EFOP Plusz-3.1.3-25-2025-00001

„Nő az esély” a közszolgáltatásokban

A projekt eredményeit értékelő elemzés

1. éves elemzés – értékelt időszak: 2025. november 1. – 2026. október 31.

Készítette (független szakértő):

Burán 2009 Oktató és Tanácsadó Bt.

5000 Szolnok, Puskás Tivadar krt. 25. 2. em. 2.

Megrendelő: Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság

adatállapot: monitoringadatok 2026. október 8., interjúk 2026. október 26.

2026. október 27.

Tartalom

Rövidítések **4**

Vezetői összefoglaló **5**

1. Bevezetés, cél és módszertan **8**

1.1. A projekt röviden 8

1.2. Az értékelt időszak és a vizsgálat célja 8

1.3. Adatforrások 9

1.4. Módszerek és korlátok 10

2. Szakpolitikai és szakirodalmi háttér, előzmények **12**

2.1. A roma nők munkaerőpiaci helyzete 12

2.2. Szakpolitikai keretek 12

2.3. Mit mond a szakirodalom a hasonló beavatkozásokról? 13

2.4. Az elődprojekt tapasztalatai 14

3. Célcsoport és bevonás **16**

3.1. A végrehajtási modell és a pályáztatás 16

3.2. A bevont résztvevők száma és összetétele 17

3.3. Területi célzás 18

3.4. Elérés és kiválasztás 19

3.5. A keresleti oldal korlátai 20

4. Képzési komponens **22**

4.1. A képzési kínálat 22

4.2. A képzések indulása és résztvevői 23

4.3. Képzési terhelés és tanulástámogatás 23

4.4. Felkészítő munkafüzetek 24

4.5. Képzési eredmények és az EECR03 indikátor 25

5. Foglalkoztatási komponens **27**

5.1. A foglalkoztatási modell 27

5.2. A lemorzsolódás mértéke és szerkezete 27

5.3. A kilépés okai 28

5.4. Egy tanulságos eset: amikor a képzés megelőzte a munkát 30

5.5. A munkahelyi beilleszkedés nehézségei 30

5.6. A pótlás 31

6. Mentorálás és beilleszkedés **33**

6.1. A kétszintű támogatási rendszer 33

6.2. A referensi kapacitás 34

6.3. A mentorálás gyakorlata 35

6.4. A munkahelyi segítők és a referensek együttműködése 36

6.5. Szükség van-e további szakemberekre? 36

6.6. Jó gyakorlatok és a projekt válaszai 37

7. A továbbadott támogatás eredményessége **39**

7.1. A források kihelyezése és az első mérföldkő 39
7.2. A végső kedvezményezettek vállalásai 39
7.3. Alkalmazkodó irányítás: a projekt válaszai a keresleti korlátokra 40
7.4. A képzési eredményesség mutatója 42
7.5. Kockázatok 42
8. Indikátorok és horizontális szempontok 44
8.1. Az ESZA+ indikátorok állása 44
8.2. Műszaki-szakmai eredmények és minősítési vállalások 45
8.3. Horizontális szempontok 45
8.4. Az adatgyűjtés minősége 46
9. Összegzés és javaslatok 48
9.1. Válaszok az értékelési kérdésekre 48
9.2. Javaslatok 49
9.3. Záró gondolatok 52
9.4. Az interjús kutatás kulcsállításai 52
Források 54
Szakirodalom és statisztikai források 54
Program- és szabályozási dokumentumok 54
Mellékletek 56
1. melléklet: Az elemzésben felhasznált monitoring- és kvalitatív adatforrások 56
2. melléklet: A szakmai vezetés kérdéssora a területi koordinátoroknak (2026. augusztus) 56
3. melléklet: Az elemzésben használt fogalmak 57

Rövidítések

Rövidítés	Jelentés
EFOP Plusz	Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program Plusz
ESZA+	Európai Szociális Alap Plusz
FEOR	Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere
FRA	Az Európai Unió Alapjogi Ügynöksége
IH	Irányító Hatóság
ISCED	Az oktatás egységes nemzetközi osztályozási rendszere
KSH	Központi Statisztikai Hivatal
MNTFS 2030	Magyar Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia 2030
NEET	sem nem dolgozó, sem oktatásban vagy képzésben nem részt vevő fiatal
PIK	Projektirányítási kézikönyv
TEF	Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság
TO	Támogatói okirat

Vezetői összefoglaló

Az EFOP Plusz-3.1.3-25-2025-00001 „Nő az esély” a közszolgáltatásokban kiemelt projekt első évében felállt a megvalósítás teljes rendszere, és a projekt teljesítette az első mérföldkőhöz rendelt kötelezettségvállalási célt. A továbbadott támogatás keretösszegének 19 százalékát (4,11 milliárd forintot) kellett lekötni 2026. október 31-ig; a kiadott 75 támogatói okirat összege 4,61 milliárd forint, ami a keret 21,3 százaléka. A 2026. október 8-i adatállapot szerint 69 projekt működik, 397 vállalt álláshellyel; a projektbe eddig 353 fő lépett be, közülük 292 fő dolgozik és tanul jelenleg. A résztvevők 96,9 százaléka nő, így a „kiemelten roma nők” célzás következetesen érvényesül.

A „Nő az esély” a közszolgáltatásokban kiemelt felhívás legfontosabb célkitűzése a tartós foglalkoztatás a romák, kiemelten a roma nők körében. A támogatott intézmények a vállalt létszám jelentős részére – a vállalások összesítése szerint mintegy 61 százalékára – vállaltak határozatlan idejű továbbfoglalkoztatást, így a felhívás célkitűzése várhatóan megvalósul. A munkahelyi beilleszkedést 186 munkahelyi segítő támogatja, átlagosan alig több mint két résztvevőre jut egy segítő. Tizenhat képzési csoport indult el; az első képzés 2026 decemberében zárul, ezért vizsgaeredmény és képesítés az első értékelési időszakban még nem keletkezhetett.

A lemorzsolódás a megvalósítás első évének egyik legégetőbb problémája. A belépők 17,3 százaléka (61 fő) már kilépett; a kilépések 93 százaléka a próbaidő alatt történt, a kilépésig eltelt idő mediánja 32 nap. A lemorzsolódás szinte teljes egészében az egészségügyben jelentkezik: a képzett segédápolói munkakörben 29,7, a köznevelésben 4,1 százalék. A kilépők közel fele azzal indokolta döntését, hogy „nem tetszett neki a munka”, és ez az indok kizárólag egészségügyi munkakörökben fordult elő. A monitoringadatok, a kilépési okok, a regionális koordinátorok beszámolói és egy természetes kísérletként értelmezhető eset egybehangzóan arra utalnak, hogy a résztvevők jelentős része a szerződéskötés előtt nem kapott valósághű képet a munkakörről, és a beilleszkedés első heteiben nem kapott elég intenzív támogatást. Ehhez hozzá kell tenni, hogy a munkahelyi segítő – aki nem klasszikus értelemben vett mentor – a végső kedvezményezettnél áll alkalmazásban: a projekt ajánlást adott ki a mentori feladatokra, de az intézményekben folyó munkára közvetlen ráhatása korlátozott. A projektmunkatársak a TEF alkalmazottai, így a támogatás két külön intézmény együttműködésében valósul meg, ráadásul három ágazat eltérő szervezeti kultúrájú intézményeiben, az ország különböző pontjain.

A projekt megvalósításának jelenlegi legfőbb kihívása nem a célcsoport elérhetősége és bevonhatósága, hanem a fogadó intézmények pályázási hajlandóságának növelése. Az első két pályázati szakaszban beérkezett kérelmek a keretösszeg 23 százalékát kötötték le, a harmadik szakaszban megkeresett több ezer intézményből[1] 57 jelzett határozott részvételi szándékot. Ennek okai főként a pályázati feltételekből és a szakpolitikai keretekből adódnak: a 8 hónapos, saját forrásból finanszírozandó továbbfoglalkoztatási kötelezettség, a jogosult intézményi kör szűkülése (a gyermekvédelem és a tartós bentlakásos ellátás kiesése;

[1] Projekt szervezeti háttér (2026. október):2026. szeptember 7. és október 9. között 13 280 megkeresés történt: 3 396 telefonon, 4 929 levélben (kétszer), 26 személyesen; ezek között átfedések lehetnek. A pályáztatás során a felhívást valamennyi szociális szakmai hálózat megkapta; a megkeresett kör: 1 054 szociális intézmény, 160 iskolai fenntartó és 371 iskola, 53 nem állami óvodai fenntartó és 118 óvoda, 3 173 önkormányzat; az egészségügyi intézmények a korábbi szakaszokban kaptak tájékoztatást. Az intézményeket egy pályáztatási szakaszon belül több körben, telefonon, személyesen, levélben és e-mailben, közösségi megjelenésekkel és bemutató kisfilmekkel keresték meg; emellett személyes és online tájékoztató fórumokat, valamint az EPTK-felületről szóló tájékoztatót is tartottak.

utóbbi az uniós elvárásokkal összhangban álló intézménytelenítési célt, a nagy létszámú bentlakásos intézmények leépítését követi) és a köznevelési fenntartók finanszírozási kérdései. A projekt ezekre több lépésben reagált: többször módosította a végső kedvezményezetteknek szóló felhívást, új munkakörök bevonását kezdeményezte, és 2026 őszén felkészítő munkafüzetekkel, valamint egységes referens-felkészítéssel válaszolt a korai lemorzsolódásra.

Az első év eredményeit a megvalósítás körülményeivel együtt kell értékelni. A projekt kiszámíthatatlan és folyamatosan változó keretrendszerben működött: a végső kedvezményezettek felhívása nemegyszer módosult, több tervezett munkakör és intézményi kör bevonását a szakpolitikai terület vagy az irányító hatóság nem hagyta jóvá, a gyermekvédelmi terület blokkolás alá került, és több kérdésben (továbbfoglalkoztatás, intézményi kör) az egyeztetések jelenleg is tartanak. Ezek az események túlmutatnak egy adott projekt keretén, a megvalósítók számára azonban minden változás újratervezést, újabb intézményi megkereséseket és a partnerek ismételt tájékoztatását jelentette; a további pályáztatási szakaszok előkészítésében a projekt 33 munkatársa öt hét alatt 13 280 megkeresést végzett. A projekt mögött széles személyzeti háttér áll: első helyen a mindennapi támaszt nyújtó 186 munkahelyi segítő, mellettük a támogató referensek, az öt területi munkacsoportot vezető támogató koordinátorok, a képzésszervezők, a képzési koordinátor és a 63 oktató. A célcsoporttagot elsősorban a munkahely szocializálja, a projektmunkatársak ezt a folyamatot kísérik és segítik. A jelenlegi időszak különös terhelését az adja, hogy a toborzás és a mentorálás egyszerre zajlik. Kiemelendő a köznevelési ág: a nevelést támogató asszisztens képzés és az iskolai, óvodai segítő munkakört betöltő célcsoporttagok között a legalacsonyabb a lemorzsolódás.

A területi célzás jelenleg elmarad a vállalástól: a résztvevők 77,3 százaléka él a négy legkevésbé fejlett régióban, szemben a 90 százalékos vállalással. A célrégiókban működő projekteknél ez az arány 96,2 százalék, az eltérést a közép- és nyugat-magyarországi fogadóhelyek okozzák. A második mérföldkő (a keret teljes lekötése 2027 őszéig) és a 2 200 fős bevonási cél eléréséhez a bevonás ütemének a következő két évben többszörösére kell nőnie.

A tanulmány javaslatai négy irányba mutatnak. Elsőként a korai lemorzsolódás megelőzése: valósághű munkaköri bemutatás a szerződéskötés előtt (próbanap, munkakör-árnyékolás), amelyet – mivel a fogadó intézmények hatáskörébe tartozik – javaslatként lehet feléjük megfogalmazni, a foglalkozás-egészségügyi alkalmasság előzetes rendezése és a mentorálás összpontosítása az első 90 napra. Másodikként a támogatási rendszer megerősítése: a meglévő mentorálási normák pontosítása, a „bizalmi személy és háttérszakértő” modell (szociális munkás, adósságkezelési és pszichológiai háttértámogatás első körben a végső kedvezményezett meglévő infrastruktúrájára és a települési lehetőségekre építve), az igény szerint már most tartott esetmegbeszélések rendszeressé tétele és a referenskapacitás újratervezése a felfutás előtt. Harmadikként a keresleti oldal bővítése: a továbbfoglalkoztatási kötelezettségről folyó – a döntéshozók előtt már ismert – egyeztetések lezárása, a jogosult intézményi kör és a munkakörök bővítése, valamint célzott toborzás a célrégiókban. Negyedikként az adatgyűjtés egységesítése, hogy a következő értékelések megbízható, egy forrásból származó adatokra épülhessenek.

Az interjús kutatás (2026. október 13–26., 13 interjú résztvevőkkel, munkahelyi segítőkkel, oktatókkal, területi koordinátorokkal és egy projektmunkatárssal) a monitoringadatok fő üzeneteit megerősíti és több ponton árnyalja. Az egészségügyi munkakörökben a korai kilépés hátterében az első napok megterhelő élménye (súlyos betegek, testi ápolás, halál) mellett a munkarendhez, a pontos bejáráshoz és a távollét

jelzésének szabályaihoz való alkalmazkodás nehézsége áll; ahol a fogadó intézmény tudatos bevezetést alkalmaz (felkészítés az osztályra lépés előtt, külön foglalkozás a halálról, osztályválasztás, napi megbeszélés a munkahelyi segítővel), ott a beilleszkedés sikeresebb. A kilépések mögött a családi terhek mellett a fizetésletiltás és – a monitoringban külön nem rögzített tényezőként – a partner vagy a család ellenállása is megjelenik. A résztvevők számára a napi támaszt elsősorban a munkahelyi segítő (mentor) jelenti, a támogató referens kevésbé látható, de nem háttérszereplő: minden résztvevőt követ, és ha az első körös intézményi támasz nem működik, intézkedést kezdeményez; a koordinátorok a reálisan ellátható ügyterhelést referensenként 20–25 főben jelölik meg, ami a felfutás tervezését érdemben módosítja. A 2026 októberében bevezetett felkészítő munkafüzetek a megkérdezett résztvevőkhöz még nem jutottak el – a munkafüzetek ekkor készültek el, felismerve, hogy a felzárkózási elemek megerősítésre szorulnak. Az interjúk alapján a tanulmány öt új javaslatot tesz (6., 7., 13., 17. és 21.), és több korábbi javaslatot pontosít. Kilépett résztvevővel és a részvételt elutasító intézményvezetővel interjú nem készült, ezért ezekről a nézőpontokról csak közvetett ismeretekkel rendelkezünk.

1. Bevezetés, cél és módszertan

1.1. A projekt röviden

Az EFOP Plusz-3.1.3-25-2025-00001 azonosítószámú, „Nő az esély” a közszolgáltatásokban című kiemelt projekt kedvezményezettje a Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság (TEF). A projekt 2025. november 1. és 2029. június 30. között valósul meg, megítélt támogatása 26 992 906 556 forint, 100 százalékos támogatási intenzitással. Célcsoportja a legfeljebb általános iskolai végzettségű, regisztrált álláskereső, munkanélküli vagy inaktív roma személyek köre, kiemelten a roma nők.

A projekt sajátos konstrukciója a foglalkoztatásba ágyazott képzés. A résztvevők a projektbe lépéskor munkaszerződést kapnak egy közszolgáltatást nyújtó intézményben, és munkaviszonyuk mellett szerzik meg a munkakörhöz szükséges képesítést. A foglalkoztatás 16 hónap támogatott foglalkoztatásból és 8 hónap kötelező, változatlan feltételek melletti továbbfoglalkoztatásból áll. A beilleszkedést kétszintű mentorálás segíti: a fogadó intézményben dolgozó munkahelyi segítő és a TEF által foglalkoztatott támogató referens – akik munkáját a támogató koordinátor is segíti, így a célcsoporttag támogatásában a projekt részéről sok esetben nem egy személy vesz részt.

A projekt forrásainak legalább 80 százalékát továbbadott támogatásként kell kihelyezni. A TEF a fogadó intézmények számára külön felhívást tett közzé (EFOP_PLUSZ-3.1.3/TEF-25, keretösszege 21 631 604 200 forint), amelyre egészségügyi szolgáltatók, nappali és átmeneti ellátást nyújtó szociális intézmények, valamint óvodák és általános iskolák pályázhatnak. A képzéseket a TEF, mint nyilvántartott felnőttképző szervezi. Öt képzés tartozik a projekthez (az alábbi elnevezések a képzések, nem a munkakörök nevei): általános ápolási és egészségügyi asszisztens (1 350 óra), betegkísérő (330 óra), képzett segédápoló (600 óra), szociális gondozó és ápoló (1 560 óra), valamint nevelést támogató asszisztens (300 óra).

A projekt vállalásai a kiválóan megfelelt minősítéshez tett többletvállalásokkal együtt a következők: 2 200 bevont résztvevő, közülük 1 800 fő képesítést szerez, 1 500 fő a kilépést követő 180. napon foglalkoztatásban áll, a résztvevők legalább 90 százaléka a négy legkevésbé fejlett régióban (Észak-Magyarország, Észak-Alföld, Dél-Alföld, Dél-Dunántúl) él, és a képzést elkezdők legalább 75 százaléka sikeresen elvégzi azt.

1.2. Az értékelt időszak és a vizsgálat célja

Ez a tanulmány a projekt három éves értékelő elemzése közül az első. Az értékelt időszak 2025. november 1-jétől 2026. október 31-ig tart; a felhasznált adatok állapota 2026. október 8. Az elemzést a TEF megbízásából független szakértő készítette, a felhívás 2.3. pontjának V. alpontja és az ajánlatkérés műszaki leírása szerint.

A vizsgálat célja a projekt eredményességének nyomon követése, különös tekintettel a foglalkoztatásba ágyazott képzésekre, a támogatott és továbbfoglalkoztatott munkaviszony(ok)ra, a célcsoport beilleszkedésére és szakmai előrehaladására, a foglalkoztatásban és képzésben maradásra, valamint a „mentorálás” hatására. Az első év sajátossága, hogy a projekt nagy része még az indulás szakaszában van: a fogadó intézményi projektek 2026 tavaszán kezdődtek, a képzések nagy része 2026 nyarán és őszén indult, befejezett képzés és a kilépést követő 180 napos foglalkoztatási adat ezért még nem áll rendelkezésre. Az első elemzés ennek megfelelően elsősorban a megvalósítás megalapozottságát, a rendszer működését és a

korai kimeneteket értékeli, és azonosítja azokat a kockázatokat, amelyek a vállalások teljesítését befolyásolhatják.

Az elemzés öt értékelési kérdésre keres választ:

1. Elérte-e a projekt a célcsoportot a vállalt összetételben és területi megoszlásban?
2. Hogyan alakult a képzési és a foglalkoztatási komponens indulása, és mi jellemzi a lemorzsolódást?
3. Hogyan működik a „mentorálás”, és milyen tényezők segítik vagy akadályozzák a beilleszkedést?
4. Hogyan halad a továbbadott támogatás kihelyezése, és mi befolyásolja az intézmények részvételét?
5. Milyen irányban kell a megvalósítást módosítani ahhoz, hogy a vállalások teljesüljenek?

1.3. Adatforrások

Az elemzés négy forráscsoportra épül.

Programdokumentumok. A kiemelt felhívás (EFOP Plusz-3.1.3-25), a projekt szakmai terve (2025. augusztus), a végső kedvezményezetteknek szóló felhívás és annak öt módosítása, a projektirányítási kézikönyv (2026. augusztus), a továbbadott támogatás szakmai eljárásrendje (2026. április, módosítva 2026. augusztus), a projekt heti összefoglalói és státuszjelentései, a képzési tájékoztató, a 2026 októberében bevezetett felkészítő munkafüzetek és a referens-felkészítő program.

Monitoringadatok. A projekt célcsoporttagokra vonatkozó adatbázisa (2026. október 8-i állapot, személyszintű, kizárólag összesítve felhasználva), a fogadó intézményi projektek pénzügyi és vállalási táblája, a folyamatban lévő képzések összesítője, a harmadik pályázati szakasz intézményi megkeresési nyilvántartása, valamint a pályázatkezelők és a pénzügyi vezető írásos adatszolgáltatása. A célcsoport életkori és végzettségi adatai a projekt adatbázisából származnak.

Kvalitatív források. A projekt szakmai vezetése, egy új vezető csatlakozása okán, 2026 augusztusában hat témakört érintő kérdéssort küldött az öt területi koordinátornak (a referensek terhelése és a munkaköri feladatok, a mentorálás intenzitása és jellege, a résztvevők segítségkérései és a helyi problémamegoldási csatornák, a tanulástámogatás, a foglalkoztatási problémák és a munkahelyi segítőkkel (mentorok) való kapcsolat, további szakemberek bevonása). Mind az öt koordinátor válaszolt, így a beszámolók mind az öt működési térséget lefedik: Észak-Magyarország, Észak-Alföld, Dél-Alföld, Dél-Dunántúl, valamint Közép- és Nyugat-Magyarország. A kérdéssor a 2. mellékletben szerepel.

Előzmények és szakirodalom. Az elődprojekt (EFOP-1.1.2-16-2016-00001 „Nő az esély – képzés és foglalkoztatás”) zárótanulmánya, a KSH és az Európai Unió Alapjogi Ügynöksége (FRA) adatai, valamint a hasonló beavatkozások hatásáról szóló nemzetközi szakirodalom.

Interjús kutatás. 2026. október 13. és 26. között 13 interjú készült 13 interjúalannyal: öt aktív résztvevővel (három egészségügyi és két köznevelési munkakörben), három munkahelyi segítővel (közülük egy a fogadó kórház vezető munkatársa), két oktatóval (egy egészségügyi és egy szociális képzésből; utóbbi egyben fogadó intézményi vezető), két területi koordinátorral és egy projektmunkatárssal, aki referensi és képzésszervezői feladatokat lát el. A minta mind az öt működési térséget lefedi (1.1. táblázat).

Hét interjú szóban, félig strukturált formában készült (három személyesen, négy telefonon), hangfelvétellel és átirattal; két személyes interjú – egy fogadó intézményi vezető munkatárssal és egy résztvevővel – ugyanazon a helyszínen, egy alkalommal zajlott. Hat interjúalany (a két koordinátor, a projektmunkatárs, két munkahelyi segítő és az egyik oktató) szerepkörre szabott írásos kérdéssorra válaszolt. A kérdések a résztvevőknél a belépésre, az első hetekre, a fogadtatásra, a munkahelyi segítő és a referens szerepére, a munka, a képzés és a család összeegyeztetésére, a tanulásra és a jövőképre, a munkatársaknál ezen felül a kilépésekre, a támogatás szervezésére, a képzésre és a fogadó intézmények bevonására terjedtek ki.

Minden interjúról egységes sablon szerinti, legfeljebb kétoldalas összefoglaló készült. Az elemzés tematikus: az összefoglalókat 14 kód (belépés, első 90 nap, fogadtatás, munkahelyi segítő, támogató referens, határterületek, család és gyermekfelügyelet, pénzügyi helyzet, képzés munka mellett, kilépés, megtartó tényezők, intézményi motiváció, jövőkép, javaslatok) szerint jelöltük, majd kódonként összevetettük a különböző szerepkörök beszámolóit, és azt vizsgáltuk, hol erősíti meg, árnyalja vagy cáfolja az interjúanyag az első változat megállapításait. Az interjúk eredményeit a tanulmány a 2–9. fejezetekben, az érintett alfejezetek végén mutatja be.

1.1. táblázat. Az interjús kutatás mintája

Szerepkör	Interjú (db)	Ágazat	Forma
Aktív résztvevő	5	egészségügy 3, köznevelés 2	telefon 4, személyes 1
Munkahelyi segítő (mentor)	3	egészségügy 2, köznevelés 1	írásos 2, személyes 1
Oktató	2	egészségügy 1, szociális ellátás 1	személyes 1, írásos 1
Területi koordinátor	2	–	írásos 2
Projektmunkatárs	1	–	írásos 1
Összesen	**13**		**írásos 6, telefon 4, személyes 3**

Forrás: a kutatás interjúnaplója (2026. október 26.).

1.4. Módszerek és korlátok

A kvantitatív elemzés leíró jellegű: a monitoringadatokból számolt arányokra, megoszlásokra és a vállalásokhoz mért teljesülési értékekre épül. A kvalitatív források feldolgozása tematikus: a koordinátori beszámolókat a kérdéssor témakörei szerint vetettük össze, és ott tekintettünk egy megállapítást megalapozottnak, ahol több egymástól független forrás (monitoringadat, több térség beszámolója, programdokumentum) ugyanabba az irányba mutatott.

Az elemzésnek több korlátja van. Először: az első évben a projekt eredményindikátorai (képesítést szerzők, a kilépést követő 180. napon foglalkoztatottak) még nem mérhetők, ezért a 7. és a 8. fejezet ezeknél a mutatóknál a kiinduló helyzetet és a teljesülés kockázatait mutatja be. Másodszor: a projekt adatai több, egymástól függetlenül vezetett nyilvántartásból származnak, amelyek között kisebb eltérések vannak (például a támogatói okiratok és a projektek száma, a visszalépések száma). Ahol eltérés volt, a tanulmány a 2026. október 8-i célcsoport-adatbázist és a pályázatkezelők írásos adatszolgáltatását tekintette irányadónak, és a forrást minden esetben megjelöli. Harmadszor: a kvalitatív források köre az interjúkkal bővült. Kilépett résztvevővel és a részvételt elutasító intézményvezetővel nem készült interjú; a megkérdezett résztvevők a programban maradtak, ezért beszámolóik várhatóan kedvezőbbek a teljes résztvevői kör tapasztalatainál.

Negyedszer: a tanulmány nem hatásvizsgálat. Kontrollcsoport hiányában a résztvevők munkaerőpiaci helyzetének változása nem tulajdonítható teljes egészében a projektnek.

A tanulmány a nyilvánosságra hozatal miatt minden adatot anonimizáltan közöl: személy, fogadó intézmény vagy település nem azonosítható belőle, a koordinátori beszámolókra szerepkörrel és térséggel, az interjúalanyokra szerepkörrel, ágazattal, illetve – ahol ez nem azonosító – térséggel hivatkozunk.

2. Szakpolitikai és szakirodalmi háttér, előzmények

2.1. A roma nők munkaerőpiaci helyzete

A projekt célcsoportja a magyar munkaerőpiac egyik leginkább kirekesztett csoportja. A KSH fenntartható fejlődési indikátorai szerint 2023-ban a 15–64 éves roma férfiak 57, a roma nők 36 százaléka volt foglalkoztatott, a roma és a nem roma népesség foglalkoztatási rátája közötti különbség pedig 27 százalékpont volt; ez a rés 2015 és 2023 között 24 és 28 százalékpont között mozgott, vagyis érdemben nem szűkült (KSH, 2024)[2]. A roma munkanélküliségi ráta a 2015-ös 28 százalékról 2019-re 17 százalékra csökkent, majd 2023-ban 20 százalékra nőtt. A felhívás és a projekt szakmai terve korábbi KSH-adatokra hivatkozik (a roma nők foglalkoztatási rátája 2021-ben 34,3, illetve 2022-ben 35,8 százalék volt), a kép tehát évek óta stabil: a roma nőknek nagyjából csak egyharmada dolgozik.

Az elmaradás mögött elsősorban az iskolázottság áll. A KSH adatai szerint a roma népesség közel négyötöde legfeljebb alapfokú végzettségű (a nem romák körében ez az arány egyötödnél kisebb), a 18–24 éves romák több mint 59 százaléka korai iskolaelhagyó, és a fiatal romák 38 százaléka sem nem dolgozik, sem nem tanul, ami több mint négyszerese a nem roma fiatalokra jellemző aránynak (KSH, 2024). Kertesi és Kézdi (2011) a roma–nem roma foglalkoztatási különbség felbontásával kimutatta, hogy a rés legfontosabb magyarázó tényezője az iskolázottság, a nők foglalkoztatásában pedig a gyermekek száma is jelentős szerepet játszik; a területi különbségek az iskolázottság figyelembevétele után alig számítanak. Ez a két megállapítás közvetlenül igazolja a projekt két alapelemét: a munka melletti szakképesítés megszerzését és a gyermeknevelés melletti munkavállalás támogatását.

Az Európai Unió Alapjogi Ügynöksége (FRA) roma felmérésének magyarországi adatai javuló, de továbbra is jelentős lemaradást mutatnak. A felmérés szerint a magyarországi romák 69 százaléka végez fizetett munkát (2016-ban 49 százalék), szemben a teljes népesség 81 százalékával; a fiatal romák 36 százaléka NEET-helyzetű (a teljes népességben 10 százalék), 49 százalékuk szegénységi kockázatnak kitett, és 34 százalékuk tapasztalt hátrányos megkülönböztetést álláskeresés közben (FRA, é. n.). A KSH és az FRA foglalkoztatási adatai eltérő definícióval és korcsoportra készültek, ezért közvetlenül nem vethetők össze; mindkettő egybehangzóan jelzi azonban, hogy a munkaerőpiaci integráció legnagyobb akadályai az alacsony iskolázottság és a munkáltatói oldalon tapasztalt kirekesztés.

2.2. Szakpolitikai keretek

A felhívás a projektet az EFOP Plusz ESO4.8. egyedi célkitűzéséhez kapcsolja („Az aktív befogadás ösztönzése, többek között az esélyegyenlőség, a megkülönböztetésmentesség és az aktív részvétel előmozdítása, valamint a foglalkoztathatóság javítása érdekében, különösen a hátrányos helyzetű csoportok számára”). Hazai stratégiai kerete a Magyar Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia 2030 B.4. beavatkozási területe (foglalkoztatás, munkavállalás, felnőttképzés, szociális gazdaság), amelynek kiemelt iránya az alacsony iskolai végzettségű emberek szakmához, szakképzettséghez és munkagyakorlathoz juttatása, kiegészítő szociális

[2] Forrás: KSH – Központi Statisztikai Hivatal (2024): Fenntartható fejlődés indikátorai, 2024. 4.2. SDG 10: A roma és nem roma népesség foglalkoztatási rátája a 15–64 évesek körében. https://www.ksh.hu/kiadvanyok/fenntarthato-fejlodes-indikatorai/2024/4-2-sdg-10

szolgáltatásokkal támogatott képzések révén. Európai szinten az Európai Unió Tanácsának 2021. március 12-i ajánlása a romák egyenlőségéről, társadalmi befogadásáról és részvételéről a minőségi és fenntartható foglalkoztatáshoz való tényleges, egyenlő hozzáférést és a hátrányos megkülönböztetés elleni fellépést nevezi meg a tagállami intézkedések egyik fő területeként (Az Európai Unió Tanácsa, 2021). A „Nő az esély” ezeket a célokat úgy szolgálja, hogy alacsony iskolai végzettségű roma nőket foglalkoztat közszolgáltatást nyújtó intézményekben, munka melletti képzéssel, szakképzéssel és személyes támogatással.

A projekt egyik sajátossága, hogy egyszerre szolgál foglalkoztatáspolitikai és több ágazati célt. Az egészségügyi, a szociális és a köznevelési intézmények tartós munkaerőhiánnyal küzdenek az alacsonyabb képzettséget igénylő munkakörökben is, a projekt így a célcsoport számára olyan munkahelyeket nyit meg, amelyekre a fogadó oldalon valós igény van. A konstrukció ugyanakkor az intézmények önkéntes részvételére épül, ezért a sikeressége legalább annyira függ az intézményi és munkáltatói oldal hajlandóságától, mint a célcsoport elérésétől. Ez a kettősség az első év legfontosabb tapasztalata (lásd a 3.5. alfejezetet és a 7. fejezetet).

2.3. Mit mond a szakirodalom a hasonló beavatkozásokról?

Az aktív munkaerőpiaci programok hatásáról szóló legátfogóbb metaelemzés több mint kétszáz értékelés eredményeit összegezte (Card, Kluve és Weber, 2018). Három megállapítása közvetlenül releváns a projekt számára. Először: a programok átlagos hatása rövid távon közel nulla, de a befejezést követő második és harmadik évben érdemben pozitívvá válik. Másodszor: a humántőke-fejlesztésre épülő programok (képzések) hatása lassabban jelentkezik, de tartósabb. Harmadszor: a hatások a nők és a tartósan munkanélküliek körében nagyobbak. Ebből két következtetés adódik a projekt értékelésére: a valódi eredményt a 180 napos foglalkoztatási indikátor csak részben ragadja meg, ezért érdemes a résztvevők hosszabb távú nyomon követését is megtervezni; az első évben mért korai mutatók alapján pedig nem szabad a projekt hatásáról végleges ítéletet alkotni.

A korai lemorzsolódás kérdésében a munkapszichológiai szakirodalom egyik legjobban dokumentált eszköze a valósághű munkaköri bemutatás (realistic job preview). Huszonegy kísérlet metaelemzése szerint a munkakörről adott valósághű, a nehézségeket sem elhallgató előzetes kép csökkenti a túlzott kezdeti elvárásokat, erősíti az önszelekciót és a szervezeti elköteleződést, és növeli a munkahelyen maradás valószínűségét (Premack és Wanous, 1985). Ez a megállapítás a projekt első évének lemorzsolódási adataival összevetve különösen fontos (lásd az 5.4. alfejezetet).

Az egészségügyi pályakezdők beilleszkedéséről szóló irodalom a mentorálás szerepét emeli ki. Egy 2025-ben megjelent ernyő-áttekintés tizenhárom szisztematikus és integratív áttekintés alapján arra jutott, hogy a folyamatos támogatást és strukturált útmutatást nyújtó mentorprogramok növelik a frissen végzett ápolók munkahelyen maradását és csökkentik a fluktuációt; a beavatkozás előtti, egyes esetekben 50 százalékot elérő fluktuáció a programok után 3,5 és 20 százalék közé csökkent (Södergård, Juntunen és Kuivila, 2025). A vizsgált programok szakképzett ápolókra vonatkoztak, a projekt célcsoportja ennél sérülékenyebb helyzetből indul, ezért a strukturált, az első hónapokra összpontosító mentorálás jelentősége a „Nő az esély” résztvevőinél várhatóan még nagyobb.

2.4. Az elődprojekt tapasztalatai

A projekt közvetlen előzménye az EFOP-1.1.2-16-2016-00001 „Nő az esély – képzés és foglalkoztatás” kiemelt projekt, amely 2016. november 1. és 2023. május 31. között 8,62 milliárd forint támogatásból valósult meg. Az elődprojekt eredményeit a projekt saját zárótanulmánya (TEF, 2023) foglalja össze; ez nem független értékelés, ezért az alábbi adatok a projekt önértékelését tükrözik. A projekt külső elismerést is kapott: az Európai Bizottság az ESZA+ jó gyakorlatai között mutatta be (Európai Bizottság, 2022).

Az elődprojekt a mostanihoz hasonló, foglalkoztatásba ágyazott képzési modellt alkalmazott, de egy lényeges különbséggel: a résztvevőket a projektgazda saját fenntartású szociális és gyermekvédelmi intézményei foglalkoztatták (73 foglalkoztatási színtér, 212 telephely). A résztvevők a munkaszerződés megkötése után először betanításon vettek részt, és csak mintegy három hónap múlva kezdték meg a szakirányú képzést. A zárótanulmány ezt kifejezetten erősségként értékelte, mert a résztvevők a képzés előtt megtapasztalhatták a munka fizikai és lelki megterhelését.

2.1. táblázat. Az elődprojekt és a jelenlegi projekt főbb jellemzői

Jellemző	EFOP-1.1.2 (2016–2023)	EFOP Plusz-3.1.3 (2025–2029)
Foglalkoztatók	a projektgazda saját intézményei	pályázat útján támogatott, független fogadó intézmények
Ágazatok	szociális ellátás, gyermekvédelem	egészségügy, szociális nappali, átmeneti ellátás, köznevelés
Foglalkoztatási ciklus	24+12 hónap, később 18+9 hónap	16+8 hónap
Sorrend	munkába állás, betanítás, kb. 3 hónap múlva képzés	munkába állás, majd képzés munka mellett (a képzés itt is jellemzően hónapokkal később kezdődik)
Bevont résztvevők	1 829 fő 1 109 álláshelyen	2 200 fős vállalás (első év: 353 fő)
Legfeljebb általános iskolai végzettségűek aránya	74%	100%
Férfiak aránya	29%	3,1%
Támogató szerepkörök	instruktor, foglalkoztatási referens, szupervizált mentor	támogató koordinátor, támogató referens, munkahelyi segítő, szükség szerint intézményi pszichológus
Pótlási határidő	2 hónap (186 esetben nem teljesült)	90 nap (eddig minden esetben teljesült)
Határozatlan idejű továbbfoglalkoztatás	74% a lezárt státuszok körében	62% vállalás
Fajlagos támogatás (nominális)	kb. 7,8 millió Ft/álláshely	kb. 10,4 millió Ft/fő

Forrás: TEF (2023), a projekt adatbázisa (2026. október 8.) és a fogadó intézményi projektek vállalási táblája.

Az elődprojekt eredményei a mostani projekt számára fontos viszonyítási pontot jelentenek, de a körülmények közvetlenül nem összehasonlíthatók[3]. A 36 hónapos foglalkoztatási szakaszt lezáró 1 028 státuszból 765 esetben (74 százalék) határozatlan idejű kinevezés következett, további 55 fő más

[3] Projekt szervezeti háttér (2026. október): az elődprojektben a projektgazda saját fenntartású intézményei foglalkoztattak (amelyekre közvetlen ráhatása volt), és az integrált intézmények is bekerültek, a mostani projektben nem. A célkitűzés azonosnak mondható, de jelen projektben sem a bentlakásos intézmények infrastrukturális fejlesztése, hanem humánerőforrás-fejlesztés és társadalmi felzárkóztatás történik, és ez a körülmény a pályázók körét és számosságát jelentősen beszűkíti.

munkáltatónál helyezkedett el a szociális ágazatban. A két projektben (EFOP-1.1.2 és EFOP-1.1.3) együtt 1134 szakképesítést igazoló bizonyítvány született, a résztvevők közül 443 fő érettségizett, 221 fő felsőoktatási tanulmányokba kezdett. A fluktuáció ugyanakkor ott is jelentős volt: 1 109 álláshelyre 1 829 főt vontak be, vagyis egy álláshelyre átlagosan 1,65 résztvevő jutott, és az álláshelyek 57 százalékán maradt végig ugyanaz a személy.

Az összevetésből négy tanulság adódik. Először: a legfontosabb különbség a keresleti oldalon van. Az elődprojektben a munkáltatói részvétel adott volt, most viszont a fogadó intézményeket egyenként kell megnyerni, és ez lett a projekt szűk keresztmetszete. Másodszor: az elődprojekt az „előbb munka, utána képzés” sorrendet tudatosan alkalmazta; a jelenlegi projekt első évének egyik legmagasabb lemorzsolódású esete éppen ott következett be, ahol az intézmény kérésére a képzés a munkaszerződés megkötésével egy napon, de az osztályos munkavégzést megelőzően indult[4] (lásd az 5.4. alfejezetet). Harmadszor: az elődprojekt három külön szerepkörre bontotta a résztvevők támogatását (tanulástámogatás, a munka és a család összehangolása, szakmai mentorálás szupervízióval), a jelenlegi projektben ezeket több szinten, több szereplő együtt látja el. A munkahelyen a munkahelyi segítő (mentor), a TEF részéről a támogató koordinátor, a képzésszervező és a támogató referens – ki-ki a saját eszköztárával[5]. Negyedszer: a pótlás gyorsabb és szabályosabb lett, ami a monitoringrendszer fejlődését jelzi.

Az interjúk során egyik interjúalany sem számolt be az elődprojektben szerzett saját tapasztalatról, ezért az összevetést gyakorlati tapasztalatokkal nem tudtuk kiegészíteni. Az interjúanyag ugyanakkor két tanulságot visszaigazol. Az egészségügyi és a szociális képzés oktatói egyaránt előnynek látják, hogy a résztvevők a képzés idején már dolgoznak, mert az elméletet a napi munkához tudják kötni, az egyik kórházi fogadóhely pedig tudatosan csak a csoport létszámának stabilizálódása után indította el az elméleti képzést; ez az „előbb munka, utána képzés” sorrend gyakorlati megerősítése. A támogatási szerepkörök összevonásáról pedig az derül ki, hogy a résztvevők a napi segítséget elsősorban a munkahelyi segítőtől (mentortól) kapják. Ez a koncepció tudatos eleme, mert a munkahelyi segítő van helyben, a referens pedig sokszor földrajzilag távolabb, egy térségben, három megye vonatkozásában lát el feladatokat. A támogató referens szerepe a tanulástámogatás és a munka-család összehangolás terén kevésbé látható. A referens feladata minden résztvevő követése, kérés vagy probléma esetén pedig az intézkedés. A tanulástámogatás első körben a munkahelyi segítő feladata (lásd a 6. fejezetet).

[4] Projekt szervezeti háttér (2026. október): a sorrendtől nem lehet eltérni: a folyamat minden esetben a munka és a munkaszerződés megkötésével, valamint a beilleszkedéssel kezdődik. Ettől eltérő intézményi kérések lehetnek, előfordulhatnak, amelyekhez a program igyekszik alkalmazkodni.

[5] Projekt szervezeti háttér (2026. október): itt több szintről van szó: a pályáztatás nem egy intézmény és hálózata keretében történik, hanem vannak a pályázó intézmények, ráadásul három különböző ágazatból (egészségügy, szociális, nevelési-oktatási terület), és a célcsoporttagok, valamint a projektgazda, és mindenki a saját eszköztárával segíti a bevont célcsoporttagot.

3. Célcsoport és bevonás

3.1. A végrehajtási modell és a pályáztatás

A projekt két szinten valósul meg. A Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság, mint továbbadott támogatást kihelyező szerv, támogatja az intézményeket (végső kedvezményezetteket), amelyek a célcsoporttagokat foglalkoztatják. A TEF szervezi a képzéseket, foglalkoztatja a támogató referenseket és a projektmunkatársakat, elvégzi a toborzást, együttműködik a végső kedvezményezettel a célcsoporttagok kiválasztásában és monitoringozza projektek megvalósítását.

A végső kedvezményezettek felhívása szerint egy projektben 1–18 fő foglalkoztatható. A támogatott projektek fizikai befejezésének dátuma (legkésőbb) 2029. április 30. A kérelmek öt benyújtási szakaszban érkezhetnek; az első (2026. január 9–30.) és az ötödik (2026. október 30. – november 30.) szakasz kizárólag a négy legkevésbé fejlett régió intézményei számára nyílt meg. A szakaszok közötti eltérés tudatos eszköz: az első szakasz a célrégiók elsőbbségét biztosította, az ötödik a területi célzás korrekcióját szolgálja.

A toborzást és a kiválasztást a TEF a végső kedvezményezettekkel együttműködésben végzi, egységes eszközkészlettel. A jelentkezők jelentkezési lapot, pszichológiai tesztet (személyiségjellemzők, indulatkezelés, megküzdési módok), valamint alapkészségeket (számolás, szövegértés, helyesírás, kommunikáció, helyzetfelismerés) mérő felvételi szűrőtesztet töltenek ki, kommunikációs készségüket szóbeli értékelés alapján minősítik, a munkába állás feltétele pedig elbeszélgetés (interjú) és a foglalkozás-egészségügyi alkalmasság.

3.1. táblázat. A végső kedvezményezettek pályázatainak alakulása szakaszonként

Benyújtási szakasz	Beérkezett kérelem (db)	Igényelt támogatás (milliárd Ft)	Tervezett létszám (fő)
1. szakasz (2026. január)	30	1,98	187
2. szakasz (2026. február)	62	2,99	313
Az 1–2. szakasz összesen	**92**	**4,97**	**500**
További bevonási szakasz (2026. október 8-ig lezajlott szakasz mutatói)	20–21	0,62	61

Forrás: a projekt heti összefoglalója (2026. október 8.) és a pályázatkezelők adatszolgáltatása. A további bevonási szakasz adatai előzetesek.

Az első két szakaszban beérkezett 92 kérelemből 15-öt elutasítottak, mert nem feleltek meg a felhívás feltételeinek, és 6 pályázó visszalépett; közülük kettő kifejezetten a 8 hónapos továbbfoglalkoztatási kötelezettség miatt. A kiadott támogatói okiratok száma 75, összegük 4,61 milliárd forint; az okiratot kapott intézmények közül öt később elállt a megvalósítástól, többségük azért, mert nem talált megfelelő jelentkezőt. A 2026. október 8-i adatállapot szerint 69 fogadó intézményi projekt működik, összesen 397 vállalt álláshellyel.

A fogadó intézmények fenntartója túlnyomórészt az állam (49 projekt, 71 százalék), ezt az önkormányzati (9), az alapítványi (7, köztük alapítványi fenntartású egyetemek klinikai központjai), az egyházi (3) és a nonprofit (1) fenntartás követi.

3.2. A bevont résztvevők száma és összetétele

A projektbe 2026. október 8-ig 353 fő lépett be, ez a 2 200 fős vállalás 16 százaléka. Közülük 292 fő jelenleg is foglalkoztatott, 61 fő kilépett. A résztvevők 96,9 százaléka (342 fő) nő, 11 fő férfi; a felhívás az 50 százalék feletti női arányt írja elő, a projekt tehát a „kiemelten roma nők” célzást következetesen érvényesíti. A résztvevők mindegyike legfeljebb általános iskolai végzettséggel (ISCED 2) rendelkezik, ami a felhívás szerinti belépési feltétel.

3.2. táblázat. A bevont résztvevők életkor szerinti megoszlása és lemorzsolódása

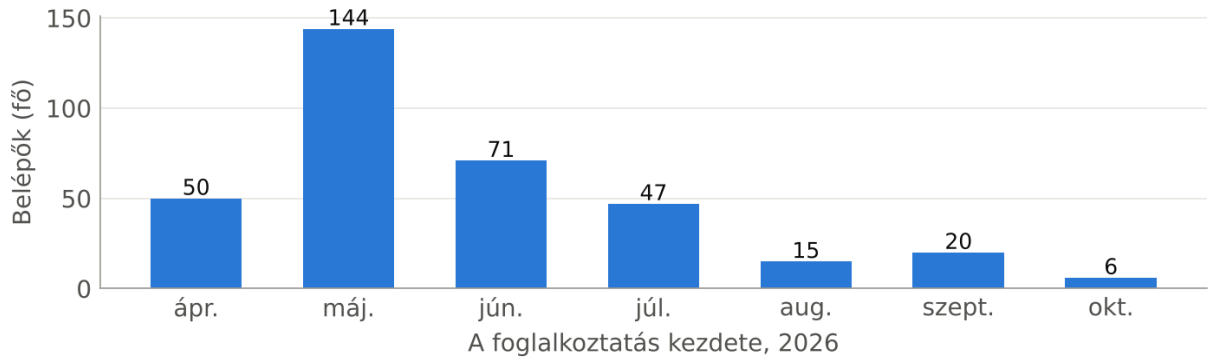
Korcsoport	Bevont (fő)	Megoszlás	Kilépett (fő)	Lemorzsolódás
18 év alatt	2	0,6%	0	–
18–24 év	56	15,9%	10	17,9%
25–34 év	138	39,1%	25	18,1%
35–44 év	95	26,9%	15	15,8%
45–54 év	54	15,3%	9	16,7%
55 év felett	8	2,3%	2	–
Összesen	**353**	**100,0%**	**61**	**17,3%**

Forrás: a projekt adatbázisa, 2026. október 8. A 10 főnél kisebb csoportoknál arányt nem közlünk.

A résztvevők életkorának mediánja 33 év, kétharmaduk 25 és 44 év közötti. Ez a korösszetétel egybevág a célcsoport jellemzőivel: a résztvevők jelentős része a gyermekvállalás utáni életszakaszban tér vissza vagy lép be először a munkaerőpiacra. A lemorzsolódás a nagyobb korcsoportok között kiegyenlített (16–18 százalék), vagyis a kilépéseket nem az életkor magyarázza. A két 18 év alatti résztvevő esetében javasolt a jogosultsági feltételek és a rögzített adatok utólagos ellenőrzése.

A projekt adatbázisa jelenleg nem rögzíti a résztvevők belépés előtti munkaerőpiaci státuszát (regisztrált álláskereső, inaktív, közfoglalkoztatott) és az eltartott gyermekek számát. A szakirodalom szerint a gyermekek száma a roma nők foglalkoztatásának egyik fő meghatározója (Kertesi és Kézdi, 2011), és a kilépési okok között a családi okok és a gyermekfelügyelet a második leggyakoribb csoportot alkotják (lásd az 5.3. alfejezetet). Ezeknek az adatoknak a rögzítése ezért a további értékelések szempontjából fontos.

3.1. ábra. A célcsoporttagok belépése havonta, 2026 (fő)



Forrás: a projekt adatbázisa, 2026. október 8. Az októberi adat részleges.

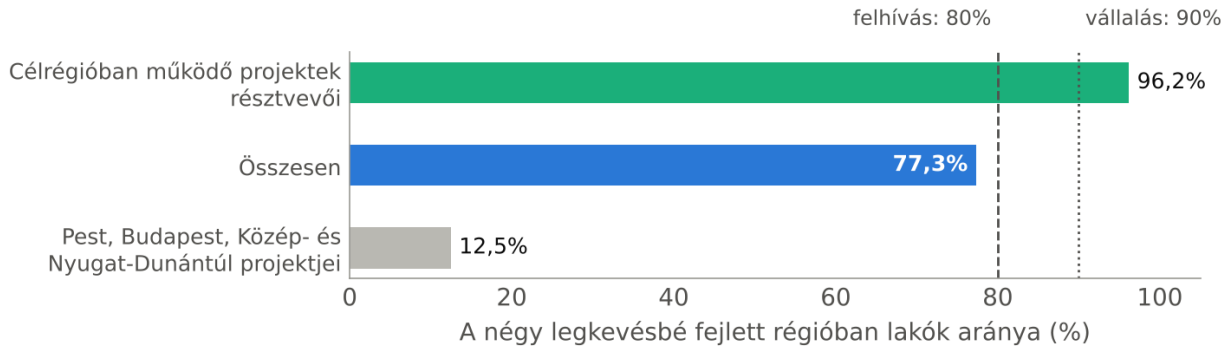
A belépések időbeli eloszlása a pályázati ciklust követi. A fogadó intézményi projektek döntő többsége (69-ből 57) 2026 áprilisa és júniusa között indult, ezért a belépések 75 százaléka ebben a három hónapban történt, májusban 144 fő lépett be. Nyáron és ősszel a belépések száma havi 6–20 főre esett vissza, ezek között a kilépők pótlásai is szerepelnek. Új belépési hullám 2026 végétől várható, amikor elindulnak a később támogatott és a harmadik pályázati szakaszban nyertes projektek.

A bevonás üteme a vállalások szempontjából kritikus. A fogadó intézményi projekteket 2029. április 30-ig be kell fejezni, a 16+8 hónapos foglalkoztatási ciklust ezért legkésőbb 2027 tavaszán el kell kezdeni. A 2 200 fős bevonási vállalás teljesítéséhez a hátralévő mintegy 1 850 főt nagyjából másfél év alatt kell bevonni, ami havi átlagban 100 fő körüli belépést jelent. Ez az első év csúcshónapját leszámítva többszöröse az eddigi ütemnek, és csak akkor érhető el, ha a 2027. október 31-i második mérföldkőig, amikor a keretösszeg teljes lekötése az elvárás, a fogadó intézményi kör érdemben bővül, vagy a felhívás keretei módosulnak.

3.3. Területi célzás

A projekt vállalása szerint a résztvevők legalább 90 százalékának a négy legkevésbé fejlett régióban (Észak-Magyarország, Észak-Alföld, Dél-Alföld, Dél-Dunántúl) kell élnie; a felhívás minimális elvárása 80 százalék. A 2026. október 8-i állapot szerint a 353 bevont résztvevőből 273 fő él a célrégiókban, ez 77,3 százalék, vagyis jelenleg a felhívás minimumát sem éri el.

3.2. ábra. A négy legkevésbé fejlett régióban lakó résztvevők aránya a projekt helye szerint (%)



Forrás: a projekt adatbázisa, 2026. október 8.

Az eltérés oka egyértelműen azonosítható. A célrégiókban működő projektek résztvevőinek 96,2 százaléka helyben lakik, a célzás tehát ott jól működik. A Budapesten, Pest megyében, valamint a Közép- és Nyugat-Dunántúlon működő fogadóhelyek 80 résztvevőjének viszont csak 12,5 százaléka érkezik a célrégiókból, ami természetes, hiszen a résztvevők lakóhelyük közelében vállalnak munkát. A területi arányt tehát nem a toborzás pontatlansága, hanem a fogadó intézmények területi összetétele határozza meg.

A korrekcióra a projekt már elindította a szükséges lépéseket: az ötödik pályázati szakasz kizárólag a célrégiók intézményei számára nyílik meg. A számítások szerint a 90 százalékos vállalás teljesítéséhez a hátralévő mintegy 1 850 résztvevő több mint 92 százalékának kell a célrégiókból érkeznie. Ezt nehezíti, hogy a harmadik szakaszban részvételi szándékot jelző intézmények által megjelölt létszámnak csak 58 százaléka esik a célrégiókba. Javasoljuk, hogy a projekt a további pályázati szakaszokban és a célzott intézményi megkeresésekben a célrégiók intézményeit részesítse előnyben, és a közép- és nyugat-magyarországi

fogadóhelyeken támogassa a célrégiókból érkező résztvevők bevonását is (például a lakhatási támogatás szélesebb körű alkalmazásával).

3.4. Elérés és kiválasztás

A résztvevők elérése kétirányú toborzásra épül: a támogató referensek egyszerre keresik a fogadó intézményeket és a célcsoporttagokat. A projektirányítási kézikönyv szerint a területi/támogató koordinátorok feladata a célcsoporttagok toborzásának szervezése és az együttműködés irányítása a területileg illetékes önkormányzatokkal, roma nemzetiségi önkormányzatokkal és civil szervezetekkel; a jelentkezőket delegáló szervezet is ajánlhatja. A referensek a toborzástól a kiválasztáson és a munkába állás támogatásán át a mentorálásig ugyanazokat a résztvevőket kísérik, és a kapcsolat ezt követően is megmarad. A dél-dunántúli beszámoló szerint ennek fontos előnye, hogy a bizalmi kapcsolat már a toborzás során kialakul, és később a nehézségek idején is működik.

A kínálati oldal ugyanakkor nem korlátlan. Az okiratot kapott intézmények közül öt főként azért állt el a megvalósítástól, mert nem talált megfelelő jelentkezőt. A szigorú célcsoport-meghatározás a célzás pontosságát szolgálja, de a toborzást is nehezíti: az elődprojektben a résztvevők 74 százaléka volt legfeljebb általános iskolai végzettségű, most mindegyikük az, és a fogadó intézménynek egyszerre kell a helyben elérhető, a munkakörre alkalmas és a foglalkoztatási feltételeket vállaló jelentkezőt találnia.

A toborzási folyamat jelenleg nem követhető nyomon tölcsérszerűen. A projekt adatbázisa csak 34 olyan személyt rögzít név szerint, aki jelentkezett, de nem lépett be (14 fő visszalépett, 9 főt nem választottak ki, 7 fő nem felelt meg a fogadó intézmény elvárásainak, 2 fő magasabb végzettséggel rendelkezett, 2 fő nem ment át az interjún). Ez a szám a toborzás közbeni lemorzsolódásnak a név szerint rögzített részét mutatja. A projektben a toborzásnak van egységes nyilvántartása és dokumentációja; javasoljuk, hogy az egységes toborzási nyilvántartás adatai a monitoringban tölcsérszerűen is összesíthetők legyenek (megkeresett, jelentkezett, kiválasztási eljárásban részt vett, kiválasztott, belépett), mert enélkül a toborzás hatékonysága és a kiválasztási eszközök előrejelző ereje nem értékelhető.

Az interjúk szerint a résztvevők jellemzően informális, kapcsolati csatornákon értesültek a programról: szomszédtól, ismerőstől, a fogadó intézmény vezetőjétől vagy munkatársától; egy résztvevő az interneten talált rá, és maga kereste meg a kórházat. Az egyik kórházban egy elégedett résztvevő hívta be ismerősét a következő pótlási körben, ami a kortárs ajánlás erejét jelzi. A köznevelésben a kiválasztás jellemzően az intézményvezető személyes ismeretségén vagy ajánlásán alapul: a megkérdezett résztvevőket az igazgató kérte fel, illetve egy másik intézmény vezetője ajánlotta, és többüknek volt már korábbi tapasztalata iskolai vagy óvodai munkában.

> *„Szóval én erről nem is tudtam, hanem a főnökasszonyom ajánlott engem az iskolának.”* (aktív résztvevő, köznevelés)

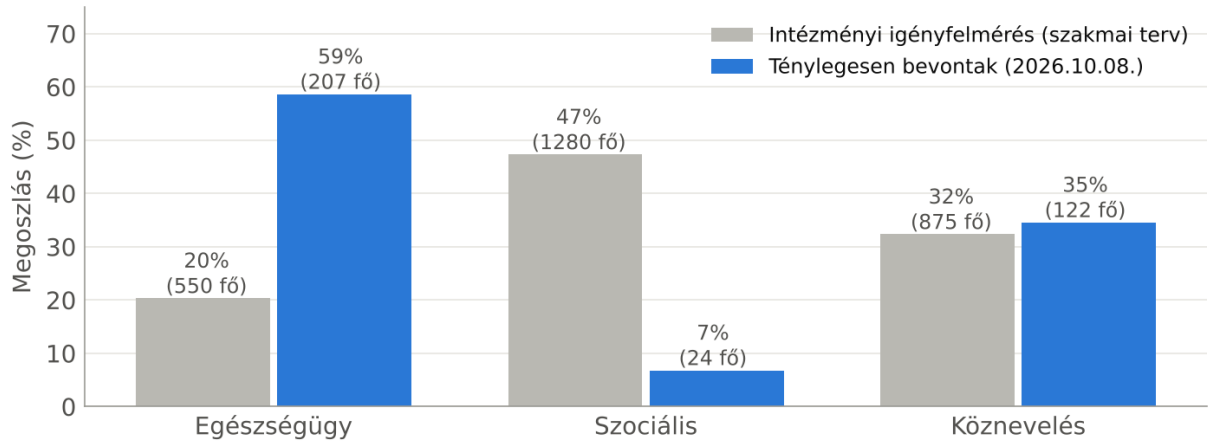
A jelentkezés fő motivációja a helyben elérhető, bejelentett munka, a szakma megszerzése és a bizonyítvánnyal javuló elhelyezkedési esély; az egészségügyben a beteg családtagok segítése is megjelent. Akadályként a résztvevők a kisgyermekes családanyák terheit és a tömegközlekedés hiányát említették. A munkakörről kapott előzetes kép erősen eltérő volt: volt, aki a szerződés előtt bejárta a munkahelyét, és korábbi, végzettség nélküli kórházi munkája miatt pontosan tudta, mire vállalkozik, más viszont az osztályt a

belépés előtt nem látta. Az intézményi oldalon a döntést a koordinátorok és a projektmunkatárs szerint a munkaerőigény, a 16 hónapos támogatott foglalkoztatás és a térítésmentes képzés segíti; az intézmények akkor pályáznak bátrabban, ha a projekt segít megtalálni a jelöltet, és azt az állásinterjún személyesen megismerik. Kistelepüléseken a koordinátorok szerint az intézmények nem szívesen alkalmaznak a településen kívülről érkező munkavállalót, ami a kiválasztást a helyi kötődésű jelöltek felé tereli.

3.5. A keresleti oldal korlátai

Az első év legfontosabb tapasztalata, hogy a projekt szűk keresztmetszete nem a célcsoport elérése, hanem a fogadó intézmények részvételi hajlandósága. Ennek három jele van. Az első két pályázati szakaszban beérkezett kérelmek a 21,63 milliárd forintos keretösszeg 23 százalékát fedték le. A harmadik szakasz előkészítéseként a projekt 33 munkatársa 2026. szeptember 7. és október 9. között 13 280 megkeresést végzett, ami kb. 4-5 000 intézményt jelent[6] (85 százalékukat a célrégiókban); közülük 57 intézmény (1,9 százalék) jelzett határozott részvételi szándékot, 1 315 (43 százalék) bizonytalan volt, 1 653 (55 százalék) elutasította a részvételt. Végül a bevont résztvevők ágazati összetétele jelentősen eltér az előzetes tervezéstől és a projekt tervezésekor végzett intézményi igényfelméréstől.

3.3. ábra. Az intézményi igényfelmérés és a ténylegesen bevont résztvevők ágazati megoszlása (%)



Forrás: a projekt szakmai terve (2025. augusztus) és a projekt adatbázisa (2026. október 8.).

A tervezéskor a szociális ágazat jelezte a legnagyobb igényt (1 280 fő, az igényfelmérésben jelzett teljes igény közel fele, a 2 200 fős bevonási vállalásnak pedig mintegy 58 százaléka), a ténylegesen bevont résztvevőknek viszont csak 7 százaléka (24 fő) dolgozik szociális intézményben. Az egészségügy aránya ezzel szemben 20-ról 59 százalékra nőtt, a köznevelésé a tervezettnek megfelelően alakult. Az eltérés szerkezeti okokra vezethető vissza:

- **A jogosult szociális intézményi kör szűkülése.** A felhívás szerint kizárólag nappali és átmeneti ellátást nyújtó szociális intézmény pályázhat; az integrált és a tartós bentlakásos intézmények kimaradtak, mert az EFOP Plusz horizontális vállalása szerint tartós bentlakásos intézményben nem támogatható intézkedés. Az igényfelmérésben jelzett igény és valós felvevő erő jelentős része éppen ezekből az intézményekből származott. Ez nem a projekt tervezési hiányossága: az uniós irányelvek és finanszírozási

[6] A megkeresések megoszlását a Vezetői összefoglaló vonatkozó lábjegyzete részletezi.

elvárások a nagy létszámú bentlakásos intézmények leépítését (az intézménytelenítést) tűzik ki célul, és ez a cél a projekt intézményi körében is érvényesül. A körülmények ezért alapvetően eltérnek az elődprojektétől, amelyben a résztvevőket a projektgazda saját fenntartású szociális és gyermekvédelmi intézményei foglalkoztatták.

- **A gyermekvédelem kiesése.** A gyermekvédelmi terület az Európai Unió Alapjogi Chartájához kapcsolódó feljogosító feltétel nem teljesülése miatt blokkolás alatt van, így a gyermek- és ifjúsági felügyelő képzés és munkakör, amely az elődprojektben az egyik legfontosabb terület volt, nem valósulhat meg.
- **A 8 hónapos továbbfoglalkoztatási kötelezettség.** A fogadó intézménynek a 16 hónapos támogatott időszak után változatlan feltételek mellett, saját forrásból kell további 8 hónapig foglalkoztatnia a résztvevőt. A projekt saját helyzetértékelése szerint ez a feltétel jelentősen csökkenti a részvételi hajlandóságot, és két pályázó kifejezetten emiatt lépett vissza.
- **A köznevelési fenntartók finanszírozási kérdései.** A nevelést támogató asszisztens képzés, mellyel óvodákban és iskolákban tölthető be kisegítő munkakör, a szociális terület kiesésének ellensúlyozására került be, újratervezés során. A tankerületek a továbbfoglalkoztatást csak fenntartói jóváhagyás és finanszírozás mellett tudják vállalni, és a pályázásra jogosult iskolák körét a roma tanulók magas arányához kötött feltétel szűkíti. Az iskolai és óvodai segítő munkakör ugyanakkor nem csupán pótlólagos megoldás, hanem a projekt egyik fontos és hasznos eleme: a munkakör és a képzés kettős haszonnal jár, mert a résztvevő munkát és képesítést szerez, a köznevelési intézmény pedig helyi kötődésű segítőt kap, aki a családokkal való kapcsolattartásban is szerepet vállalhat. A köznevelésben a lemorzsolódás is a legalacsonyabb (4,1 százalék).

A projekt ezekre a korlátokra folyamatosan reagált, ezt a 7.3. alfejezet mutatja be részletesen. A keresleti oldal bővítése a következő év legfontosabb feladata: a bevonási vállalás és a második mérföldkő teljesítése azon múlik, sikerül-e a fogadó intézmények körét érdemben kiszélesíteni.

Pályázatot nem benyújtó intézményvezetővel interjú nem készült, ezért a fogadó oldal nézőpontját a koordinátorok és a projektmunkatárs beszámolói, valamint két, már részt vevő intézmény vezetőjének, illetve vezető munkatársának tapasztalatai alapján mutatjuk be. A koordinátorok a részvétel elutasításának leggyakoribb okaként a továbbfoglalkoztatási kötelezettséget (és egyes intézményeknél a jogosultság hiányát), az alkalmazható célcsoporttag hiányát és az üres státusz hiányát nevezték meg; az egyik koordinátor ezen felül az adminisztrációs terhet és a célcsoporttal szembeni fenntartásokat (felkészültség, beilleszkedés, a munkatársak fogadókészsége) is említette.

> *„A 8 hónapos továbbfoglalkoztatás az első ellenvetés.”* (projektmunkatárs, Dél-Dunántúl)

Az intézményi megkeresés módja is akadály lehet: a telefonos megkeresést több intézmény kifogásolta (*„ennek nem ez a menete”*), és e-mailes tájékoztatást kért (területi koordinátor, Észak-Magyarország)[7]. A bizonytalan intézmények meggyőzésére a koordinátorok a már részt vevő intézmények tapasztalatainak bemutatását tartják a leghatásosabbnak, ami a 16. javaslatot erősíti.

[7] Projekt szervezeti háttér (2026. október): a projekt minden eszközzel azon dolgozik, hogy elérje az intézményeket (pl. telefon, levél, e-mail, személyes megkeresés, tájékoztató fórumok, kisfilmek), hiszen a kapcsolatot valahogyan el kell indítani, és a toborzási folyamatnak is megvannak a lépései.

4. Képzési komponens

4.1. A képzési kínálat

A projektben a TEF nyilvántartott felnőttképzőként maga szervezi a képzéseket. A résztvevők a projekt teljes ideje alatt egyszerre állnak munkaviszonyban a fogadó intézménnyel és felnőttképzési jogviszonyban a TEF-fel; a munkaviszony megszűnésével a felnőttképzési jogviszony is megszűnik. Az oktatók többsége a fogadó intézmények munkatársa, akik saját szakterületükön szerzett gyakorlati tapasztalattal tanítanak, és ehhez a TEF-fel is szerződést kötnek. A projektben 2026 őszén 63 oktató dolgozott.

A képzések térítésmentesek, belépési feltételük a befejezett általános iskola. Az elméleti oktatás jellemzően napi 6, a gyakorlati napi 8 órás, heti két-három vagy több tanítási nappal. A felhívás szerinti bevezető szintű digitális kompetenciafejlesztés valamennyi képzésbe beépült: mind az öt képzés tartalmaz 24 órás „Digitális írástudás” tananyagegységet, az általános ápolási és egészségügyi asszisztens, valamint a szociális gondozó és ápoló képzés ezen felül 24 órás portfólió-készítési informatikai modult is.

4.1. táblázat. A projekt képzései

Képzés	Óraszám	Jelleg	Fő tananyagegységek
Általános ápolási és egészségügyi asszisztens	1 350	szakképesítés	alapápolás, klinikai ismeretek, asszisztensi feladatok, a foglalkoztatás alapjai, munkahelyi egészség és biztonság
Betegkísérő	330	szakképesítés	egészségügyi alapismeretek, mentéstechnika, betegszállítás, logisztika, szakmai kommunikáció
Képzett segédápoló	600	szakképesítés	alapápolás, klinikai ismeretek, asszisztensi feladatok, munkahelyi egészség és biztonság
Szociális gondozó és ápoló	1 560	szakképesítés	gondozási-ápolási alapfeladatok, szükségletfelmérés, sajátos gondozási feladatok, adminisztráció
Nevelést támogató asszisztens	300	szakképzésnek nem minősülő képzés	a pedagógusok munkájának támogatása, családi kapcsolattartás, kommunikáció és viselkedéskultúra, támogató tevékenységek

Forrás: a projekt képzési tájékoztatója (2026. október). Mindegyik képzés tartalmazza a 24 órás „Digitális írástudás” tananyagegységet.

A tananyag-szerkezet egy fontos ponton érdemel figyelmet. Az általános ápolási és egészségügyi asszisztens képzés tartalmaz 8 órás, „A foglalkoztatás alapjai” című modult, a képzett segédápoló képzésből azonban ez hiányzik, és külön kommunikációs modul sincs benne. A segédápolói munkakör adja a legtöbb korai kilépést, és a kilépők leggyakoribb indoka az volt, hogy „nem tetszett nekik a munka” (lásd az 5.3. alfejezetet). Ezért javasoljuk, hogy a segédápoló képzés egy rövid, a munka világára felkészítő és a munkakör hétköznapjait bemutató elemmel egészüljön ki. A képzési programok ugyanakkor az államilag elfogadott képzési követelmények alapján készültek, ezért a kiegészítés elsősorban a képzési programon kívül valósítható meg.

4.2. A képzések indulása és résztvevői

Az első képzés 2026. május 18-án indult. Június elején öt képzés kezdődött a Dél-Dunántúlon, júliusban egy szociális gondozó és ápoló képzés, szeptemberben további öt, október elején két egészségügyi és – október 5-én – az első két nevelést támogató asszisztens csoport. A 2026. októberi állapot szerint így 16 célcsoportos képzés fut: 6 képzett segédápoló, 5 általános ápolási és egészségügyi asszisztens, 3 szociális gondozó és ápoló, valamint 2 nevelést támogató asszisztens csoport. Területileg 6 képzés a Dél-Dunántúlon, 5 Észak-Magyarországon, 2 Észak-Alföldön, 1 a Dél-Alföldön, 1 Közép-Magyarországon és 1 a Közép-Dunántúlon zajlik. Betegkísérő képzés még nem indult.

4.2. táblázat. A folyamatban lévő képzések résztvevői képzéstípusonként (2026. október)

Képzés	Csoport (db)	Felnőttképzési szerződést aláírt (fő)	Aktuális létszám (fő)	A képzésből kilépett (fő)	Kilépési arány
Képzett segédápoló	6	77	56	21	27,3%
Általános ápolási és egészségügyi asszisztens	5	52	50	2	3,8%
Szociális gondozó és ápoló	3	22	22	0	0,0%
Nevelést támogató asszisztens	2	36	36	0	0,0%
Összesen	**16**	**187**	**164**	**23**	**12,3%**

Forrás: a folyamatban lévő képzések összesítője (2026. október). A nevelést támogató asszisztens csoportok 2026. október 5-én indultak.

A felnőttképzési szerződést aláírt 187 résztvevőből 179 nő és 8 férfi. A képzésből eddig 23 fő lépett ki (12,3 százalék), mindegyikük nő, és mindegyikük egészségügyi képzésből. A kilépések erősen koncentráltak: 21 a képzett segédápoló csoportokból származik, és ebből 13 egyetlen csoporthoz tartozik, amelynél a képzés a foglalkoztatással egy napon, de az osztályos munkavégzést megelőzően indult (lásd az 5.4. alfejezetet). E csoport nélkül a képzési lemorzsolódás 6,3 százalék lenne.

A képzésben részt vevők száma (164 fő) jelentősen elmarad a jelenleg foglalkoztatott résztvevők számától (292 fő). Ennek oka, hogy a képzések a fogadó intézmények projektjeinek indulásához képest jellemzően hónapokkal később kezdődnek: a projektirányítási kézikönyv szerint a képzés a projekt ütemezéséhez és a foglalkoztatás sajátosságaihoz igazodva indul, ami lehetőséget ad arra, hogy a résztvevők előbb megismerjék a munkahelyi környezetüket. A köznevelési résztvevők többsége például 2026 tavaszán állt munkába, az első nevelést támogató asszisztens csoportok viszont csak októberben indultak – ekkorra készült el az induláshoz szükséges tananyag, így ekkor indulhatott a két pilotcsoport. A munkával kezdődő, képzés nélküli időszak a modell szándékolt eleme, de túl hosszúra nyúlva csökkentheti a képzésre fordítható időt a 16 hónapos támogatott foglalkoztatáson belül, ezért a képzések indításának ütemezését a következő időszakban szorosan nyomon kell követni.

4.3. Képzési terhelés és tanulástámogatás

A képzések intenzitása munkakörönként és helyszínenként jelentősen eltér: heti két-öt alkalom, napi 4–12 óra. Az egyetemi klinikai helyszíneken a napi 6–12 órás képzési napok is előfordulnak. A munka melletti

tanulás ilyen intenzitással a legfeljebb általános iskolai végzettségű, sokszor évtizedek óta nem tanuló és gyakran gyermeket nevelő résztvevők számára jelentős terhelés. A képzéssel kapcsolatos kilépési okok között az igazolt és igazolatlan hiányzás, a családi problémák, a tartós betegség, a szakmai követelményekre való felkészületlenség és a gyenge motiváció szerepel.

A tanulástámogatásról a regionális koordinátorok az első félévben még korlátozott tapasztalatról számoltak be, mert a régiók többségében a képzések csak ősszel indultak. Ahol a képzés már futott, ott a résztvevők főként a képzés indulásakor fordultak kérdésekkel a referensekhez, és a referensek egyéni segítséget nyújtottak. A vezető koordinátor beszámolója szerint a tanulástámogatásban jelenleg az egyéni problémák kezelése jellemző, és a siker kulcsa, hogy a nehézséget már a kialakulásakor észleljék.

A képzésszervezéshez a projekt menet közben tudott felvenni képzésszervezőket felismerve annak szükségét. A megvalósító munkatársak munkáját és a képzések szervezését addig is egy 25 éves szakmai tapasztalattal rendelkező képzési koordinátor fogta össze, aki a referenseket is segítette, és napi szinten operatívan részt vesz a munkában. Azóta minden térségben a képzési koordinátoron túl egy-egy képzésszervező dolgozik. A képzési dokumentáció (haladási napló, jelenléti ívek, igazolások) kezelése, a tananyagok sokszorosítása és eljuttatása, valamint a kilépések és pótlások miatti változáskövetés sok időt és utazást igényelt, és a mentorálástól vette el az időt. A koordinátorok azt is jelezték, hogy a képzésszervezés eltérő munkakör (más FEOR-besorolással és bérrel), mint a támogató referensé. Ahol a képzésszervezést leválasztották a referensek feladatairól, ott ezt jelentős könnyebbségként élték meg. A projekt 2026 júniusa és októbere között öt képzésszervezőt alkalmazott, ami a szerepek szétválasztása felé mutat.

Külön kihívást jelent a pótlásként érkező résztvevők bekapcsolódása a már futó képzésekbe: nekik rövid idő alatt kell behozniuk a csoport által már feldolgozott tananyagot. A projektirányítási kézikönyv ezt külön figyelmet igénylő feladatként kezeli, és az oktatók munkaköri leírásába külön bekerült a pótlás kezelése és támogatása; a gyakorlatban a felzárkózás az oktatók, a munkahelyi segítő és a referensek egyéni segítségén múlik. Javasoljuk, hogy a pótlásként belépők számára a projekt a helyzethez igazítható felzárkóztató csomagot (összefoglaló tananyag, konzultációs alkalmak) dolgozzon ki. Ilyen csomag a projekt tervezésében és a felhívásban nem szerepel, ezért kidolgozása többletfeladatot jelentene, és figyelembe kell vennie, hogy nincs két egyforma eset.

4.4. Felkészítő munkafüzetek

A korai lemorzsolódásra reagálva a projekt szakmai vezetése 2026 októberében három felkészítő munkafüzetet vezetett be, amelyek alkalmazása a 2026. október 1. után induló képzéseknél kötelező:

- A **„Tanulni újra”** tanulásmódszertani munkafüzet valamennyi képzéshez készült: a tanulási hely és idő megszervezésétől a heti tervezésen, a szövegértésen és a jegyzetelésen át a segítségkérésig vezeti végig a résztvevőket, egyhetes próbával és önértékeléssel.
- A **„Nevelést támogató asszisztens START”** ráhangoló munkafüzet a képzés előtti három-négy hétre szól: önismeret és motiváció, a fogadó iskola megismerése, tanulási terv és az első munkahelyi helyzetek.
- A **„Segítő kézzel”** egészségügyi és szociális ráhangoló munkafüzet a méltóság, a kommunikáció, a kézhigiéné, a titoktartás, a kompetenciahatárok, a konfliktuskezelés és a lelki egészség témáit dolgozza fel, első napi ellenőrzőlistával és önértékeléssel.

A munkafüzetek támogató, nem számonkérő eszközök, és a koordinátoroknak összesíteniük kell az alkalmazás tapasztalatait. Az alkalmazkodó irányítás jó példái: a projekt a monitoringadatokban megjelenő problémára néhány hónapon belül saját fejlesztésű eszközzel válaszolt. Három korlátjuk van, amelyek egyben azt is mutatják, hogy a tervezési hiányokat egy projekt utólag, többletszolgáltatásokkal csak korlátozottan tudja orvosolni. Először: későn érkeztek, a kilépések nagy része már bevezetésük előtt bekövetkezett. A munkafüzetek ugyanakkor 2026 októberében, a felzárkózási elemek megerősítésének szükségességét felismerve készültek el, így az értékelési időszakban hatást még nem is fejthettek ki. Másodszor: papíralapú ráhangolásként nem pótolják a valós munkahelyi tapasztalatot. Harmadszor: az egészségügyi füzet nem tér ki kifejezetten azokra a helyzetekre, amelyek a beszámolók szerint a „pályakezdők” számára általában is a legnehezebbek (az intim gondozási helyzetek, a súlyos betegséggel és a halállal való találkozás, a műszakos munkarend), és nem mutat be egy tipikus műszakot. Ez azonban nem is volt a munkafüzet célja: ezek szakmai tartalmak, amelyek feldolgozása szakoktatói kompetenciát igényel. Javasoljuk e tartalmak hangsúlyos megjelenítését a szakmai képzésben és a munkahelyi bevezetésben, a munkafüzetek összekapcsolását próbanappal vagy munkakör-árnyékolással (ezek a fogadó intézmény hatáskörébe tartoznak, ezért feléjük javaslatként fogalmazhatók meg), valamint hatásuk mérését: a második éves elemzésben össze kell vetni a 2026. október 1. előtt és után induló csoportok lemorzsolódását.

4.5. Képzési eredmények és az EECR03 indikátor

Az első befejezett képzés 2026. december 15-én zárul (egy ötfős segédápoló csoport), a többi képzés 2027-ben fejeződik be. Az első értékelési időszakban ezért vizsga, szakképesítés és képzési eredményességi adat még nem keletkezhetett. A képesítést szerzők indikátorának (EECR03, vállalás 1 800 fő) jelenlegi értéke 0, ez azonban nem a teljesítés elmaradását, hanem a képzési ciklus hosszát tükrözi: a leghosszabb, 1 350 és 1 560 órás képzések munka mellett egy évnél tovább tartanak. A nevelést támogató asszisztens képzés – amelynek fejlesztése a minisztérium javaslatára összeállított munkaköri feladatokhoz igazodott, és amely a felső döntéshozók engedélye alapján került a projektbe – beszámít az indikátorba.

Az EECR03 teljesítésének kockázatát a képzésbe lépők száma és a képzési lemorzsolódás együtt határozza meg. A 2 200 fős bevonási vállalásból 1 800 fő képesítésszerzése 82 százalékos eredményességet feltételez a teljes bevont körre vetítve, beleértve a foglalkoztatásból még a képzés előtt kilépőket is. Az első év adatai alapján (a foglalkoztatásból 17,3, a képzésből 12,3 százalékos kilépés) ez a vállalás csak akkor tartható, ha a pótlások a képzésekbe is eredményesen bekapcsolódnak, és a korai lemorzsolódás érdemben csökken.

Az oktatói és résztvevői interjúk szerint a munka melletti tanulás legfőbb nehézsége az írás és az olvasás, a kérdések értelmezése, a jegyzetelés és a szakszókincs (különösen az orvosi latin), valamint a tanulási rutin hiánya hosszabb kihagyás után. Az egyik kórházi fogadóhely vezető munkatársa szerint egyes résztvevőknek az írás komoly kihívást jelent, ami az ápolói dokumentálási kötelezettség miatt különösen kritikus; ezért kifejtős dolgozatokkal méri fel, kinek van szüksége felzárkóztatásra, és ehhez a referenstől is segítséget kért.

> *„Sokszor inkább magolni próbálnak, de a magolás nem ugyanaz, mint amikor az ember tényleg megérti.”* (oktató, egészségügy)

A tanulástámogatás jelenleg az oktatókon múlik, de több jó gyakorlat is kialakult: egyszerű példákkal magyarázó saját jegyzetek és kész vázlatok, az órák eleji, beszélgetésszerű visszakérdezés, egyéni konzultáció és a vizsgahelyzet szimulálása. Az egyik kórház oktatóinak jegyzeteit a projekt a többi képzéshez is átvette.

Mindkét megkérdezett oktató egyértelmű előnynek tartja, hogy a résztvevők már dolgoznak, mert az elméletet az osztályos tapasztalathoz tudják kötni.

> *„Azok a résztvevők, akik már a területen dolgoznak vagy rendelkeznek munkatapasztalattal, sokkal könnyebben és gyorsabban sajátítják el az elméleti tananyagot.”* (oktató, szociális ellátás)

A résztvevők a tanulást általában jól kezelhetőnek írják le, és nagyra értékelik az oktatók türelmét, a PDF-formában kapott anyagokat és a csoporttársak kölcsönös segítségét. A terhelés azonban a családi helyzettől függ: a kisgyermekes, egyedül nevelő, ingázó résztvevők számára a munka, a képzés és a család összeegyeztetése komoly erőfeszítés.

> *„Ez nagyon nehéz feladat, de muszáj.”* (aktív résztvevő, egészségügy)

A pótlásként érkezők felzárkózását az oktatók az anyagok átadásával és egyéni magyarázattal segítik. Az egyik kórházi fogadóhely az elméleti képzést szándékosan csak a csoport létszámának stabilizálódása után indította el, mert a már futó képzésbe való bekapcsolódást nagyon nehéznek tartja; a szociális képzésben pótlásra nem volt szükség. Mindez a 4.3. alfejezetben javasolt rugalmas felzárkóztató támogatást erősíti, amely az oktatók által már elkészített jegyzetekre is építhet.

A 4.4. alfejezetben bemutatott felkészítő munkafüzetekről az interjúk vegyes képet adnak. Egy térségből érkezett gyakorlati visszajelzés, amely szerint a ráhangoló füzet érthető, és a résztvevők többségénél felszínre hozta a motivációt és a támogatási szükségleteket; a több lépésből álló tervezési feladatokhoz azonban mentori segítség kell. A megkérdezett öt résztvevő közül viszont egyik sem ismerte a „Tanulni újra” munkafüzetet – köztük az októberben indult nevelést támogató asszisztens csoportok résztvevői sem –, és több helyszínen a munkafüzet fogalma a résztvevőknek kiosztott üres füzetekkel keveredett. Ez nem meglepő, hiszen a munkafüzetek az interjúk idején, 2026 októberében készültek el. Javasoljuk, hogy a projekt a második éves elemzés előtt kövesse nyomon a munkafüzetek csoportokhoz való eljuttatását.

5. Foglalkoztatási komponens

5.1. A foglalkoztatási modell

A résztvevők a projektbe lépés napján munkaszerződést kötnek a fogadó intézménnyel. A foglalkoztatás 16 hónap támogatott időszakból és 8 hónap kötelező továbbfoglalkoztatásból áll, amely alatt a munkáltató változatlan feltételekkel, saját forrásból foglalkoztatja a résztvevőt. A támogatott időszakban a projekt a bért és járulékait egységköltség alapján finanszírozza, és a munkahelyi segítő, valamint szükség esetén asszisztens bérét is támogatja. Ha egy résztvevő kilép, a Felhívás alapján 90 napon belül pótolni kell.

A 2026. október 8-i állapot szerint a 69 futó projekt 397 álláshelyet vállalt, ebből 292-n dolgozik jelenleg résztvevő. A különbség oka, hogy több projekt még nem indult el, illetve a kilépők egy részének pótlása folyamatban van. A már elindult projektekben a vállalt helyek mintegy 85 százaléka betöltött.

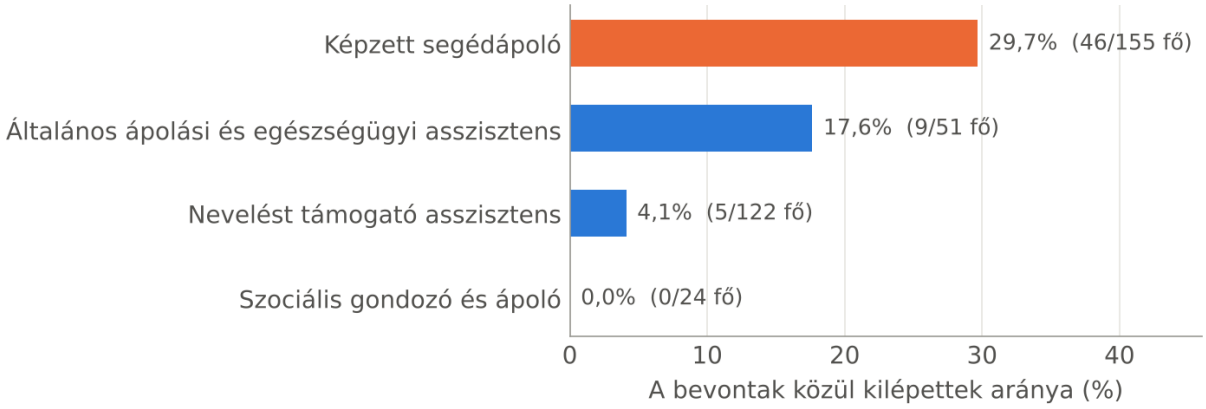
A foglalkoztatás minőségéről (bér, munkaidő, a műszakos munkarend aránya) az első évben nem állt rendelkezésre összesített adat. A fogadó intézmények egységköltségen alapuló finanszírozása miatt a bérek munkakörönként várhatóan egységesek, ezt azonban a következő elemzéshez adatszerűen is rögzíteni kell, mert a munkakörülmények a lemorzsolódás egyik lehetséges magyarázó tényezői.

5.2. A lemorzsolódás mértéke és szerkezete

2026. október 8-ig a 353 bevont résztvevőből 61 fő lépett ki, ez 17,3 százalékos lemorzsolódást jelent. A kilépések 92 százaléka (56 fő) a résztvevő saját döntése volt, 5 esetben a munkáltató szüntette meg a jogviszonyt.

A lemorzsolódás munkakörönként rendkívül eltérő. A legmagasabb a képzett segédápolói munkakörben (29,7 százalék), ezt az általános ápolási és egészségügyi asszisztensi munkakör követi (17,6 százalék). A köznevelésben, a nevelést támogató asszisztensek között mindössze 4,1 százalék, a szociális gondozó és ápoló munkakörben eddig senki nem lépett ki. Ágazati bontásban az egészségügyi résztvevők mintegy 27 százaléka lépett ki, a köznevelésieknek 4 százaléka. A 61 kilépésből 56 az egészségügyben történt.

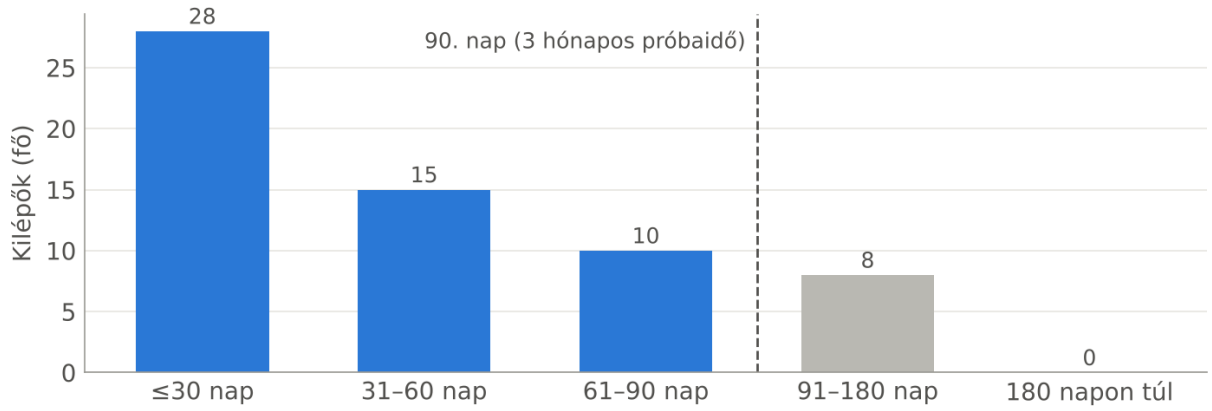
5.1. ábra. A lemorzsolódás munkakörönként (a bevontak közül kilépettek aránya, %)



Forrás: a projekt adatbázisa, 2026. október 8. Betegkísérő munkakörben egy résztvevő volt, aki kilépett; az ábra ezt nem tartalmazza.

A kilépések időben is erősen koncentráltak. A kilépésig eltelt idő mediánja 32 nap; a kilépők 46 százaléka (28 fő) az első 30 napban, 87 százaléka (53 fő) az első 90 napban távozott, 180 napon túl pedig még senki nem lépett ki. A projekt nyilvántartása szerint a kilépések 93 százaléka (57 fő) a próbaidő alatt történt. A korábbi adatállapot szerint a kilépők közel kétharmada még a képzés megkezdése előtt távozott.

5.2. ábra. A kilépésig eltelt idő a munkába lépéstől számítva (fő)



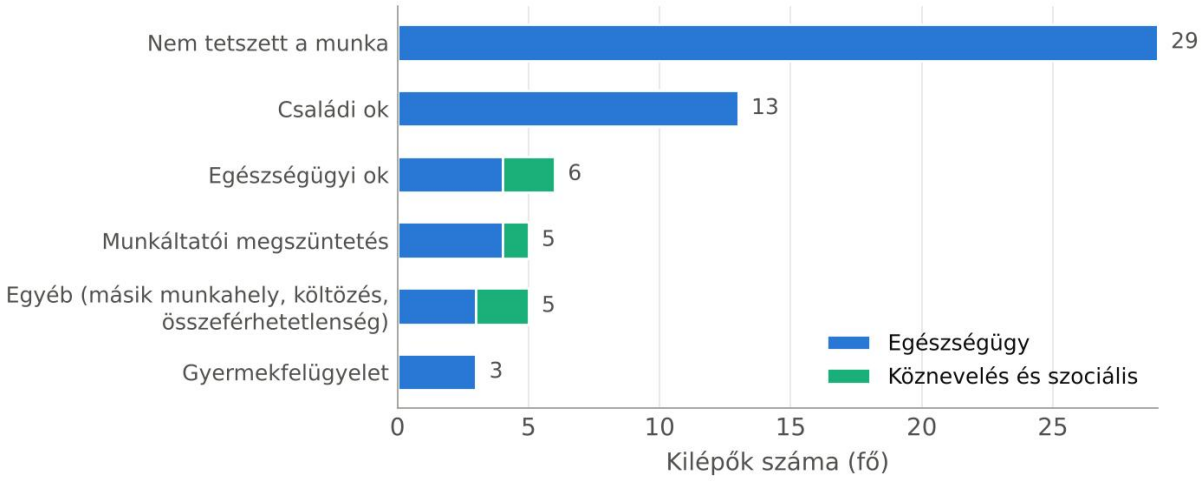
Forrás: a projekt adatbázisa, 2026. október 8., n = 61.

A kilépések projektek szerint is koncentráltak: 18 fogadó intézményi projektben fordult elő kilépés, és a három legérintettebb projekt adja a kilépések 41 százalékát. A lemorzsolódás életkortól nem függ (lásd a 3.2. táblázatot): az egészségügyi munkakörökben a nagyobb korcsoportok mindegyikében 21 és 31 százalék közötti, a köznevelésben valamennyi korcsoportban alacsony. A lemorzsolódást tehát elsősorban a munkakör és a munkahely jellege, nem a résztvevők demográfiai jellemzői magyarázzák.

5.3. A kilépés okai

A kilépési okok rögzítése a projekt adatbázisában egységes kategóriák szerint történik. A leggyakoribb indok az volt, hogy a résztvevőnek „nem tetszett a munka” (29 fő, a kilépők 48 százaléka). Ezt a családi okok (13 fő), az egészségügyi okok (6 fő), a munkáltatói megszüntetés (5 fő), a gyermekfelügyelet megoldatlansága (3 fő), valamint egyéb okok (másik munkahely, költözés, összeférhetetlenség, összesen 5 fő) követik.

5.3. ábra. A kilépés okai ágazatonként (fő)



Forrás: a projekt adatbázisa, 2026. október 8., n = 61.

Az okok ágazati megoszlása a legfontosabb megállapítás. A „nem tetszett a munka” mind a 29 esete, a családi okok mind a 13 esete és a gyermekfelügyeleti okok mind a 3 esete egészségügyi munkakörben fordult elő. A köznevelésben az 5 kilépés oka egészségi állapot, munkáltatói döntés, költözés vagy másik munkahely volt; munkával való elégedetlenség miatt ott senki nem lépett ki. A családi és gyermekfelügyeleti okok egészségügyi koncentrációja összefügghet azzal, hogy az egészségügyi munkakörök jellemzően műszakos beosztással járnak, és a fogadó intézmény gyakran távolabb van a lakóhelytől, mint egy helyi óvoda vagy iskola; ezt az összefüggést a következő évben a munkarendre és az ingázásra vonatkozó adatokkal kell ellenőrizni.

A koordinátori beszámolók és a képzési összesítő a statisztikai kategóriák mögötti tartalmat is megvilágítják. A dél-alföldi beszámoló szerint előfordul, hogy a résztvevők azért kérnek segítséget, mert a ténylegesen végzett munkájuk nem egyezik az előzetesen kommunikáltakkal. Az észak-magyarországi beszámoló arról számol be, hogy egy kórházban a résztvevők közül többen már az első napokban találkoztak elhunyt beteg ellátásával. A képzési összesítő a kilépések okai között a gyakori hiányzást, a családi problémákat, a tartós betegséget, a fizetésből történő letiltást, a szakmai követelményekre való felkészületlenséget és a gyenge motivációt említi. A vezető koordinátor szerint az intézményi visszajelzések alapján jelenleg a hiányzás az egyik legnagyobb probléma, amely több esetben lemorzsolódáshoz vezet.

Ezek az összefüggések egybevágnak a szakirodalommal: ahol a munkakörről a belépés előtt nem alakul ki valósághű kép, ott a korai kilépés valószínűsége nagyobb (Premack és Wanous, 1985). A projektirányítási kézikönyv előírja, hogy a fogadó intézmények a kiválasztás során részletesen tájékoztassák a jelentkezőket a munkakör feladatairól és feltételeiről. A szóbeli tájékoztatás azonban, különösen egy olyan munkakörnél, amely testi ápolással, súlyos betegséggel és halállal való találkozással jár, nem helyettesíti a munkahelyi tapasztalatot. A pályakezdők számára az intim gondozási helyzetek általában is a legnehezebbek közé tartoznak, és a felkészítésnek erre külön figyelmet kell fordítania.

5.4. Egy tanulságos eset: amikor a képzés megelőzte a munkavégzést

Az első év legmagasabb lemorzsolódása egy megyei kórház segédápolói projektjében következett be: a 29 bevont résztvevőből 13 kilépett (45 százalék). Az intézményben a foglalkozás-egészségügyi orvos a hepatitis elleni védőoltás hiánya miatt nem engedélyezte a résztvevők osztályon való munkavégzését. Mivel más akadály nem volt, az intézmény kérésére a képzés az érdemi munkába állás előtt indult el, eltérve a projekt modelljétől. Pontosítva: a munkaszerződést ebben az esetben is megkötötték, a foglalkoztatás és a képzés az intézmény kérésére egy napon indult, mert a résztvevők a beadott hepatitis elleni védőoltás nyomán kialakuló védettségig – saját érdekükben – nem léphettek be az osztályra. A projekt munkatársai a képzési összesítő szerint megpróbálták az intézményt meggyőzni, hogy ne indítsa el a képzést, eredménytelenül. A résztvevők így a képzéssel kezdtek, nem tapasztalták meg a munkakörrel járó valódi feladatokat, és nem tudták reálisan megítélni, képesek lesznek-e ebben a munkakörben dolgozni. További okként a gyermekek napközbeni (az intézményi nyitvatartás előtti és utáni) felügyeletét említették, amelyet a családok a belépéskor még megoldottak, hosszabb távon azonban nem tudtak vállalni.

Az eset egyfajta természetes kísérletként értelmezhető, és az elődprojekt tapasztalatát erősíti meg fordított irányból. Az elődprojekt tudatosan alkalmazta az „előbb munka, utána képzés” sorrendet, hogy a résztvevők a képzésbe fektetett idő és energia előtt megtapasztalhassák a munka fizikai és lelki terhelését. Ahol most – a munkaszerződés megléte mellett – az osztályos munkatapasztalat nem előzte meg a képzést, ott a lemorzsolódás a projektátlag két és félszerese lett. Ebből két gyakorlati következtetés adódik: a foglalkozás-egészségügyi alkalmasság feltételeit (köztük a szükséges védőoltásokat) a kiválasztás során előre kell ütemezni, hogy ne késleltessék a munkába állást, és a képzés a projekt modelljének megfelelően lehetőség szerint ne előzze meg az érdemi munkavégzést (a munkaszerződés megkötése minden esetben feltétele a képzés indításának).

Az eset azt is jelzi, hogy a képzés előtti munkavégzési időszak a lemorzsolódás szempontjából kettős szerepet tölt be. Egyrészt ekkor történik a kilépések nagy része, másrészt ez az időszak a résztvevők számára a valósághű munkaköri tapasztalat terepe, amely a képzésbe már elköteleződve belépők megtartását segíti. A cél ezért nem a korai kilépések teljes megszüntetése, hanem az, hogy a munkakörrel való megismerkedés minél nagyobb része még a szerződéskötés előtt (próbanap, munkakör-árnyékolás formájában) történjen meg, és az első 90 napban a résztvevők intenzív támogatást kapjanak.

5.5. A munkahelyi beilleszkedés nehézségei

A koordinátori beszámolók szerint a munkába állást követő hetekben a résztvevők kiemelt figyelmet igényeltek. A leggyakoribb nehézség a munka világának fogalmai, eljárásrendjei és szabályai közötti eligazodás; a referensek ezek értelmezésében és közvetítésében is segítenek. Az észak-magyarországi beszámoló szerint az első fizetési napon szinte minden résztvevő felhívta a referensét – a projekt szervezeti hátterének tájékoztatása szerint elsősorban azért, mert nagyon örültek az első munkabérnek; ez egyben azt is mutatja, milyen fontos számukra a referenssel kialakult kapcsolat.

Két térségből érkezett kifejezett jelzés arról, hogy a beilleszkedés időszakában a résztvevőket egyes munkatársak nehezen fogadták, megjegyzéseket tettek, kiközösítették őket, vagy a résztvevők úgy érezték, hogy más bánásmódban részesülnek, mint a régebbi kollégák; egy harmadik térségben a munkahelyi konfliktusok jelzésére és kezelésére külön eljárásrend alakult ki. Az egyik beszámoló szerint az intézmények

a tudomásukra jutott esetekben megtették a szükséges lépéseket. Ezek a jelzések alátámasztják a fogadó intézmények munkatársainak érzékenyítésére vonatkozó vállalás fontosságát, amely intézményi hatáskörbe tartozik, de javaslat tehető ennek megvalósítására (lásd a 8.3. alfejezetet).

Két térségben jelent meg problémaként a résztvevők végrehajtás alatt álló tartozása és az ebből eredő fizetésletiltás. A levonás mértéke a kezdő fizetésből jelentős terhet ró a résztvevőkre, és a munkavállalás anyagi értelmét is megkérdőjelezheti. A referensek ilyen ügyekben csak általános tájékoztatást tudnak adni; a kormányhivatali adósságrendezési szolgáltatás igénybevétele a beszámolók szerint hosszadalmas. Az észak-magyarországi koordinátor egy, a hátrányos helyzetű településeken már működő adósságkezelési modell mintájára szakosított segítséget javasol.

5.6. A pótlás

A projekt modellje a lemorzsolódással előre számol, ezért a pótlás gyorsasága és szabályossága legalább olyan fontos, mint maga a lemorzsolódási arány. A 61 kilépésből 48 esetben a pótlás megtörtént, 13 esetben folyamatban van. A pótlásig eltelt idő átlagosan 23 nap (medián 20 nap, maximum 74 nap), a 90 napos határidőt egyetlen esetben sem lépték túl. Ez jelentős előrelépés az elődprojekthez képest, ahol a kéthónapos pótlási határidő 186 esetben nem teljesült.

A pótlás ugyanakkor nem költségmentes. Minden kilépés újabb toborzási, kiválasztási és adminisztratív terhet jelent a referensek és a fogadó intézmények számára, a pótlásként érkezőknek pedig a futó képzésbe kell bekapcsolódniuk (lásd a 4.3. alfejezetet). A projekt vége felé a pótlás lehetősége is beszűkül: a később belépők esetében a képzésbe való bekapcsolódás már nem fér bele a fogadó intézményi projektek 2029. április 30-i befejezési határidejébe. A Felhívás szerint ugyanakkor a 16+8 hónap nem az adott célcsoporttagra, hanem az álláshely betöltöttségének hosszára vonatkozik, így az új belépőnek csak az elől kilépése után fennmaradó időt kell kitöltenie. Nehézséget az okoz, hogy a kilépés és az új célcsoporttag bevonása közötti idő nem számít bele a foglalkoztatásba. A képzés előrehaladottságának állapota is számít a pótlás során: 30 százaléknál több hiányzás nem lehetséges, egy alkalommal kérelemre pótlás engedélyezhető, egy időpont után pedig a kilépő már csak szakképzett személlyel pótolható. Az elődprojektben egy álláshelyre átlagosan 1,65 résztvevő jutott; ha a mostani projektben hasonló fluktuációval kell számolni, a pótlások száma a projekt teljes időtartama alatt jelentős lehet, ezért a korai lemorzsolódás csökkentése a kapacitások szempontjából is kulcskérdés.

Kilépett résztvevővel nem készült interjú, ezért a kilépési döntés folyamatát a munkahelyi segítők, az oktatók és a koordinátorok beszámolói alapján mutatjuk be. Az egyik kórházi fogadóhely vezető munkatársa szerint a kilépések nagy része az első napokban történt: a résztvevők egy része mást várt (többen korábbi munkaügyi tanfolyamok tapasztalatai alapján), a reggel 6 órás kezdés a nagycsaládos anyáknak nem fért bele, mások a súlyos betegek és a testi ápolás látványát nem bírták.

> *„Nagyon sokan már az első három napban abbahagyták: megérkeztek, és nem erre számítottak.”* (egészségügyi fogadóhely vezető munkatársa)

Ugyanő úgy látja, hogy az egészségügyi munka elutasítása miatt csak kevesen léptek ki; gyakoribb volt, hogy a résztvevők nem tudtak alkalmazkodni a munkahelyi normákhoz, a pontos bejáráshoz és a távollét jelzéséhez, és ennek megértetése másfél-két hónapig tartott.

> *„Sokkal többen gondolták azt, hogy ide nem kell pontosan bejárni.”* (egészségügyi fogadóhely vezető munkatársa)

Ez arra utal, hogy a monitoringban leggyakoribb „nem tetszett a munka” kategória (5.3. alfejezet) több, egymástól eltérő okot takar, ezért javasoljuk a kilépési ok-kódok finomítását (21. javaslat). Az első hetek legnehezebb élménye a megkérdezett egészségügyi résztvevőknél a súlyos betegek látványa és a halállal való találkozás volt, amely nem csak elsőre, hanem később is megviselte őket; meglepetés csak azt nem érte, akinek korábbi kórházi tapasztalata volt.

> *„Ami a legrosszabbul érintett: itt láttam először elhunyt embert, előtte még soha. Ez váratlanul ért.”* (aktív résztvevő, egészségügy)

A kilépések okai között a munkahelyi segítők és az oktatók a családi krízist, a fizetésletiltást és – a monitoringban külön nem rögzített okként – a partner vagy a család nyomását is említik. Egy munkahelyi segítő szerint a nála kilépett résztvevő döntését a család hozta meg, egy koordinátor pedig olyan esetet írt le, amikor a résztvevő a partnere kérésére lépett volna ki, de a referens támogatásával végül maradt. A letiltás az oktatók szerint különösen az egyedül nevelő anyáknál vezet kilépéshez, mert a bejelentett bérből levonják a tartozást.

Arra, hogy mi segíthetett volna a maradásban, az interjúk konkrét gyakorlatokat mutatnak. Az egyik kórházi fogadóhely minden új belépőnek egyhetes demonstrációs termi felkészítést tart (higiénia, hulladékkezelés, alapápolás), mielőtt az osztályra lépne; a második belépési körtől kezdve már az első napon beszélnek a halálról és a kulturális különbségekről, haláleset idején megengedik a kimaradást, lehetővé teszik az osztályok kipróbálását és az osztályválasztást, a munkahelyi segítő pedig naponta, műszak után megbeszéli a résztvevőkkel az aznapi élményeket. Egy másik, alacsony lemorzsolódású kórházban a munkahelyi segítő személyesen végigkísérte a résztvevőket minden osztályon, és bemutatta őket az orvosoknak és a szakdolgozóknak. Ezek a gyakorlatok az 1. és a 3. javaslat konkrét tartalmát adhatják. Az egyik munkahelyi segítő a szerződés előtti próbaidőt, egy másik alkalmassági felmérést és átfogó előzetes tájékoztatást tartana hasznosnak.

6. Mentorálás és beilleszkedés

6.1. A kétszintű támogatási rendszer

A projekt a résztvevők beilleszkedését két szereplővel támogatja. A **munkahelyi segítő** a végső kedvezményezett munkatársa, aki a mindennapi munkavégzésben, a szakmai betanulásban és a munkahelyi közösségbe való beilleszkedésben segít. A **támogató referens** a TEF munkatársa, aki a toborzástól a kiválasztáson és a munkába állás támogatásán át a személyes mentorálásig kíséri a résztvevőket, kapcsolatot tart a fogadó (végső kedvezményezett) intézménnyel és az oktatókkal, és a munkahelyen kívüli élethelyzetekben is segítséget nyújt vagy közvetít. A referensek munkáját támogató koordinátor irányítja. Az országot öt területre bontották és így alakítottak ki munkacsoportokat, a csoport tagjai: a támogató koordinátor (csoportvezető), támogató referensek és egy-egy képzésszervező, akik munkáját a képzési koordinátor is segíti.

A támogatás azonban ennél szélesebb személyzeti háttérre épül, és több szinten valósul meg: a pályázók (három különböző ágazat intézményei) és a TEF egyaránt a saját eszköztárával segíti a célcsoporttagot. Első helyen a munkahelyi segítő (mentor) áll, aki a végső kedvezményezettnél van alkalmazásban, fizikailag jelen van a munkahelyen, és a munkavállaló mindennapi munkahelyi integrációját és edukációját segíti: fogadja és bemutatja az új munkatársat, megismerteti a munkarendet, a munkahelyi és az íratlan szabályokat, lépésről lépésre betanítja a feladatokat, rendszeres visszajelzést ad, segítő beszélgetéseket folytat, kezeli a konfliktusokat, kapcsolatot tart a felettesekkel, és dokumentálja a mentorálást. A célcsoporttagot így elsősorban a munkahely szocializálja: a munkahelyi közösségben, a munkahelyi segítő és a közvetlen kollégák mellett sajátítja el a munkavégzés szabályait és a munkakör szakmai tartalmát.[8]

A munkahelyi segítő feladatai munkakörönként is eltérnek. A képzett segédápolói munkakörben a hangsúly a beilleszkedés és a munkahelyi légkörhöz való alkalmazkodás segítésén, a megfelelő kommunikáción, a segítő beszélgetéseken, a konfliktuskezelésen, valamint a szakmai megbeszéléseken és az ellenőrzéseken való részvételen van. A szociális gondozó munkakörben a munkahelyi segítő a célcsoporttagok kiválasztásában is együttműködik a TEF-fel, havi beszámolót és adatszolgáltatást készít, és közreműködik a támogatói okiratban tett vállalások teljesítésében és a kötelező nyilvánosság biztosításában. A nevelést támogató asszisztensek mellett a fogadás és bemutatás, az egyéni beszélgetések, a fejlődési út követése, a feladatok értelmezésének támogatása, a hiányzások nyomon követése és a projekt szereplői közötti információátadás a fő feladat.

A második szinten a TEF projektmunkatársai állnak. A támogató referens a szakmai vezető módszertani útmutatása alapján toborozza a célcsoportot, felméri egyéni igényeiket és kompetenciáikat, kapcsolatot épít a célcsoporttal foglalkozó szervezetekkel, részt vesz a kiválasztásban, közreműködik a foglalkoztatásba ágyazott képzés szervezésében, egyénre szabott személyes mentorálást nyújt, és rendszeresen kapcsolatot

[8] A munkahelyi segítő nem klasszikus értelemben vett mentor. A projekt egységes módszertan alapján ajánlást adott ki a mentorálás szempontjaira (beilleszkedés, szakmai támogatás, pszichés és szociális támogatás, érdekérvényesítés és közvetítés, adminisztráció és nyomon követés), és ezt minden támogató koordinátor területén kijelölt napon egyeztette. A munkahelyi segítő azonban a végső kedvezményezett alkalmazottja, ezért a projekt az intézményben folyó munkára csak korlátozott ráhatással bír; a feladatok sem országos, sem szervezeti szinten nem egységesek, mert a három ágazat intézményei eltérő szervezeti kultúrával működnek (TEF: Munkahelyi segítők, referensek – háttéranyag, 2026. november 6.).

tart a résztvevővel és a munkahelyi segítővel. A referens földrajzilag távolabb van – egy térségben gyakran három megye intézményeit látja el –, de meghatározott rendszerességgel és szükség esetén személyesen is látogat; feladata minden résztvevő követése, kérésre vagy probléma esetén pedig intézkedés kezdeményezése. A referensek munkáját a támogató koordinátor irányítja, a képzések szervezését térségenként egy-egy képzésszervező, a képzési folyamatot a képzési koordinátor fogja össze, szükség esetén pedig a fogadó intézmény pszichológusa is bekapcsolódik. Összességében a munkahelyi segítő a munkavállaló mindennapi munkahelyi integrációját, a projektmunkatársak a program sikeres megvalósítását segítik; a két szint feladatai részben átfedik, kiegészítik és erősítik egymást, a működés kulcsa a párbeszéd, valamint a résztvevők előrehaladásának egyéni nyomon követése.

A támogatott projektek 186 munkahelyi segítőt vállaltak, így átlagosan 2,2 résztvevő jut egy segítőre; a felhívás legfeljebb öt főt enged meg segítőnként, a szakmai terv 4,4 fővel számolt. A fogadó intézmények tehát a vártnál sűrűbb munkahelyi támogatást szerveztek, ami a beilleszkedés szempontjából kedvező. A projektek ezen felül 93 asszisztenst is alkalmaznak.

6.2. A referensi kapacitás

2026 októberében 23 támogató referens dolgozott a projektben: 20 fő teljes, 3 fő részmunkaidőben (heti 30, 20, illetve 8 órában). Térségenként Észak-Magyarországon 4, Észak-Alföldön 6, a Dél-Alföldön 4, a Dél-Dunántúlon 5, Közép- és Nyugat-Magyarországon 4 referens dolgozik. 2026-ban 29 referens lépett be és 6 távozott; egy térségben az év során négy referens is távozott, és egy megyében átmenetileg nem volt referens. A tervezett 46 referensi helyből 2026. október 1-jétől további 25 tölthető be, az új munkatársak felkészítése októberben elkezdődött.

6.1. táblázat. A támogató referensek ügyterhelése térségenként (2026. október)

Térség	Referens (fő)	Aktív résztvevő (fő)	Résztvevő/referens
Észak-Magyarország	4	78	19,5
Közép- és Nyugat-Magyarország	4	63	15,8
Észak-Alföld	6	69	11,5
Dél-Dunántúl	5	55	11,0
Dél-Alföld	4	27	6,8
Összesen	**23**	**292**	**12,7**

Forrás: a projekt adatbázisa, 2026. október 8. A részmunkaidős referenseket fejszámmal vettük figyelembe.

Az ügyterhelés átlagosan 12,7 résztvevő referensenként, a térségek között azonban közel háromszoros a különbség. A koordinátorok szerint a terhelést nem csak a résztvevők száma határozza meg: a földrajzi távolságok (egyes referensekhez egymástól messze lévő intézmények tartoznak, és a havi látogatási kör szinte összeér a következővel), a műszakos munkarend (egy látogatáskor nem találkozhatnak minden résztvevővel), a kilépések miatti folyamatos újratoborzás és a jelentős adminisztráció legalább ennyire meghatározó.

A kapacitástervezés szempontjából a legfontosabb kérdés a felfutás. A szakmai terv 2 200 résztvevővel és mintegy 45 referenssel, vagyis referensenként közel 49 fővel számolt. Az egyik koordinátor a reálisan

ellátható ügyterhelést referensenként 35–40 főben jelölte meg, a mostani, 12–20 fős terhelés mellett pedig több térség már most a kapacitás határáról számol be. A referensi létszám bővítése ezért szükséges, de önmagában nem elegendő: a szerepkör tartalmát és a támogató hátteret is újra kell gondolni, mielőtt a bevonás üteme a következő évben megtöbbszöröződik.

A referensi terhelést a jelenlegi időszakban különösen az növeli, hogy a toborzás és a mentorálás egyszerre zajlik: a referenseknek a következő pályázati szakaszokhoz kapcsolódó intézményi megkeresések és a célcsoporttagok toborzása mellett a már foglalkoztatott résztvevők kísérését, valamint a kilépések miatti pótlást is el kell látniuk. A további bevonási szakasz előkészítésében a projekt 33 munkatársa öt hét alatt 13 280 megkeresést végzett, miközben a futó projektekben 292 résztvevő mentorálása is zajlott. Ez a kettős terhelés a felfutási szakasz sajátossága, és a referensi munkaidő megoszlásában is megjelenik (lásd a 6.6. alfejezet végén).

6.3. A mentorálás gyakorlata

A koordinátorok beszámolói szerint a mentorálás mindenütt rendszeres, és nem csak a már kialakult problémákra reagál, hanem megelőző jellegű is. A kapcsolattartás intenzitásában azonban jelentős eltérések vannak:

6.2. táblázat. A mentorálás gyakorlata térségenként a koordinátorok beszámolói alapján (2026. augusztus)

Térség	A kapcsolattartás elvárt vagy jellemző gyakorisága
Észak-Magyarország	heti vagy kétheti telefonos kapcsolat, legalább havi egy személyes találkozó
Észak-Alföld	folyamatos, rendszeres kapcsolattartás személyesen, telefonon és online
Dél-Alföld	valamennyi intézmény legalább havi személyes felkeresése
Dél-Dunántúl	napi kapcsolat (telefon, üzenetküldő), mintegy napi egy, heti öt óra mentorálás
Közép- és Nyugat-Magyarország	heti intézménylátogatás, heti 2–3 egyeztetés a résztvevőkkel

Forrás: a területi koordinátorok írásos válaszai a szakmai vezető kérdéssorára (2. melléklet).

A legintenzívebb és a legkevésbé intenzív gyakorlat között legalább négyszeres a különbség. Ez részben a helyi adottságokat (távolságok, résztvevőszám, a képzés megléte) tükrözi, részben azt, hogy a projektben rögzített kapcsolattartási normákat (amelyeket a referens-felkészítés is megerősített) az élethelyzetek gyakran felülírják. Az eltérő gyakorlatok önmagukban nem jelentenek problémát, a lemorzsolódás szempontjából kritikus első hetekben azonban minden résztvevőnek azonos minimális támogatást kellene kapnia.

A beszámolók egyértelmű ágazati különbséget írnak le. Az észak-magyarországi koordinátor szerint a személyre szabott mentorálásra főként az egészségügyi intézményekben van szükség, ahová a résztvevők „ismeretlenként” érkeznek, míg a nevelést támogató asszisztensek szinte mindig kapcsolatban álltak már korábban is a fogadó intézménnyel (helyben laknak, ott végeztek, vagy oda jár a gyermekük). Ez a minőségi megfigyelés pontosan egybevág a lemorzsolódás ágazati különbségével (27, illetve 4 százalék), és arra utal, hogy a mentorálás intenzitását az ágazat és a résztvevő munkahelyi kötődése szerint kell differenciálni.

A résztvevők a referensektől a munkán kívüli élethelyzetekben is kérnek segítséget: fizetésletiltás, táppénz, szabadság, hivatalos ügyintézés. A referensek ilyenkor segítenek vagy továbbirányítanak, de eszközeik korlátozottak, és a koordinátorok több esetben jelezték, hogy a referensek egy része – térségenként eltérő mértékben – nem szociális szakember, ami bonyolultabb élethelyzetekben nehézséget okoz.

6.4. A munkahelyi segítők és a referensek együttműködése

A munkahelyi segítőkkel a legtöbb térségben élő a kapcsolat. Az észak-magyarországi és az észak-alföldi beszámoló szerint a megkeresések kétirányúak, a dél-alföldi koordinátor pozitív tapasztalatokról számol be (egy munkahelyi segítő például egy balesetet szenvedett résztvevőt a kórházi kezelése alatt is rendszeresen látogatott), a vezető koordinátor szerint a munkahelyi segítők jelentős segítséget nyújtanak a beilleszkedésben. A Dél-Dunántúlon ugyanakkor a beszámoló idején nem volt személyes, élő kapcsolat a munkahelyi segítőkkel.

A két szerepkör határai nem mindenütt egyértelműek. Az egyik beszámoló szerint, ahol a referens és a résztvevők között erős személyes kötődés alakult ki, a referens olyan feladatokat is magára vállal, amelyek a munkahelyi segítő hatáskörébe tartoznának, és ezt a fogadó intézmény is igénybe veszi. A feladatokat a projekt rögzítette, a mentorálásra ajánlást is kiadott, amelyet minden térségben külön egyeztettek. A két szerepkör között éles határvonal azonban nem húzható: emberektől és bizalmi kapcsolattól függ, az együttműködés ott működik jobban, ahol a személyes kapcsolat erősebb – ez nem kizárólag dokumentációs kérdés. Javasoljuk, hogy a kölcsönös tájékoztatás bevált gyakorlatait a projekt a térségek között is megossza.

6.5. Szükség van-e további szakemberekre?

A szakmai vezetés kérdésére, hogy szükség lenne-e további szakemberek (szociális munkás, mentálhigiénés szakember, pszichológus) bevonására, a koordinátorok eltérően válaszoltak. Három térség igennel felelt 2026. nyár folyamán. Az egyik adósságkezelésben jártas szakembert tartana szükségesnek. A másik szociális munkást, mentálhigiénés szakembert vagy pszichológust azokra az esetekre, amikor a résztvevő személyes problémák, anyagi nehézségek vagy munkahelyi konfliktus miatt elveszíti a motivációját, és a referens önmagában már nem feltétlen tud elég segítséget nyújtani. A harmadik elsősorban tapasztalt, terepgyakorlattal rendelkező szociális munkás bevonását javasolta, mert a referensi munka olyan szerteágazó és speciális tudást igényel, amelyet egy személy nem tud egyedül biztosítani. Egy térségben a kérdés a képzések elindulása előtt még nem volt megítélhető.

A vezető koordinátor ezzel szemben úgy látta, hogy egy harmadik szakember bevonása nem lenne szerencsés: a bizalmi kapcsolat kialakítása a referensek és a munkahelyi segítők részéről is hosszú és sok energiát igénylő folyamat, és egy újabb szereplő megjelenésével a résztvevők ismét bezárkózhatnak. Ezért inkább a meglévő szereplők megerősítését javasolta. A projekt saját felmérése során (2026. őszén) a kérdésre nemleges választ kapott; a projektben ezért az a gyakorlat alakult ki, hogy ahol speciális szükséglet jelentkezik, arra reagálnak: első körben a projektmunkatársakon túl a végső kedvezményezett infrastruktúrájára építenek, és ha ez nem elégséges, kezdeményezik további szakember(ek) és a települési lehetőségek bevonását.

A két álláspont összeegyeztethető. Javasoljuk a „bizalmi személy és háttérszakértő” modellt: a résztvevő elsődleges, bizalmi kapcsolattartója a munkahelyen a munkahelyi segítő, a projekt részéről a referens, a

szakosított segítséget (adósságkezelés, szociális ügyintézés, pszichológiai támogatás) pedig háttérszakértők nyújtják, első körben a végső kedvezményezett meglévő infrastruktúrájára építve, a referens közvetítésével, esetkonzultáció formájában, és csak indokolt esetben, a referens jelenlétében, közvetlenül a résztvevőnek. Erre már van jó gyakorlat a projektben: az egyik térségben, amikor a résztvevők az első napokban elhunyt beteg ellátásával találkoztak, a referens a fogadó kórháztól pszichológiai tanácsadást kért számukra, amelyről a résztvevők pozitívan számoltak be.

6.6. Jó gyakorlatok és a projekt válaszai

A beszámolókban több, más térségekre is kiterjeszthető jó gyakorlat szerepel:

- **Pszichológiai támogatás a fogadó intézményben.** Ahol a kórház munkavállalói számára elérhető pszichológus, a referens az első nehéz élmények után tanácsadást kér a résztvevők számára.
- **Dokumentált eszkalációs rend.** Az egyik térségben minden munkahelyi konfliktusról, hiányzásról vagy beilleszkedési nehézségről feljegyzés készül, amely először a referenshez súlyosabb esetben a projekt illetékes munkatársához kerül (támogató koordinátor), így a fogadó intézményt érintő problémák is időben kezelhetők.
- **Mentorálási napló és munkába állást segítő munkafüzet.** A mentorálásnak a projektben egységes dokumentációja van, amelyet saját fejlesztésű felkészítő eszközökkel egészítenek ki.
- **Megelőző, rendszeres személyes látogatás** valamennyi fogadó intézményben, nem csak probléma esetén. Ez a programban kimondott szakmai alapvetés.

A projekt 2026 őszén két lépéssel válaszolt a beszámolókban jelzett hiányokra. A felkészítő munkafüzeteket a 4.4. alfejezet mutatja be. 2026. október 5-én a projekt egységes, 1,5–2 órás referens-felkészítő programsorozat első alkalmát tartotta, nem csak az új referensek/munkatársak számára; a sorozat havonta folytatódik, változó témákkal. A program első témái a referens szerepe és készségei (empátia, asszertív kommunikáció, bizalomépítés, konfliktuskezelés, krízishelyzetek), a napi munkaszervezés mintanappal, az intézményi kapcsolattartás, a résztvevő támogatásának lépései (kapcsolatfelvétel, helyzetfeltárás, szükségletfelmérés, támogatás, utánkövetés, dokumentálás), egységes dokumentáció (mentorálási napló, heti beszámoló, feljegyzés) és eszkalációs szabályok. A programsorozat további érdekes témákkal készül: képzést és felzárkózást támogató eszközök bemutatása, mentorálási tartalmak, kérdések áttekintése, képzési tájékoztatás, tapasztalatcsere, esetmegbeszélések stb. A mentorálást minden referens korábban kidolgozott, egységes formában dokumentálja; a program ezt és a dokumentált eszkaláció gyakorlatát erősíti meg a teljes projektben.

A programsorozat jó keretet ad; későbbi alkalmain érdemes külön kitérni a korai lemorzsolódás kockázatára (az első 90 nap), az adósság- és letiltási ügyekben való továbbirányításra, a munkahelyi segítővel való szerepmegosztásra és a referensek kiégésének megelőzésére.

A résztvevői interjúk szerint a mindennapi támaszt elsősorban a munkahelyi segítő jelenti: minden megkérdezett résztvevő őt nevezte meg elsődleges segítőként a szakmai kérdésekben, a tanulásban és a beilleszkedésben. A mentorálás a jól működő helyszíneken fokozatos bevezetést jelent (megfigyelés, közös munka, felügyelt, majd önálló feladatvégzés), és a mentorok tudatosan építik a résztvevők önbizalmát.

A támogató referens a résztvevők beszámolóiban háttérszereplőként jelenik meg: rendszeresen meglátogatja őket, vagy havonta csoportos beszélgetést tart, és felajánlja a segítségét.

> *„Amikor jön az intézménybe általában papírokat hoz kitöltésre, ilyenkor érdeklődő.”* (munkahelyi mentor, köznevelés)

Ez nem feltétlenül gyengeség, hiszen a stabil helyzetű résztvevőknek nincs szükségük sűrű referensi kapcsolatra, de azt jelzi, hogy a résztvevők és a mentorok nem mindig látják, mi a referens szerepe. A referens ugyanakkor nem háttérszereplő: feladata minden résztvevő követése, és ha az első körös intézményi támasz nem működik, intézkedést kezdeményez. Jó gyakorlatként az egyik kórházi fogadóhely azt emelte ki, hogy a referens a résztvevőkkel való beszélgetés előtt mindig egyeztet a mentorokkal és az oktatókkal; a fogadóhely vezető munkatársa azt is javasolta, hogy a referens a résztvevőkkel a fogadó intézmény munkatársai nélkül beszéljen, mert jelenlétükben a résztvevők hajlamosak mindent jónak mondani.

A koordinátorok beszámolói szerint a referensi munkaidő súlypontja nem a mentoráláson van: az egyik térségben a becslés szerint az intézmények toborzása 40, a képzésszervezés 30, a személyes mentorálás és adminisztrációja 20, az utazás 10 százalékot tesz ki. Ez a megoszlás a jelenlegi felfutási időszakot tükrözi, amelyben a toborzás és a mentorálás egyszerre zajlik. A reálisan ellátható ügyterhelést a két megkérdezett koordinátor 20, illetve 25 főben jelölte meg (a nevelést támogató asszisztenseknél legfeljebb 35 főben), ami jóval alacsonyabb az augusztusi beszámolóban szereplő 35–40 főnél és a szakmai terv mintegy 49 fős számításánál.

> *„Véleményem és saját korábbi tapasztalataim alapján egy kolléga legfeljebb 25 résztvevő egyéni esetkezelését tudja hatékonyan ellátni.”* (területi koordinátor, Észak-Magyarország)

A koordinátor a kapacitás differenciált – az esetek összetettségét, a földrajzi szórást és az utazási időt is figyelembe vevő – tervezését javasolja, és jelzi, hogy a koordinációs kapacitás is a határán van. A referensek munkaidőn kívül, privát üzenetküldő profiljukon is elérhetők a résztvevők számára, ami a kiégés kockázatát növeli, és indokolja, hogy a minimum-sztenderd (8. javaslat) az elérhetőség határait is rögzítse.

A háttértámogatás terén az interjúk a „bizalmi személy és háttérszakértő” modellt (6.5. alfejezet) erősítik. Az adósságrendezésben a referensek eszköztára térségenként eltér: van, ahol konkrét továbbirányítási utakat ismernek (jogsegélyszolgálat, NAV, önkormányzati adósságkezelés, családsegítő), máshol csak általános tájékoztatást tudnak adni. Az egészségügyi fogadóhelyen az első halálesetek után szervezett pszichológiai tanácsadás azóta havonta ismétlődik, és a referens is részt vesz rajta.

7. A továbbadott támogatás eredményessége

7.1. A források kihelyezése és az első mérföldkő

A projekt forrásainak döntő része továbbadott támogatásként jut el a végső kedvezményezettekhez, ezért a kihelyezés üteme a projekt egészének teljesítését meghatározza. A projekt szakmai terve szerint az első mérföldkőig (2026. október 31.) a továbbadott támogatás 21 631 604 200 forintos keretösszegének 19 százalékára, 4 110 004 798 forintra kellett kötelezettséget vállalni.

A cél teljesült. 2026. október 8-ig a TEF 75 támogatói okiratot adott ki, összesen 4 606 053 073 forint értékben, ami a keretösszeg 21,3 százaléka és a mérföldkő-cél 112 százaléka. Ha csak a jelenleg is működő 71 projektet vesszük figyelembe (az elállások nélkül), a lekötött összeg 4 286 377 784 forint, a keret 19,8 százaléka, ami a cél 104 százaléka. A tartalék tehát szűk: további elállások a teljesítést veszélyeztethetnék, a harmadik pályázati szakasz kérelmei (mintegy 0,6–0,7 milliárd forint) viszont növelik. A végső kedvezményezettek számára folyósított előleg (az elállások miatti visszafizetések után) mintegy 1,95 milliárd forint.

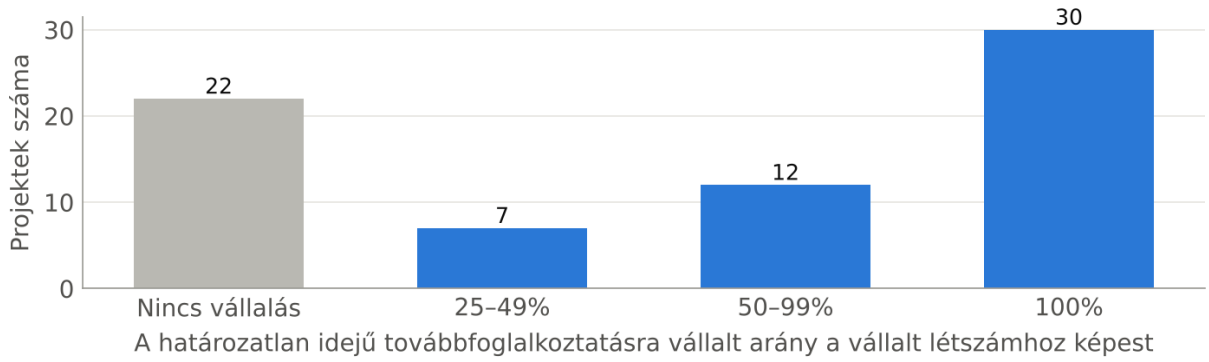
A támogatott projektek átlagosan résztvevőnként mintegy 10,4 millió forint támogatással számolnak (projektenként 8,6 és 13,8 millió forint között), ami a 24 hónapos foglalkoztatási ciklus 16 támogatott hónapjának bér- és járulékköltségét, a munkahelyi segítő és az asszisztens bérét, valamint egyes projektekben a lakhatási támogatást fedezi. Az elődprojekt álláshelyenként mintegy 7,8 millió forinttal számolt; a két érték nominális, az inflációt és a bérek közötti időbeli változást nem tükrözi.

A második mérföldkőig (2027. október 31.) a teljes keretösszegre kötelezettséget kell vállalni. Ez a következő egy évben további mintegy 17 milliárd forint kihelyezését jelenti, vagyis nagyjából négyszer annyi forrást kell lekötni, mint az első évben. Ez a 3.5. alfejezetben bemutatott keresleti korlátok mellett csak a fogadó intézményi kör érdemi bővítésével lehetséges.

7.2. A végső kedvezményezettek vállalásai

A támogatott projektek vállalásai a projekt fenntarthatósága szempontjából biztató képet mutatnak. A fogadó (végső kedvezményezett) intézmények a vállalt létszám jelentős részére – a vállalások összesítése szerint mintegy 62 százalékára – vállaltak határozatlan idejű továbbfoglalkoztatást a kötelező 8 hónapos időszak után. A projektek 59 százaléka legalább a létszám felére tett ilyen vállalást, 30 projekt pedig valamennyi résztvevőjére.

7.1. ábra. A fogadó intézményi projektek megoszlása a határozatlan idejű továbbfoglalkoztatási vállalás aránya szerint (projektek száma)



Forrás: a fogadó intézményi projektek vállalási táblája és a pályázatkezelők adatszolgáltatása, 2026. október 8., n = 71.

A vállalások egyben a felhívás pontozási rendszerét is tükrözik, ezért nem azonosak a tényleges továbbfoglalkoztatással: hogy a vállalások teljesülnek-e, az első résztvevők 24 hónapos ciklusának lezárultakor, 2028 tavaszától lesz mérhető. Összevetésként: az elődprojektben, ahol a projektgazda saját intézményei foglalkoztattak, a 36 hónapos szakaszt lezáró státuszok 74 százalékánál következett be határozatlan idejű kinevezés. A mostani, független munkáltatóknál tett 62 százalékos vállalás ehhez közeli érték, a teljesülés azonban a fogadó intézmények költségvetési helyzetétől is függ.

A támogatott projektek a vállalt létszámban 378 nőt és 19 férfit terveztek, a projektek 92 százaléka (71-ből 65) 83 százalék feletti női arányt vállalt. A fogadó intézmények 186 munkahelyi segítőt és 93 asszisztenst vállaltak, lakhatási támogatást öt projekt nyújt. A felhívás szerint a végső kedvezményezetteknek a bevontak legalább 60 százalékára vállalniuk kell, hogy a kilépést követő 180. napon foglalkoztatásban állnak; a kiemelt projekt saját vállalása ennél magasabb, a 2 200 bevontból 1 500 fő, mintegy 68 százalék. Az összesített teljesítéshez tehát a fogadó intézményeknek átlagosan a minimális vállalásnál magasabb arányban kell továbbfoglalkoztatniuk a résztvevőket, ami a határozatlan idejű vállalások fényében reális, de nem biztosított.

7.3. Alkalmazkodó irányítás: a projekt válaszai a keresleti korlátokra

Az első év egyik legfontosabb tapasztalata, hogy a projekt vezetése a megvalósítás során folyamatosan módosította a szabályozási kereteket, hogy a fogadó intézmények részvételét megkönnyítse. A végső kedvezményezettek felhívása az első évben több alkalommal módosult:

- az első szakasz határidejének pontosítása;
- a nevelést támogató asszisztens képzés bevezetése, és a kisegítő munkakör kiterjesztése az óvodákra;
- a második szakasz meghosszabbítása, a fizikai befejezés határidejének kitolása (2028. december 31-ről 2029. január 31-re), a munkahelyi segítőre vonatkozó „azonos munkakör” feltétel törlése és telefonos ügyfélszolgálat indítása;
- a harmadik szakasz beiktatása, a fizikai befejezés további kitolása 2029. április 30-ig és új nyilatkozatminták;

- az öt szakaszos rendszer kialakítása, amelyben az első és az ötödik szakasz kizárólag a célrégiók intézményeinek szól.

Ezen túlmenően a projekt és az irányító hatóság közötti egyeztetések nyomán eltörölték a projektek legkésőbbi kezdési dátumát. A munkakörök köre is bővül: a dajka munkakör bevonását a szakpolitikai terület és az irányító hatóság nem hagyta jóvá (a minisztérium által megerősített felmérés szerint ezen a területen nincs hiány), a postai, a közösségi közlekedési és a közműszolgáltatási munkakörök bevonásáról egyeztetés folyik (két nagy nemzeti szolgáltató együttesen mintegy 45–55 fős igényt jelzett), és felmerült a gyermek- és ifjúsági felügyelő munkakör is, amit szintén nem hagytak jóvá.

A kiemelt projekt felhívásának módosítása 2026 őszén folyamatban van. A kezdeményezés az önkormányzatok és a házi segítségnyújtás, valamint a köznevelési fenntartók bevonását, továbbá a családok átmeneti otthonának törlését célozza, amelyhez nem kapcsolódik releváns képzés; az integrált intézmények lehatárolással történő bevonására vonatkozó javaslat még nem kapott támogatást. Egyeztetés folyik a 8 hónapos kötelező továbbfoglalkoztatás csökkentéséről is, amely a projekt saját helyzetértékelése szerint a részvétel egyik legfőbb akadálya.

Felmerült az is, hogy a célcsoport meghatározása a „roma” helyett a „hátrányos helyzetű” személyekre terjedjen ki.[9] Ez a módosítás a toborzást megkönnyítené és a pályázó intézményi kört bővítené, ugyanakkor a projekt beavatkozási logikáját és a célcsoport-specifikus indikátort (EECO15, „Kisebbségek (beleértve a marginalizálódott közösségeket, például a romákat)”, amelyet a résztvevők roma önazonosságot vállaló nyilatkozata alapján kell számítani) alapvetően érintené. Értékelői szempontból ez valódi stratégiai mérlegelést igényel: a projekt hozzáadott értéke éppen abban áll, hogy a munkaerőpiac egyik leginkább kirekesztett csoportjának nyit utat a közszolgáltatásokba. Ha a célcsoport tágítására sor kerül, javasoljuk, hogy a roma nők elsőbbsége a kiválasztásban és a pontozásban megmaradjon, és ennek érvényesülését a monitoring külön kövesse.

Az alkalmazkodó irányítás összességében a projekt erőssége: a vezetés gyorsan felismerte a keresleti korlátokat, és több csatornán, egymást kiegészítő lépésekkel reagált. A módosítások ugyanakkor a fogadó intézmények és a munkatársak számára is folyamatosan változó környezetet jelentenek. A módosításokról a projekt folyamatosan kommunikál a pályázók és a munkatársak felé – enélkül a megvalósítás nem volna menedzselhető. Javasoljuk, hogy ezt kiegészítve, a projekt a módosításokat egységes, közérthető összefoglalóban tegye elérhetővé a pályázók és a referensek számára.

Ez a kiszámíthatatlan és folyamatosan változó keretrendszer az első év egyik legnagyobb nehézsége volt, és jól mutatja, hogy az itt tapasztalt események túlmutatnak egy adott projekt keretén. A felhívás módosításai, a jóvá nem hagyott munkakör-bővítések (dajka, gyermek- és ifjúsági felügyelő), a gyermekvédelmi terület blokkolása, a tartós bentlakásos intézmények uniós célokból fakadó kiesése, valamint a továbbfoglalkoztatási kötelezettségről és az intézményi körről folyó egyeztetések olyan tényezők, amelyekre a projektnek kevés ráhatása van. A megvalósítók számára azonban minden változás újratervezést, újabb intézményi megkereséseket, a már bevont partnerek és munkatársak ismételt tájékoztatását és a dokumentáció átdolgozását jelentette – miközben a toborzás és a már foglalkoztatott résztvevők mentorálása

[9] Projekt szervezeti háttér (2026. október): a célcsoport definíciója nem bővíthető (ezzel kapcsolatban több egyeztetés történt a felső vezetőkkel), ezért ez a kérdés a projektben jelenleg nem merül fel.

párhuzamosan zajlott. Az első év eredményei ezt a többletterhet és az ennek kezelésére tett erőfeszítést is tükrözik.

7.4. A képzési eredményesség mutatója

A felhívás a továbbadott támogatás eredményességét a képzést elkezdő és azt sikeresen elvégző célcsoporttagok arányával méri (ilyen adat az első értékelési időszakban még nem áll rendelkezésre). A megfelelt minősítéshez legalább 75, a kiválóan megfelelt minősítéshez legalább 80 százalékos arány szükséges; a projekt a 75 százalékot vállalta. A mutató teljesülését az utolsó mérföldkőnél kell igazolni, a képzőintézmény által hitelesített képesítő dokumentumokkal.

Az első évben befejezett képzés még nincs, a mutató értéke ezért nem számítható. A kiinduló helyzet a következő: a felnőttképzési szerződést aláírt 187 résztvevőből eddig 23 fő (12,3 százalék) lépett ki a képzésből, 164 fő tanul. A képzésben maradók aránya tehát jelenleg 87,7 százalék, ez azonban nem azonos a sikeres elvégzéssel: a képzések nagy része még csak az első hónapjaiban jár, és a lemorzsolódás a vizsgákig tovább nőhet. A mutató szempontjából kedvező, hogy a kilépések nagy része még a képzés megkezdése előtt történik, így ezek a résztvevők nem számítanak a képzést elkezdők közé. Kedvezőtlen ugyanakkor, hogy a képzési kilépések szinte teljes egészében a segédápoló képzésekben jelentkeznek (27,3 százalék), ahol a 75 százalékos eredményesség jelenleg éppen hogy biztosított.

7.5. Kockázatok

Az első év adatai alapján a továbbadott támogatás eredményességét hat kockázat befolyásolja:

1. **A keretösszeg teljes lekötése 2027. február 1-ig.** Az első évben lekötött mintegy 4,3–4,6 milliárd forinthoz képest egy év alatt nagyjából négyszeres kihelyezésre van szükség, miközben a megkeresett intézmények kevesebb, mint 2 százaléka jelzett határozott részvételi szándékot.
2. **Az elállások.** Az első évben öt okiratot kapott intézmény állt el, főként megfelelő jelentkező hiányában; minden elállás az első mérföldkő szűk tartalékát csökkenti.
3. **A segédápolói munkakör lemorzsolódása.** Ez a munkakör adja a bevontak 44 százalékát és a kilépések 75 százalékát; ha a lemorzsolódás itt nem csökken, a képzési eredményesség és a képesítést szerzők indikátora is veszélybe kerül.
4. **A területi célzás.** A 90 százalékos vállalás teljesítéséhez a hátralévő résztvevők több mint 92 százalékának a célrégiókból kell érkeznie.
5. **A továbbfoglalkoztatás tényleges teljesülése.** A határozatlan idejű és a 180 napos foglalkoztatási vállalások a fogadó intézmények jövőbeli költségvetési helyzetétől függenek, és 2028-tól lesznek először ellenőrizhetők.
6. **A továbbfoglalkoztatás finanszírozásának fenntartói kockázata.** A fogadó intézmények és fenntartóik finanszírozási bizonytalanságban működnek, ezért fennáll a kockázat, hogy a kötelező 8 hónapos, illetve a határozatlan idejű továbbfoglalkoztatást az intézmények biztosított forrás nélkül vállalják. Ha a finanszírozás a támogatott időszak végén nem áll rendelkezésre, az a résztvevők elbocsátásához, a kilépést követő 180. napi foglalkoztatási indikátor (EECR04) és a fenntarthatósági vállalások elmaradásához vezethet, és a projekt hitelességét is rontja (17. javaslat). A projekt ezért egységes, írásos

tájékoztatással segíti, hogy a fogadó intézmények és fenntartóik a kötelezettség forrását már a pályázáskor reálisan tervezzék.

A felhívás szerint, ha egy indikátor teljesítése a vállalt időpontban nem éri el a célérték 75 százalékát, a támogatás arányosan csökken. Ez a kockázatok kezelését nem csak szakmai, hanem a projekt egésze szempontjából is kiemelten fontossá teszi.

A fogadó intézmények vezetőinek döntéséről korlátozottak az ismereteink: önálló intézményvezetői interjú nem készült, egy intézményvezető oktatói szerepében válaszolt, egy kórházi fogadóhelyről pedig a vezető munkatárs számolt be. A szociális képzés oktatója, aki egyben a fogadó intézmény vezetője, a modellt a tartós szakember-utánpótlás eszközének tekinti, és a munka melletti tanulás feltételeként a munkáltató rugalmasságát (beosztás, műszakok összehangolása) és a kiszámítható képzési időt nevezi meg. Az egyik oktatókórház oktatója szerint a vezetés azért támogatja a programot, mert új munkaerő képzéséről van szó, és ebben a kórház önálló oktatási csoportja és szakmai háttere is segíti; a résztvevők véglegesítése a menedzsment döntése, de ha beválnak, munkájuk folytatódik.

> *„És nemcsak végigülnek egy képzést, és kapnak egy papírt, hanem utána dolgoznak is.”* (oktató, egészségügy)

Egy másik kórház vezető munkatársa azt a célt fogalmazta meg, hogy a résztvevők ne csak elvégezzék a képzést, hanem megtalálják a helyüket az intézményben; a programból várandósság miatt kilépő résztvevőt a kórház saját dolgozóként veszi át. Ezek a példák arra utalnak, hogy ahol a fogadó intézmény a programot munkaerő-utánpótlásként kezeli, ott a továbbfoglalkoztatási szándék erős. A koordinátorok ugyanakkor jelzik, hogy az intézmények és fenntartóik finanszírozási bizonytalanságban működnek, ezért a 8 hónapos kötelező továbbfoglalkoztatást sokan nem tudják, vagy nem akarják vállalni, és erre szerintük más forrás bevonása sem jelentene tartós megoldást. A résztvevői interjúkban a továbbfoglalkoztatás az intézményvezető egyéni döntéseként jelenik meg, nem ismert vállalásként.

> *„Ha a főnököm, az igazgató úr két év után is elégedett lesz velem, és megkérdezi, szeretnék-e maradni, akkor azt mondanám, hogy igen.”* (aktív résztvevő, köznevelés)

Mivel a megkérdezett résztvevők mindegyike maradni szeretne a fogadó intézményben, és ketten továbbtanulást is terveznek, javasoljuk, hogy a fogadó intézmények a továbbfoglalkoztatási vállalásukról és annak feltételeiről a résztvevőket is tájékoztassák.

8. Indikátorok és horizontális szempontok

8.1. Az ESZA+ indikátorok állása

A projekt öt ESZA+ indikátorra tett vállalást. A kimeneti indikátorok a bevonással együtt nőnek, az eredményindikátorok viszont csak a képzések befejezése, illetve a kilépést követő 180. nap után keletkeznek, ezért az első évben még nem mérhetők. Valamennyi indikátor teljesítésének időpontja a projekt fizikai befejezése.

8.1. táblázat. Az ESZA+ indikátorok terv- és tényértékei (2026. október 8.)

Indikátor	Azonosító	Felhívás szerinti célérték (fő)	Projekt vállalása (fő)	Tényérték: összesen (nő / férfi)	Teljesülés a vállaláshoz képest
Munkaerőpiaci integráló programba bevont személyek száma (kivéve közfoglalkoztatási jogviszonnyal érintettek)	OP-EPO12	2 200	2 200	353 (342 / 11)	16,0%
Kisebbségek (beleértve a marginalizálódott közösségeket, például a romákat)	EECO15	2 200	2 200	a nyilatkozatok összesítése szükséges	–
Legfeljebb alsó középfokú végzettséggel rendelkező résztvevők	EECO09	2 200	2 200	353 (342 / 11)	16,0%
Kilépéskor képesítést szerző résztvevők	EECR03	1 600	1 800	0	még nem mérhető
Kilépéskor foglalkoztatásban álló résztvevők	EECR04	1 300	1 500	0	még nem mérhető

Forrás: a felhívás 4. fejezete, a projekt szakmai terve és a projekt adatbázisa. Az EECR03 és az EECR04 projektvállalása a kiválóan megfelelt minősítéshez tett többletvállalást tartalmazza.

A kimeneti indikátorok közül az OP-EPO12 és az EECO09 a vállalás 16 százalékán áll, ami az első év végén, a fogadó intézményi projektek 2026 tavaszi indulását figyelembe véve, a felfutás kezdeti szakaszának felel meg. Az EECO15 indikátort a felhívás szerint a résztvevők roma önazonosságot vállaló nyilatkozata alapján kell számítani. A célcsoport-meghatározásból következően értéke várhatóan megegyezik a bevontak számával, a nyilatkozatok alapján számított tényértéket azonban a projekt adatbázisa jelenleg külön nem tartalmazza. Javasoljuk ennek rögzítését, mert az indikátor igazolása a nyilatkozatokon alapul.

Az eredményindikátorok közül az EECR03 az első befejezett képzés (2026. december) után kezd teljesülni. Az EECR04 definíciója szerint csak az a résztvevő számítható be, aki képesítést szerzett, és a kilépését követő 180. napon foglalkoztatásban áll; az indikátor tehát a képzési eredményességre épül, és a két indikátor kockázatai összeadódnak. Mivel a felhívás szerint a 75 százalék alatti teljesítés a támogatás arányos csökkentésével jár, a második éves elemzésnek már előrejelzést kell adnia mindkét eredményindikátor várható teljesülésére, a képzési eredmények és a lemorzsolódás alakulása alapján.

8.2. Műszaki-szakmai eredmények és minősítési vállalások

8.2. táblázat. A műszaki-szakmai eredmények és a minősítési vállalások állása

Eredmény vagy vállalás	Célérték	Állás (2026. október 8.)	Értékelés
A projekt eredményeit értékelő elemzések	4 db (2026, 2027, 2028 és záró)	az első elemzés jelen tanulmány	ütemezetten teljesül
A továbbadott támogatás eredményessége (a képzést elkezdők közül sikeresen elvégzők aránya)	felhívás: legalább 75%	befejezett képzés még nincs; a képzésben maradók aránya 87,7%	még nem mérhető
A négy legkevésbé fejlett régióban lakó résztvevők aránya	felhívás: legalább 80%; vállalás: 90%	77,3%	jelenleg elmarad, korrekció folyamatban
A továbbadott támogatás lekötése az első mérföldkőig	a keret 19%-a	21,3% (élő projektek: 19,8%)	teljesült
Helyszíni ellenőrzés a végső kedvezményezettek legalább 15%-ánál (a támogatási időszak alatt)	15%	2026 őszére 12 ellenőrzés tervezett (a 75 okirat 16%-a)	ütemezetten teljesíthető

Forrás: a felhívás, a projekt szakmai terve, a projekt adatbázisa és a pályázatkezelők adatszolgáltatása.

8.3. Horizontális szempontok

Esélyegyenlőségi képzés az ügyfélkapcsolati munkatársaknak. A projekt választott horizontális vállalása szerint legalább 10, közvetlen ügyfélkapcsolati munkát végző munkatársnak legalább 8 órás esélyegyenlőségi képzésen kell részt vennie. A képzés 2026. október 6. és 8. között, napi 6 órában valósult meg, 10 résztvevővel; tartalma a hátrányos helyzetű, alacsony iskolai végzettségű és speciális kommunikációs igényű ügyfelekkel való együttműködésre készít fel. A vállalás teljesült.

Rugalmas és alternatív foglalkoztatási formák. A projekt 58 nő és 29 férfi munkatárs számára vállalta rugalmas vagy alternatív foglalkoztatási forma biztosítását, különös tekintettel a kisgyermekes szülőkre. A pályázatkezelők, a támogató referensek és a koordinátorok rugalmas munkarendben dolgoznak, a vállalás teljesítéséről a nemenkénti, dokumentált összesítés folyamatban van, jelenleg készül. Javasoljuk ennek naprakész vezetését, mert a vállalás igazolása a nyilvántartáson múlik.

A fogadó intézmények munkatársainak felkészítése és érzékenyítése. A felhívás a projekt kötelező tevékenységei között írja elő a végső kedvezményezettek által foglalkoztatott szakmai megvalósítók felkészítését és érzékenyítését a célcsoport beilleszkedésének elősegítése érdekében. A projekt felkészítést és érzékenyítést végez; tapasztalatai szerint az intézmény vezetői és a munkatársi szemlélet között különbség lehet, és a munkatársak nem minden esetben követik a vezető szemléletét. A munkatársak felkészítése az intézmények belső ügye és hatásköre, a projekt szükség esetén javaslattal él feléjük. Javasoljuk, hogy a projekt ösztönözze a fogadó intézményeket a munkahelyi segítők és a résztvevők közvetlen munkatársai felkészítésére, lehetőleg már a résztvevők belépése előtt.

Esélyegyenlőség és a nemek közötti egyenlőség. A projekt maga is esélyegyenlőségi beavatkozás: a résztvevők 96,9 százaléka nő, mindannyian legfeljebb általános iskolai végzettségűek. A nemek közötti egyenlőség szempontjából a legfontosabb tapasztalat, hogy a gyermekfelügyelet megoldatlansága (különösen a műszakos munkarendű egészségügyi munkahelyeken és az intézményi nyitvatartáson kívüli

időben) a kilépések egyik oka. A fogadó intézményekkel együtt kialakított, a munkarendhez igazodó gyermekfelügyeleti megoldások és a rugalmas beosztás a projekt célcsoportja szempontjából a foglalkoztatásban maradás feltételei.

Az Alapjogi Charta és a tartós bentlakásos ellátás. A projekt intézményi körét két horizontális feltétel is alakította: a gyermekvédelmi törvény az Alapjogi Chartához kapcsolódó feljogosító feltétel nem teljesülése miatt nem támogatható, a tartós bentlakásos szociális intézmények pedig az EFOP Plusz horizontális vállalása szerint nem lehetnek fogadóhelyek. Ez utóbbi az uniós irányelvek és finanszírozási elvárások szerinti intézménytelenítési célt követi: a cél a nagy létszámú bentlakásos intézmények leépítése, ezért ezekben humánerőforrás-fejlesztés sem támogatható. Ezek a feltételek a szociális ágazat alacsony részesedésének fő okai (lásd a 3.5. alfejezetet).

Digitális kompetenciák. A felhívás szerinti bevezető szintű digitális eszközhasználati ismeretek valamennyi képzés részét képezik (24 órás „Digitális írástudás” tananyagegység), így ez a követelmény a képzési programokba épülve teljesül.

Környezeti szempontok. A projekt humánerőforrás-fejlesztési jellegű, beruházást nem tartalmaz, ezért a „ne okozz jelentős kárt” elv szempontjából releváns kockázat az értékelt időszakban nem azonosítható.

8.4. Az adatgyűjtés minősége

A felhívás a projekt kötelező tevékenységei között írja elő a képzési és foglalkoztatási adatok összegyűjtését, nyilvántartását és szolgáltatását. Az első év adatai alapján a monitoringrendszer alapjai működnek: a projekt személyszintű adatbázisa rögzíti a belépést, a kilépést és annak okát, a pótlás idejét és az ESZA+ kérdőívek állapotát, a kilépési okok kategorizálása pedig egységes. Az elemzés során a következőket tapasztaltuk:

- **Az ESZA+ kérdőívek hiánya.** 10 belépő és 6 kilépő kérdőív pótlása folyamatban volt. A kérdőívek kitöltése kötelező, hiányuk szankcióval járhat.
- **Párhuzamos nyilvántartások.** Az egyes adatkörök (támogatói okiratok, projektek, visszalépések, előlegek) a különböző nyilvántartásokban eltérő adatállapotot tükrözhetnek; ezt érdemes felülvizsgálni.
- **Hiányzó változók.** Nem rögzített a résztvevők belépés előtti munkaerőpiaci státusza – de belépés előtt erről nyilatkozatot töltenek ki (ez a belépés feltétele) –, az eltartott gyermekek száma, a munkarend (műszakos vagy nappali), a bér, valamint a lakóhely és a munkahely közötti távolság, holott ezek a lemorzsolódás lehetséges magyarázó tényezői.
- **A toborzási tölcsér.** A jelentkezők, a kiválasztásból kiesők és a belépők száma nem követhető nyomon egységesen.

Javasoljuk egy egységes, egy forrásból táplálkozó monitoringsablon bevezetését egységes definíciókkal (bevont, aktív, kilépett, pótolt; kilépési ok-kódok; a toborzási tölcsér lépései; képzési státusz; a vállalások teljesülése), amely a második éves elemzés adatforrása is lehet. Ehhez a tanulmány mellékleteként adatgyűjtési sablon készült.

Az interjúk a horizontális szempontok közül a nemek közötti egyenlőség és az esélyegyenlőség kérdéseit árnyalják. A gyermekfelügyelet az interjúk szerint elsősorban logisztikai kérdés: nem az intézményi férőhely hiányzik, hanem a gyermekek intézménybe juttatása és hazavitele, a felügyelet az intézményi nyitvatartáson kívül és a tanítási szünetekben, amikor a családi napközik már nem működnek. A gyermekek körüli feladatok

jellemzően az anyára hárulnak, a tágabb család csak átmenetileg segít, és a reggel 6 órás munkakezdés a nagycsaládosok számára különösen nehéz. A munkahelyi mentorok ennek következményeként gyakori, aznap reggeli szabadságkérésről és táppénzről számolnak be.

> *„Családi problémákat látok, hiszen a nők a család »kályhái«, többször előfordul hogy aznap reggel szabadságot kérnek, ha szükséges táppénzre mennek.”* (munkahelyi mentor, egészségügy)

A résztvevők közül azoknak könnyebb, akiknek nagyobb gyermekei vannak, vagy a családon belül megosztják a feladatokat; az iskolai munkarend és a helyben lévő munkahely kifejezetten családbarát. A gyermektelen vagy felnőtt gyermekes résztvevők maguk is kiemelik, hogy kisgyermekes társaik helyzete sokkal nehezebb.

> *„Nekik nyilván sokkal-sokkal nehezebb.”* (aktív résztvevő, egészségügy, kisgyermekes társairól)

Az interjúkban az első változatban nem szereplő tényezőként a partner vagy a család ellenállása is megjelent: négy forrás írt le olyan helyzetet, amikor a partner vagy a család nem fogadta el a nő munkavállalását, nyomást gyakorolt rá, vagy a munkahelyén is ellenőrizte. Az egyik résztvevő a részvétel érdekében szakított a partnerével, és visszaköltözött a szüleihez. Ez a tapasztalat a beavatkozás esélyegyenlőségi jelentőségét is mutatja, és indokolja, hogy a referensek felkészítése kiterjedjen az ilyen helyzetek felismerésére és a megfelelő segítő szolgáltatásokhoz való továbbirányításra (7. javaslat).

A rugalmas munkarend jó gyakorlataként az egyik kórházi fogadóhely lehetővé teszi, hogy a kiesett munkanapot a résztvevő a hónapon belül szombaton ledolgozza. A fogadó intézmények munkatársainak felkészültségéről az interjúk vegyes képet adnak: a megkérdezett résztvevők mindegyike befogadó közösségről számolt be, egy koordinátor viszont olyan esetet írt le, amikor a résztvevőt a közvetlen munkakörnyezete nem fogadta el, és csak másik telephelyre helyezéssel lehetett megtartani; ez a 12. javaslatban szereplő érzékenyítés fontosságát erősíti. A képzési adminisztráció terhe helyszínenként eltér: az egyik kórházi fogadóhely a jelenléti nyilvántartás többszörös vezetését túlzottnak tartja, és elektronikus felnőttképzési naplót javasol, a szociális képzés oktatója viszont egyszerűnek ítéli.

9. Összegzés és javaslatok

9.1. Válaszok az értékelési kérdésekre

1. Elérte-e a projekt a célcsoportot a vállalt összetételben és területi megoszlásban? Az összetétel tekintetében igen: a 353 bevont résztvevő 96,9 százaléka nő, mindannyian legfeljebb általános iskolai végzettségűek, a projekt tehát pontosan azt a csoportot éri el, amelyre a beavatkozás irányul. A területi célzás viszont jelenleg elmarad: a résztvevők 77,3 százaléka él a négy legkevésbé fejlett régióban, szemben a 80 százalékos minimummal és a 90 százalékos vállalással. Az eltérés oka a fogadó intézmények területi összetétele, nem a toborzás pontatlansága; a korrekció eszköze (a célrégióknak fenntartott ötödik pályázati szakasz) rendelkezésre áll. Az interjúk szerint a résztvevők elérése jellemzően informális, kapcsolati csatornákon, a köznevelésben az intézményvezető ajánlásán vagy felkérésén keresztül történik, ami nem feltétlenül transzparencia kérdése, inkább korábbi munkavállalási, együttműködési pozitív tapasztalat.

2. Hogyan alakult a képzési és a foglalkoztatási komponens indulása, és mi jellemzi a lemorzsolódást? A foglalkoztatási komponens 2026 tavaszán elindult, 69 projekt fut, 292 résztvevő dolgozik. A képzési komponens késleltetve követi a foglalkoztatást: 16 képzési csoport fut 164 résztvevővel, befejezett képzés még nincs. A lemorzsolódás (17,3 százalék) korai, döntően a próbaidő alatt és az egészségügyben, különösen a segédápolói munkakörben jelentkezik. A leggyakoribb kilépési ok a munkával való elégedetlenség, amely kizárólag egészségügyi munkakörökben fordult elő. A pótlás gyors és szabályos. Az interjúk szerint az egészségügyi korai kilépések hátterében az első napok megterhelő élménye mellett a munkarendhez és a jelenléti szabályokhoz való alkalmazkodás nehézsége, a fizetésletiltás és a családi nyomás áll; a „nem tetszett a munka” kategória ezeket nem különíti el.

3. Hogyan működik a mentorálás, és milyen tényezők segítik vagy akadályozzák a beilleszkedést? A kétszintű mentorálás felállt, a munkahelyi segítők száma meghaladja a tervezettet, a referensek és a résztvevők között a legtöbb térségben bizalmi kapcsolat alakult ki. A mentorálás gyakorlata a helyi adottságokhoz igazodva térségenként eltér, és a résztvevők összetett élethelyzeteihez (adósság, gyermekfelügyelet, munkahelyi konfliktus) esetenként szakosított háttértámogatás bevonása szükséges (részletesen lásd a 6. fejezetet). A beilleszkedést az ágazat erősen befolyásolja: a köznevelésben a résztvevők jellemzően helyi kötődéssel érkeznek, az egészségügyben „ismeretlenként”. Az interjúk szerint a résztvevők napi támasza elsősorban a munkahelyi segítő, a referens kevésbé látható, de minden résztvevőt követ, és szükség esetén intézkedést kezdeményez; a koordinátorok a reálisan ellátható ügyterhelést 20–25 főben jelölik meg, a jól működő fogadóhelyeken pedig kidolgozott bevezetési gyakorlat alakult ki.

4. Hogyan halad a továbbadott támogatás kihelyezése, és mi befolyásolja a fogadó intézmények részvételét? Az első mérföldkő 19 százalékos lekötési célja teljesült, szűk tartalékkal. A fő szűk keresztmetszet a fogadó intézmények részvételi hajlandósága, amelyet a 8 hónapos, saját forrásból finanszírozandó továbbfoglalkoztatás, a jogosult intézményi kör szűkülése és a köznevelési fenntartók finanszírozási kérdései korlátoznak. A támogatott intézmények fenntarthatósági vállalásai ugyanakkor erősek: a vállalt létszám 62 százalékára határozatlan idejű továbbfoglalkoztatást vállaltak. Az interjúk szerint a részvételt az intézményi oktatási háttér és a munkaerő-utánpótlási szemlélet segíti, a továbbfoglalkoztatás pedig az intézmények és fenntartóik finanszírozási bizonytalansága miatt a fő ellenvetés.

5. Milyen irányban kell a megvalósítást módosítani? A projekt vezetése az első évben gyorsan és több csatornán reagált a nehézségekre (öt felhívás-módosítás, munkakör-bővítés, felkészítő munkafüzetek, referens-felkészítés). A következő évben négy területen van szükség további lépésekre: a korai lemorzsolódás megelőzésében, a támogatási rendszer megerősítésében, a keresleti oldal bővítésében és az adatgyűjtés egységesítésében. Ezeket a 9.2. alfejezet részletezi. Az interjúk alapján a tanulmány öt új javaslatot tesz (6., 7., 13., 17. és 21.), és több korábbi javaslatot pontosít.

9.2. Javaslatok

A korai lemorzsolódás megelőzése

1. **Valósághű munkaköri bemutatás a szerződéskötés előtt.** Minden egészségügyi és szociális munkakörben a projekt javasolja a fogadó intézményeknek (amelyek hatáskörébe ez tartozik) a próbanap vagy a munkakör-árnyékolás alkalmazását (legalább egy teljes műszak a leendő munkahelyen, a munkahelyi segítő kíséretében), amely a munka nehéz oldalait (testi ápolás, intim gondozási helyzetek, súlyos betegség és halál, műszakrend) is bemutatja. Jó gyakorlatként átvehető az egyik kórházi fogadóhely bevezetése: egyhetes felkészítés az osztályra lépés előtt, külön foglalkozás a halálról, a haláleset melletti jelenlét elhagyhatósága és az osztályválasztás lehetősége.
2. A foglalkozás-egészségügyi alkalmasság előzetes rendezése. A szükséges védőoltásokat és vizsgálatokat a kiválasztás részeként kell ütemezni, hogy ne késleltessék a munkába állást.
3. Intenzív támogatás az első 90 napban. A mentorálás súlypontja kerüljön az első három hónapra, sűrűbb kapcsolattartással és a munkahelyi segítővel közös, előre ütemezett visszajelző beszélgetésekkel (például az első hét, az első hónap és a próbaidő vége előtt). A visszajelző beszélgetések témája a munkahelyi normák (munkaidő, a távollét jelzése) tudatos átadása is legyen.
4. A képzési tartalmak kiegészítése és hatásmérése. A legnehezebb munkahelyi helyzetek (intim gondozás, súlyos betegség és halál, műszakos munkarend) feldolgozása szakoktatói kompetenciát igényel, ezért a szakmai képzésben és a munkahelyi bevezetésben kapjon hangsúlyt; valamint biztosítsanak igény szerint a munka világára felkészítő tartalmakat, mert a képzési programok az államilag elfogadott követelményekhez kötöttek; a 2026. október 1. után induló csoportok lemorzsolódását a második éves elemzés vesse össze a korábbiakkal. Érdemes nyomon követni, mely csoportokhoz jutottak már el a kiegészítő tartalmak, munkafüzetek. A munkafüzetek 2026 októberében készültek el, eljuttatásuk a csoportokhoz jelenleg is folyamatban van.
5. **Gyermekfelügyeleti megoldások.** A fogadó intézményekkel közösen, a munkarendhez igazodva kell feltérképezni a gyermekfelügyelet lehetőségeit, különösen a műszakos egészségügyi munkahelyeken. A megoldások a gyermekek intézménybe juttatására, valamint a nyitvatartáson kívüli és a szünidei felügyeletre is terjedjenek ki.
6. **Tájékoztatás a bejelentett munkaviszony következményeiről a kiválasztáskor.** A kiválasztási beszélgetésen a jelentkezők kapjanak tájékoztatást arról, hogy a bejelentett bérből a meglévő tartozásokat levonhatják, és arról, hová fordulhatnak adósságrendezési segítségért.

7. **Felkészülés a partneri és családi ellenállás kezelésére.** A referensek felkészítése terjedjen ki arra, hogyan ismerjék fel, ha a partner vagy a család ellenzi a résztvevő munkavállalását, és hogyan irányítsák a résztvevőt a megfelelő segítő szolgáltatáshoz.

A támogatási rendszer megerősítése

8. A meglévő mentorálási normák pontosítása. A felkészítésben már meghatározott kapcsolattartási normákat – figyelembe véve, hogy az élethelyzetek ezeket gyakran felülírják – érdemes pontosítani a minimális kapcsolattartási gyakorisággal (például heti kapcsolat és kétheti személyes találkozó, az első 90 napban sűrűbben), az egységes dokumentációt és az eszkalációs rendet. A sztenderd rögzítse a résztvevővel kettesben folytatott beszélgetést és a referens munkaidőn kívüli elérhetőségének határait is.
9. A **„bizalmi személy és háttérszakértő” modell.** A munkahelyen a munkahelyi segítő (mentor), a projekt részéről a referens maradjon a résztvevő elsődleges kapcsolattartója, a szakosított segítséget (adósságkezelés, szociális ügyintézés, pszichológiai támogatás) háttérszakértők nyújtsák, első körben a végső kedvezményezett meglévő infrastruktúrájára és a települési lehetőségekre építve, esetkonzultáció formájában; az egészségügyi fogadóhelyeken a pszichológiai támogatás legyen alapelvárás. Az adósságrendezési továbbirányítás eszköztárát (jogsegélyszolgálat, NAV, önkormányzati adósságkezelés, családsegítő) egységes térképként kell a referensek rendelkezésére bocsátani.
10. Szupervízió és a referens-felkészítő programsorozat folytatása. A havonta folytatódó felkészítő programsorozat (első alkalma 2026. október 5-én volt) egészüljön ki – de ezt tervezi is a projekt –, az igény szerint már most is tartott esetmegbeszélések pedig váljanak rendszeressé.
11. A referenskapacitás rendezése a felfutás előtt. A referensi létszám bővítése mellett a tervezett ügyterhelést az esetek összetettsége, a földrajzi szórás és az utazási idő szerint differenciáltan kell meghatározni (a koordinátorok a reális felső határt referensenként 20–25 főben, a nevelést támogató asszisztenseknél legfeljebb 35 főben jelölik meg). A kapacitástervezésnél figyelembe kell venni, hogy a program jövőjét nagymértékben a pályázói hajlandóság határozza meg.
12. A végső kedvezményezettek érzékenyítése. A projekt által már végzett felkészítést és érzékenyítést kiegészítve a projekt javaslattal éljen a fogadó intézmények felé, hogy – intézményi hatáskörükben – a munkahelyi segítők és a közvetlen munkatársak felkészítése lehetőleg a résztvevők belépése előtt megtörténjen.
13. **A munkahelyi mentorok felkészítése.** A munkahelyi segítőknek szóló írásos útmutató elkészült, eljutott a munkahelyi segítőkhöz, és erről térségenként, kijelölt napon külön egyeztetés is volt. Javasoljuk, hogy a projekt ezt az új munkahelyi segítők számára is rendszeresen ismételje meg, a referens szerepének és a kölcsönös tájékoztatás rendjének bemutatásával.

A keresleti oldal bővítése

14. A továbbfoglalkoztatási kötelezettség felülvizsgálata. A 8 hónapos kötelezettség csökkentése vagy rugalmasabb teljesítési formái (például más intézménynél történő továbbfoglalkoztatás beszámítása) érdemben növelhetik a részvételi hajlandóságot. A felülvizsgálat kezdeményezése megtörtént, a probléma valamennyi döntéshozó előtt ismert; a javaslat ezért az egyeztetések mielőbbi lezárására irányul.

15. A jogosult intézményi kör és a munkakörök bővítésének folytatása, összhangban a horizontális feltételekkel, a célrégiók intézményeire összpontosítva.
16. Célzott intézmény**i toborzás a célrégiókban.** A harmadik szakaszban „talán” választ adó mintegy 1 300 intézmény személyes megkeresése, jó gyakorlatok és résztvevői történetek bemutatásával, a fenntartókkal közös tájékoztatókkal.
17. **Egységes és pontos tájékoztatás a továbbfoglalkoztatási kötelezettségről.** A projekt munkatársai a fogadó intézmények és fenntartóik számára egységes, írásos tájékoztatást adjanak arról, hogy a 8 hónapos továbbfoglalkoztatást a fogadó intézménynek saját forrásból kell biztosítania. A pályázatok bírálatakor és a vállalások nyomon követésekor érdemes rákérdezni a továbbfoglalkoztatás tervezett forrására.

Az adatgyűjtés egységesítése

18. Egységes monitoringsablon egy forrásból, egységes definíciókkal, a toborzási tölcsérrel, a hiányzó magyarázó változókkal (munkaerőpiaci státusz, gyermekek száma, munkarend, bér, ingázási távolság) és a vállalások teljesülésével.
19. Az ESZA+ kérdőívek teljes körű függeléke, és a roma önazonosságot vállaló nyilatkozatok összesítése az EECO15 indikátorhoz.
20. A résztvevők hosszabb távú nyomon követése. A szakirodalom szerint a képzési programok hatása a befejezés után két-három évvel jelentkezik teljes mértékben (Card, Kluve és Weber, 2018), ezért érdemes a 180 napos indikátoron túl a résztvevők 12 és 24 hónapos foglalkoztatási helyzetét is mérni.
21. A kilépési ok-kódok finomítása és a képzési adminisztráció támogatása a jogszabályi keretek között. A „nem tetszett a munka” kategóriát bontani kell (a munka jellege, a munkarend és a jelenléti szabályok, család és partner, anyagi ok, letiltás), a képzési adminisztráció (jelenléti nyilvántartás) rendjét jogszabály határozza meg, ezért ott legfeljebb az elektronikus felnőttképzési napló használata jöhet szóba.
22. Fókuszált interjús vizsgálat a következő értékelésekben. A hatásvizsgálat interjús szakasza a jövőben ne a területi lefedettségre törekedjen: egy kis elemszámú, régiónként szétszórt minta reprezentatívnak tűnhet, valójában azonban egyik kérdést sem tárja fel kellő mélységben. Célszerűbb egy ágazatra (például az egészségügyre, ahol a lemorzsolódás koncentrálódik) vagy egy jelenségre (például a korai lemorzsolódásra) összpontosítani, és ezen belül valamennyi érintett nézőpontot – résztvevők, kilépők, munkahelyi segítők, referensek, oktatók, intézményvezetők – megszólítani.

9.1. táblázat. A javaslatok ütemezése

Időtáv	Javaslatok
Azonnal (2026. IV. negyedév)	2., 6., 8., 17., 19.
A következő pályázati és bevonási hullám előtt (2027. I. negyedév)	1., 3., 4., 7., 10., 11., 12., 13., 18., 21.
A második éves elemzésig (2027. október)	5., 9., 14., 15., 16., 22.
A projekt végéig és azt követően	20.

9.3. Záró gondolatok

Az első év alapján a „Nő az esély” a közszolgáltatásokban projekt működőképes rendszert épített fel, és a munkaerőpiac egyik leginkább kirekesztett csoportját, az alacsony iskolai végzettségű roma nőket valóban eléri. A beavatkozási logika (munkahely, foglalkoztatásba ágyazott képzés, személyes támogatás) a szakirodalom és az elődprojekt tapasztalatai alapján megalapozott. Az első év két kritikus pontja a korai lemorzsolódás az egészségügyi munkakörökben és a közszolgáltatást nyújtó intézmények korlátozott részvételi hajlandósága. Az előbbi a szerződéskötés előtti valósághű munkaköri bemutatással és az első hónapokra összpontosított támogatással érdemben csökkenthető. Az utóbbi a projekt keretein belül csak kevéssé kezelhető, ezért a szabályozási környezet további rugalmasítása és a célrégiókban folytatott célzott intézményi toborzás szükséges. A második éves elemzés már az első képzési eredményekre és a pótlások tapasztalataira építhet, és megmutathatja, hogy az első évben bevezetett válaszlépések (munkafüzetek, referens-felkészítés, felhívás-módosítások) elérték-e a céljukat.

Az első év eredményeit a megvalósítás körülményeinek fényében kell értékelni. A projekt kiszámíthatatlan és folyamatosan változó keretrendszerben működik, és az itt tapasztalt események – a felhívás ismételt módosításai, a jóvá nem hagyott munkakör- és intézményikör-bővítések, a gyermekvédelmi terület blokkolása, a bentlakásos intézmények uniós célokkal összhangban álló kiesése – túlmutatnak egy adott projekt hatáskörén. A projekt mögött álló széles személyzeti háttér – munkahelyi segítők, támogató referensek, koordinátorok, képzésszervezők, oktatók – a toborzást és a mentorálást párhuzamosan végezve tartotta működésben a rendszert; ez az erőfeszítés az első év eredményeinek nélkülözhetetlen feltétele volt.

Az interjús kutatás megerősítette, hogy a korai lemorzsolódás csökkentésének kulcsa a fogadó intézményekben kialakított bevezetési gyakorlat és a munkahelyi mentor személyes jelenléte, és rámutatott két, a monitoringban eddig rejtett tényezőre: a fizetésletiltás és a partner vagy a család ellenállásának szerepére. Kockázatként kell kezelni, hogy a továbbfoglalkoztatás finanszírozása a fenntartói oldalon nem minden esetben biztosított (7.5. alfejezet, 17. javaslat). A második éves elemzésben kilépett résztvevőkkel és a részvételt elutasító intézmények vezetőivel is interjút kell készíteni.

9.4. Az interjús kutatás kulcsállításai

Az alábbi kulcsállításokat az interjús kutatás egészéből fogalmaztuk meg. Kulcsállításnak csak olyan megállapítást tekintettünk, amelyet legalább két, különböző interjú alátámaszt; egyetlen interjúalany véleménye kulcsállításként nem szerepel. Minden állításnál megadjuk az alátámasztó interjúk számát és szerepkörét, az esetleges ellenpéldát és a kapcsolódó v1-megállapítást (9.2. táblázat).

9.2. táblázat. Az interjús kutatás kulcsállításai

Kulcsállítás	Alátámasztás	Ellenpélda	Kapcsolódó v1-megállapítás
1. Az egészségügyben a korai nehézségek fő forrása az első napok megterhelő élménye. A súlyos betegek, a testi ápolás és a halál látványa a belépés utáni legnehezebb tapasztalat; ahol a fogadóhely tudatos bevezetést alkalmaz, ott ez kezelhető.	4 interjú: 2 aktív résztvevő, 1 munkahelyi mentor (fogadóhelyi vezető munkatárs), 1 területi koordinátor	Részben: a korábbi kórházi tapasztalattal érkező résztvevőt meglepetés nem érte; egy egészségügyi mentor csoportjában nem volt szakmai nehézség.	Megerősíti: 5.3., 5.4., 2.3. (valósághű munkaköri bemutatás); 1. és 3. javaslat

Kulcsállítás	Alátámasztás	Ellenpélda	Kapcsolódó v1-megállapítás
2. A „nem tetszett a munka” kilépési ok mögött gyakran a munkarendhez és a jelenléti szabályokhoz való alkalmazkodás nehézsége áll. A pontos bejárás, a korai kezdés és a távollét jelzése sok résztvevőnek új követelmény.	4 interjú: 1 aktív résztvevő, 2 munkahelyi mentor, 1 projektmunkatárs	A köznevelési és a szociális interjúkban (iskolai, illetve rögzített délelőtti munkarend) ilyen nehézség nem jelent meg.	Árnyalja: 5.3. (a kilépési okok kategóriái; a hiányzás, mint fő probléma megerősítve); 3. és 21. javaslat
3. A fizetésletiltás és a tartozás kilépési kockázat, amelyre a referensek eszközei korlátozottak. A bejelentett bérből levont tartozás különösen az egyedül nevelő anyák részvételét veszélyezteti.	4 interjú: 1 munkahelyi mentor, 1 oktató, 1 területi koordinátor, 1 projektmunkatárs	Nincs ellenpélda; a megkérdezett aktív résztvevők a témát nem említették.	Megerősíti és kiegészíti: 5.5., 6.5.; 6. és 9. javaslat
4. A partner vagy a család ellenállása a nő munkavállalásával szemben önálló kilépési kockázat. A monitoring „családi okok” kategóriája ezt nem különíti el.	4 interjú: 1 aktív résztvevő, 2 munkahelyi mentor, 1 területi koordinátor	Több résztvevőnél a család kifejezetten támogató (a nagyobb gyerekek, a férj vállalnak feladatot).	Új a v1-hez képest; kapcsolódik: 5.3. (családi okok), 8.3. (nemek közötti egyenlőség); 7. javaslat
5. A résztvevők napi támasza a munkahelyi segítő, a támogató referens háttérszereplő. A referenst a résztvevők és a mentorok egy része elsősorban az adminisztrációval azonosítja.	6 interjú: 5 aktív résztvevő, 1 munkahelyi segítő	Két köznevelési résztvevő rendszeres látogatásról és jó kapcsolatról számolt be; a koordinátorok sűrű, akár napi kapcsolattartást írnak le.	Árnyalja: 6.3., 6.4., 6.5. („bizalmi személy és háttérszakértő” modell); 8. és 9. javaslat
6. A reálisan ellátható referensi ügyterhelés jóval alacsonyabb a tervezettnél, és a referensi idő kisebb része jut a mentorálásra. A megkérdezett koordinátorok a felső határt 20–25 főben jelölik meg.	3 interjú: 2 területi koordinátor, 1 projektmunkatárs	Az augusztusi koordinátori beszámolóban egy koordinátor 35–40 főt nevezett meg; a nevelést támogató asszisztenseknél 35 fő is vállalhatónak tűnik.	Cáfolja / árnyalja: 6.2. (35–40 fő, a szakmai terv kb. 49 fő); 11. javaslat
7. A köznevelésben a helyi kötődés és az intézményvezetői kiválasztás könnyíti a beilleszkedést. Az alacsony lemorzsolódás részben szelekciós hatás: a résztvevők ismertek az intézményben, és többüknek van korábbi tapasztalata.	4 interjú: 2 aktív résztvevő, 1 munkahelyi segítő, 1 területi koordinátor	Részben: a köznevelési mentor szerint a résztvevő szakmai felkészültsége és önbizalma gyenge, bár kilépés nem történt.	Megerősíti és árnyalja: 3.4., 6.3. (ágazati különbség a lemorzsolódásban)
8. A tanulástámogatás jelenleg az oktatókon múlik, a központi felkészítő eszközök a résztvevőkhöz még nem jutottak el (a munkafüzetek az interjúk idején, 2026 októberében készültek el). A fő nehézség az írás, az olvasás, a szakszókincs és a tanulási rutin hiánya; a munka melletti tanulást az oktatók előnynek látják.	Tanulási nehézség: 5 interjú (1 aktív résztvevő, 2 munkahelyi segítő, 2 oktató). Munkafüzetek: 6 interjú (5 aktív résztvevő, 1 munkahelyi segítő)	Két köznevelési résztvevő a tanulást könnyűnek írta le; egy térségből pozitív gyakorlati visszajelzés érkezett a ráhangoló munkafüzetről.	Árnyalja: 4.3., 4.4.; megerősíti: 2.4., 4.2. („előbb munka”); 4. javaslat

Forrás: a 13 interjú tematikus elemzése (2026. október 13–26.).

Források

Szakirodalom és statisztikai források

Az Európai Unió Tanácsa (2021). A Tanács ajánlása (2021. március 12.) a romák egyenlőségéről, társadalmi befogadásáról és részvételéről (2021/C 93/01). *Az Európai Unió Hivatalos Lapja*, C 93.

Card, D., Kluve, J. és Weber, A. (2018). What works? A meta analysis of recent active labor market program evaluations. *Journal of the European Economic Association*, 16(3), 894–931. https://doi.org/10.1093/jeea/jvx028

Európai Bizottság (2022). *Hungarian unemployed find work and self-esteem*. Az Európai Szociális Alap Plusz projektismertetője, 2022. január 31. https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/ro/node/288

FRA – Az Európai Unió Alapjogi Ügynöksége (é. n.). *Roma Survey – Country Data – Hungary*. https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-country_data-roma_survey-hungary_0.pdf

Kertesi, G. és Kézdi, G. (2011). Roma employment in Hungary after the post-communist transition. *Economics of Transition*, 19(3), 563–610. https://doi.org/10.1111/j.1468-0351.2011.00410.x

KSH – Központi Statisztikai Hivatal (2024). *Fenntartható fejlődés indikátorai, 2024*. A roma és nem roma népesség foglalkoztatási rátája a 15–64 évesek körében. https://www.ksh.hu/kiadvanyok/fenntarthato-fejlodes-indikatorai/2024/4-2-sdg-10

Premack, S. L. és Wanous, J. P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 706–719. https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.4.706

Södergård, E., Juntunen, J. és Kuivila, H.-M. (2025). The effect of mentoring programmes on newly graduated nurses' retention and turnover: An umbrella review. *Journal of Advanced Nursing*, 82(7), 6948–6969. https://doi.org/10.1111/jan.70326

TEF – Társadalmi Esélyteremtési Főigazgatóság (2023). *EFOP-1.1.2-16 Nő az esély – képzés és foglalkoztatás. Zárótanulmány*. Budapest: TEF.

Program- és szabályozási dokumentumok

1605/2021. (VIII. 18.) Korm. határozat a Magyar Nemzeti Társadalmi Felzárkózási Stratégia 2030 elfogadásáról.

Felhívás: „Nő az esély” a közszolgáltatásokban. EFOP Plusz-3.1.3-25 kódszámú kiemelt felhívás.

TEF (2025). „Nő az esély” a közszolgáltatásokban. EFOP Plusz-3.1.3-25-2025-00001. Szakmai terv. (Belső dokumentum.)

TEF (2025–2026). Felhívás a végső kedvezményezettek számára: EFOP_PLUSZ-3.1.3/TEF-25, valamint annak öt módosítása. (Az 5. módosítás állapota: 2026. szeptember.)

TEF (2026). Projektirányítási kézikönyv, 3. változat (2026. augusztus). (Belső dokumentum.)

TEF (2026). A továbbadott támogatás szakmai eljárásrendje (2026. április, módosítva: 2026. augusztus). (Belső dokumentum.)

TEF (2026). Képzési tájékoztató; felkészítő munkafüzetek („Tanulni újra”, „Nevelést támogató asszisztens START”, „Segítő kézzel”); referens-felkészítő program (2026. október). (Belső dokumentumok.)

Mellékletek

1. melléklet: Az elemzésben felhasznált monitoring- és kvalitatív adatforrások

Adatforrás	Tartalom	Adatállapot
A projekt célcsoport-adatbázisa	a bevont résztvevők személyszintű adatai (belépés, kilépés és oka, pótlás, munkakör, lakóhely, életkor, ESZA+ kérdőívek); a tanulmány kizárólag összesített adatokat közöl	2026. október 8.
A fogadó intézményi projektek pénzügyi és vállalási táblája	támogatási összegek, vállalt létszám, határozatlan idejű továbbfoglalkoztatás, munkahelyi segítők, asszisztensek, lakhatási támogatás, fenntartótípus	2026. október
A folyamatban lévő képzések összesítője	képzéstípus, kezdés és befejezés, gyakoriság, létszámok, kilépések és okaik	2026. október
A harmadik pályázati szakasz intézményi megkeresési nyilvántartása	megkeresett intézmények száma, ágazata, térsége és válasza	2026. október 7.
A projekt heti összefoglalója és havi adatszolgáltatása	pályázati statisztika, humánerőforrás, képzések, kötelezettségvállalás	2026. október 8.
A pályázatkezelők és a pénzügyi vezető írásos adatszolgáltatása	támogatói okiratok, elállások, előleg, helyszíni ellenőrzések, felhívás-módosítások, a mérföldkő célértéke	2026. október 8.
A területi koordinátorok írásos beszámolói (5 térség)	a szakmai vezető kérdéssorára adott válaszok (2. melléklet)	2026. augusztus–szeptember
A projekt és az irányító hatóság egyeztetésének emlékeztetője	a megvalósítást érintő szabályozási változások (tényszerűen)	2026. nyár
Interjúk (13 interjú)	félig strukturált szóbeli interjúk (7) és írásos kérdéssorok (6) aktív résztvevőkkel, munkahelyi segítőkkel, oktatókkal, területi koordinátorokkal és egy projektmunkatárssal; a tanulmány név nélkül, szerepkörrel hivatkozik rájuk	2026. október 13–26.

2. melléklet: A szakmai vezetés kérdéssora a területi koordinátoroknak (2026. augusztus)

A projekt szakmai vezetése 2026. augusztus 27-én az alábbi kérdésekről kért rövid írásos tájékoztatást az öt területi koordinátortól:

1. Mennyire leterheltek a koordinátor irányítása alá tartozó támogató referensek?
2. Mennyire relevánsak a munkaköri leírásban szereplő feladatok, lefedik-e a teljes ellátandó tevékenységet, és melyik részfeladat teszi ki a legnagyobb időt?
3. Mennyire eredményes és hatékony a referensek munkája?
4. Mennyire hatásos a foglalkoztatásban maradásra és a képzések sikeres elvégzésére irányuló, egyénre szabott személyes mentorálás, mennyi időt tesz ki naponta és hetente, valóban megtörténik-e, vagy „csak” a problémákra reagál?

5. Kérnek-e segítséget a bevontak, ha igen, mire irányulnak a kérések, milyen eszközök állnak rendelkezésre a segítéshez, és az adott településen hová lehet fordulni a problémák megoldása érdekében?
6. Fordulnak-e a résztvevők konkrét tanulástámogatási kérdésben a referensekhez, milyen gyakorisággal, mennyi időt vesz ez igénybe, és mennyi időre lenne valóban szükség?
7. Eljutnak-e a referensekhez a foglalkoztatással összefüggő problémák, milyen gyakorisággal, van-e élő kapcsolat a munkahelyi segítővel, és milyen visszajelzések érkeznek?
8. Szükséges-e további szakemberek (például mentálhigiénés szakember, szociális munkás, pszichológus) bevonása?

3. melléklet: Az elemzésben használt fogalmak

Fogalom	Meghatározás az elemzésben
Bevont résztvevő	aki a projektben munkaszerződést vagy kinevezést kapott egy fogadó intézménynél (OP-EPO12)
Aktív résztvevő	bevont résztvevő, akinek jogviszonya az adatállapot napján fennáll
Kilépett résztvevő	bevont résztvevő, akinek a projekt keretében létesített jogviszonya megszűnt
Lemorzsolódási arány	a kilépett résztvevők aránya az összes bevont résztvevőhöz képest
Képzési kilépési arány	a képzésből kilépettek aránya a felnőttképzési szerződést aláírt résztvevőkhöz képest
Pótlás	a kilépett résztvevő helyére új résztvevő belépése ugyanabban a fogadó intézményi projektben (határidő: 90 nap)
Célrégiók	a négy legkevésbé fejlett régió: Észak-Magyarország, Észak-Alföld, Dél-Alföld, Dél-Dunántúl
Ügyterhelés	az aktív résztvevők száma egy támogató referensre vetítve
Kötelezettségvállalás	a kiadott támogatói okiratokban szereplő támogatási összeg