	Gazd. Min., kutatóintézetek, fejlesztőcégek	2026–27 indul	gyakoronokok; szerződések; modellek
AI-alapok a közoktatásban	oktatási tárca	2027–28 tananyag	bevezetett tananyag; lefedettség
Szabályozási tesztkörnyezet (AI Act, KKV-arányos)	Gazd. Min.	2026–27	működő tesztkörnyezet

## 4. Pillérenkénti intézkedési táblák

### 4.1 KKV-termelékenység, méretnövekedés és diverzifikáció

Cél: több életképes, növekvő, technológiát használó és a középvállalati méret felé lépő KKV. (Finanszírozás: lásd 3.1.)

Intézkedés	Felelős	Mérföldkő	Indikátor
Integrált vállalkozásfejlesztő csomag (finanszírozás + üzletfejlesztés + AI + mentorálás)	MFKA-hálózat	2026–27	csomagban részesülők
Keresletoldali eszközök: a közbeszerzés megnyitása a mikro- és kisvállalkozások felé	Gazd. Min., közbeszerzés	2027–28	KKV-közbeszerzési részarány
Méretnövekedés és beszállítófejlesztés	Gazd. Min., MFB	2028–31	mikro→kis, kis→közép átlépések
Körforgásos, anyaghatékony résprogram	Gazd. Min.	2028–31	résztevő cégek

### 4.2 Tudás és készségek

Cél: olyan munkaerő- és vállalkozói bázis, amely képes a technológiát befogadni és gyorsan alkalmazkodni. (AI-alapok a közoktatásban: lásd 3.3.)

Intézkedés	Felelős	Mérföldkő	Indikátor
Mikrofinanszírozási rendszer (uniós szociális alap, ESF+)	oktatási tárca	2026–27 keret	mikrofinanszírozások száma
AI-komplementer készségprogram és gyakorlati alkalmazási műhelyek	EDIH, képzők	2027–28	résztevők; lefedettség
Karrierváltók és idősebbek újraképzése (a Senior Starthoz kötve)	MFKA-hálózat, képzők	2026–27	résztevők

### 4.4 Energia és erőforrás-hatékonyság

Cél: az energiateljesítmény és a károsanyag-kibocsátás csökkentése, a KKV-energiahatékonyság emelése.

Intézkedés	Felelős	Mérföldkő	Indikátor
KKV-energiahatékonysági program (Zöld Audit + normatív támogatás, a Kártyán át)	energiaügyi tárca, Gazd. Min.	2026–27	korszerűsítések; energiateljesítmény
Helyi megújuló és tárolás ösztönzése	energiaügyi tárca	2028–31	helyi kapacitás; importfüggetlenség

## 4.5 Víz, agrár és klíma

Cél: klíma- és vízálló agrárium és élelmiszerláncok; vízviszatartás; precíziós agrárium.

Intézkedés	Felelős	Mérföldkő	Indikátor
Vízviszatartás és tájgazdálkodás (normatív ösztönzők)	vízügy, agrártárca	2026–28	vízmegetartó kapacitás
Precíziós agrárium (AI, drón, szenzorok, tudáscsomagok)	agrártárca, EDIH	2028–31	elterjedtség; aszálykár-csökkenés

## 4.6 Területi versenyképesség

Cél: a helyi előnyök megerősítése, a területi szétszakadás lassítása, a fiatalok helyben tartása.

Intézkedés	Felelős	Mérföldkő	Indikátor
A megyei vállalkozásfejlesztési alapítványi hálózat aktiválása (a küllők)	MFKA-platform, megyei alapítványok	2026–27	aktivált pontok
Helyben tartó programok és klaszterek (három tértípus szerint)	területi kormányzás, megyei alapítványok	2028–31	régiós megtartás; klaszterek

## 4.7 Fejlett gyártás és kettős felhasználású technológiák

Cél: értéklánc-felkapaszkodás, kettős felhasználású képesség és drónökoszisztéma, a függés csökkentése.

Intézkedés	Felelős	Mérföldkő	Indikátor
Kettős felhasználású program és drónökoszisztéma (SAFE-forrással)	ipar/védelem	2026–28	kiépített képesség; drónökoszisztéma-mag
Értéklánc-felkapaszkodás és kritikus nyersanyag-stratégia (CRMA)	Gazd. Min.	2028–31	hazai hozzáadottérték-hányad

## 5. Felelősségi és koordinációs rend

A táblákban a felelős a fő gazdát jelöli; az egyes intézkedéseknél a teljes felelősségi rend (felelős, elszámoltatható, bevont, tájékoztatott) is rögzíthető. A végrehajtás három elven nyugszik:

- **Pilléreken átnyúló koordináció.** Egy koordinációs funkció megakadályozza a silósodást, és kezeli a munkafolyamatok közötti kapcsolódásokat (például a finanszírozás, az AI és a készségek összjátékát).
- **Szabályozó és végrehajtó szétválasztása.** A szakmai, operatív végrehajtás a küldetés szerint illeszkedő, elszámoltatható szereplőknél van; az állam szabályoz, finanszíroz, garantál és elszámoltat.
- **Nemzetközi és legjobb gyakorlat.** Dedikált funkció az uniós illeszkedéshez és alakításhoz, valamint a bevált nemzetközi megoldások becsatornázásához.

## 6. Monitoring, indikátorok és felülvizsgálat

A terv előrehaladását a célhierarchia mind a négy szintjén — és a bizalmat mint annak talaját — mérjük, tényleges hatásra, nem kimeneti darabszámokra építve, kontrollcsoportos (OECD-módszertan szerinti) értékeléssel. A követés átlátható, adatvezérelt és AI-támogatott: nyomon követhető, hol és kinél akad el egy intézkedés, és a felelősség személyhez köthető.

- **Eredménytábla és felülvizsgálat.** Éves eredménytábla, kétévenkénti mélyfelülvizsgálat; a terv ennek alapján frissül, miközben a Stratégia stabil marad.
- **Nyilvánosság.** Az indikátorok nyilvánosak — ami önmagában is bizalmat épít.
- **Indikátor-szintek.** Versenyképesség és életképesség (termelékenység, hozzáadott érték, méretnövekedés, túlélés); válságállóság és alkalmazkodóképesség (kitettség- és függőségcsökkenés, újraképzés); elégedettség és boldogság (jóllét); bizalom és kereslet (vállalkozói szándék, hazatérési arány, beruházási hajlandóság).
- **Vállalati szintű versenyképesség-mérés.** A vállalkozói versenyképességi önértékelés (kidolgozás alatt) a kompetenciaterületeket pontozza; aggregált, anonimizált eredménye kimeneti mutató és egyúttal a fejlesztési csomag célzását segítő eszköz.

## 7. Záró megjegyzés

Ez a terv a stratégia gyakrabban frissülő, végrehajtási rétege. A felelős intézmények és a számszerű célértékek javaslatértékűek, a felelős szervekkel véglegesítendő; a terv évente frissül, miközben a Stratégia, valamint a KKV- és az AI-alstratégia adja a stabil keretet. A részletes, intézkedésenkénti felelősségi mátrix, ütemterv és forrásterv a végrehajtás megkezdésekor dolgozható ki.