

JÖVŐTERVEZŐ WORKSHOP

Verseny. Képesség.

Memó a nap eredményeiről

2026. szeptember 18. · BGSZC Bánki Donát Technikum, Budapest



HUMÁNTŐKE STRATÉGIA ÉS VERSENYKÉPESSÉG · JÖVŐTERVEZŐ WORKSHOP

Memó a nap eredményeiről

A felnőttkori tanulás versenyképességre hangolása kormányzati, civil és szakértői szereplők együttműködő párbeszédén keresztül. A dokumentum a hét tematikus asztal flipchartjait, az asztalgazdák előkészítő anyagait és a helyszíni jegyzeteket fűzi össze: jelenlegi működés, 2030-as célállapot, akadályok, javaslatok.

7

tematikus asztal

2

munkakör: vízió és javaslatok

28

kitöltött flipchart-mező

~40

résztevő

Időpont

2026. szeptember 18., péntek, 9:00–12:30

Helyszín

BGSZC Bánki Donát Technikum, 1138 Budapest, Váci út 179–183.

Facilitátor

Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (SZMT)

Weboldal

jovotervezo.humanversenykepesség.hu

Tartalom

Tartalom	2
1. Vezetői összefoglaló	3
2. A workshop kerete	4
2.1 Előzmény és cél	4
2.2 Résztevők	4
2.3 Program	5
2.4 Módszertan: a 7×4-es mátrix	5
2.5 Asztalok és asztalgazdák	6
3. Az asztalok eredményei	7
3.1 Szabályozás és minőségbiztosítás	7
3.2 Finanszírozás és ösztönzők	9
3.3 Tanulási motiváció és munkaerőpiaci alkalmazkodás	11
3.4 Elismerés, mikrotanúsítvány és adatalapú átláthatóság	13
3.5 Munkáltatói szerepvállalás és munkahelyi tanulás	15
3.6 Jövőálló készségek: módszertan, digitális és AI-alkalmazás	17
3.7 Munkaerőtartalékok és hozzáférés a versenyképes tanuláshoz	19
4. Horizontális tanulságok	21
Melléklet: a 7×4-es mátrix egy oldalon	22

1. Vezetői összefoglaló

A hét asztal közös irányba gondolkodott: a magyar felnőttkori tanulási rendszer legnagyobb hiánya nem a jó szándék hiánya, hanem a stratégia, a közös nyelv és a szereplők közötti koordináció. A résztvevők a rendszer minden pontján ugyanazt a három hiányt nevezték meg: nincs világos kormányzati stratégia, nincs egységes kompetencia keret, és a finanszírozás kiszámíthatatlan.

A NAP TIZENKÉT LEGFONTOSABB ÜZENETE

1. Világos kormányzati stratégia kell; ma nincs, és ebből következik a szakpolitikai együttműködés hiánya is (1., 6. asztal).
2. A szabályozás fókuszra kerüljön a felnőttképző intézmények szabályozásáról a tanulási folyamatra és az egyénre: képzési piac helyett készségpiac legyen (1. asztal).
3. Piacbarát, sztenderdizált nemzeti kompetencia- és készség-keretrendszer kell, mérési módszertannal (4., 6. asztal).
4. A mikrotanúsítványok piacát meg kell nyitni a valós felnőttképzési szereplők előtt; a cél a digitálisan hiteles, munkaadók által is kiolvasható tanulási eredmény, nemzeti készségútlevélben, akár a DÁP-ban elérhető módon (4., 7. asztal).
5. A finanszírozás pályázat- és projektalapú, periódikus; a cél a stratégiai célhoz kötött, kiszámítható és szektorsemleges finanszírozás (2. asztal).
6. Az egyéni tanulási számla (ILA) a legtöbbször említett konkrét eszköz, ennek meghonosítása és a vállalati matching fund hozzárendelése kritikus elem (2., 3., 4. asztal).
7. A felnőttek számára a tanulás plusz munka, nem feltétlenül azonnal érzékelhető megtérüléssel; a motivációt finanszírozás, idő és támogató kultúra együtt adja vissza (3. asztal).
8. A kkv-vezetők szemléletváltása és képzése a munkahelyi tanulás kulcsa; ma reaktív, taktikai működés jellemző, és a képzést nem tekintik versenyképességi tényezőnek (3., 5. asztal).
9. Több asztal dedikált, kooperatív koordináló szervezetet javasol a kormányzat, a képzők és a vállalatok összehangolására. Ez lehetne akár egy jól működő kamara is. (5., 6. asztal).
10. Az oktatás és a munkaerőpiac közötti szakadék generációs és attitűdbeli szinten is jelen van; az AI-hoz félelemmel vegyes a viszony (6. asztal).
11. A munkaerőtartalék aktiválása szétterjedt intézményrendszerben zajlik, ahol egyszerre van pazarlás és hiány; alapkompétencia-fejlesztés, képességvizsgálat és foglalkoztatáshoz kötött támogatás kell (7. asztal).

2. A workshop kerete

2.1 Előzmény és cél

2026. július 2-án Naderi Zsuzsanna, a szakképzésért és felnőttkori tanulásért felelős államtitkár és a felnőttkori tanulás területén működő szervezetek képviselői egyeztettek arról, hogy a felnőttkori tanulás rendszerét Magyarországon új alapokra szükséges helyezni. A feladat átgondolása ideálisan több szereplő együttműködésével végezhető el.

A Jövőtervező workshop ennek a társadalmi párbeszédre alapuló stratégia-előkészítő folyamatnak az első lépése: intenzív, sprint jellegű műhelymunka arról, miként válhat a felnőttkori tanulás Magyarország versenyképességét szolgáló humántőke-stratégia központi elemévé. A workshop három dolgot vállalt:

- ▶ Összegyűjt és strukturál: a kormányzati, civil, szakmai és piaci tudás közös gondolkodási keretét kap.
- ▶ Új alapokat azonosít: a résztvevők a trendek, kihívások és lehetőségek mentén teszik le a felnőttkori tanulás új alapjait.
- ▶ Stratégiai irányokat jelöl ki, és megteremti a szereplők tartós együttműködését.

A Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (SZMT) biztosította a semleges facilitátori szerepet, a strukturált szakmai teret, az előzetes szervezést és a résztvevők rövid előzetes lekérdezését.

2.2 Résztvevők

Mintegy 35 résztvevő dolgozott együtt egyenrangú hozzájárulóként: kormányzati döntéshozók, civil és szakmai szervezetek, piaci szereplők és munkáltatók, az egyéni tanulási utak képviselői, humántőke- és oktatáskutatók, valamint az SZMT facilitátorai.



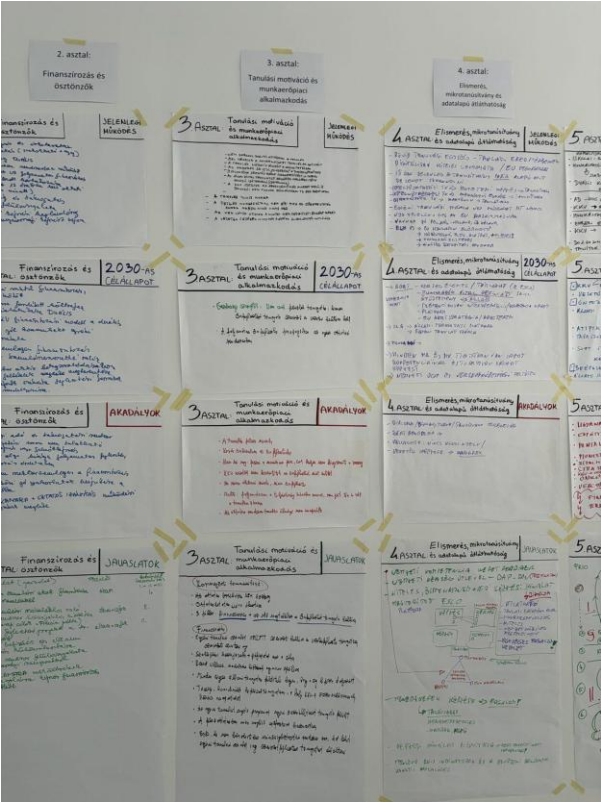
A workshop résztvevői a kitöltött 7x4-es mátrix előtt

2.3 Program

Idő	Blokk	Tartalom, közreműködők
9:00 – 9:10	Megnyitó	Zala Ákos (SZMT): célok, játékszabályok, a workshop kerete és szereplői
9:10 – 9:20	Versenyképesség, felnőttkori tanulás	Naderi Zsuzsanna, szakképzésért és felnőttkori tanulásért felelős államtitkár: a felnőttkori tanulás jelentősége, a humántőke-stratégia szükségessége
9:20 – 9:35	Közös tudásalap	Horváth Ádám, miniszteri tanácsadó: a legfontosabb trendek és kihívások
9:35 – 9:45	A közös munka keretei	Kuremszki Andrea, Kálmán Edina (SZMT): témák, asztalok, facilitátori instrukciók
9:45 – 10:45	1. kör: Vízió és problémák	„Felnőttkori tanulás 2030 a versenyképesség szolgálatában”: asztalmunka, majd plenáris megosztás
10:45 – 11:05	Szünet	Kávészünet, átállás a második körre
11:05 – 11:10	Ráhangelődés a 2. körre	Asztaltémák, az asztalok elfoglalása
11:10 – 12:10	2. kör: Javaslatok	Konkrét fejlesztési javaslatok a 2030-as állapot eléréséhez, majd plenáris megosztás
12:10 – 12:30	Zárás és összegzés	Zala Ákos (SZMT), Major Gábor (ReStart): tanulságok, következő lépések, együttműködési lehetőségek

2.4 Módszertan: a 7×4-es mátrix

Hét tematikus asztal dolgozott két körben, asztalonként 5–6 fővel és egy asztalgazdával. Minden körre 40 perc asztalmunka és 2 perc plenáris bemutató jutott. Az 1. kör a jelenlegi működést, a 2030-as célállapotot és az akadályokat, a 2. kör a konkrét javaslatokat, felelősöket és sürgősséget rögzítette. A résztvevők a 2. körben asztalt válthattak. Az asztalgazdák előkészítő anyagot (itinert) kaptak nemzetközi és hazai kontextussal.



A mátrix részlete: a 2., 3. és 4. asztal lapjai

2.5 Asztalok és asztalgazdák

#	Téma	Asztalgazda	Szervezet
1	Szabályozás és minőségbiztosítás	Farkas Bertalan Péter	Restart Hungary
2	Finanszírozás és ösztönzők	Sum István	Felnőttképzők Szövetsége
3	Tanulási motiváció és munkaerőpiaci alkalmazkodás	Münnich Iván	Tréning Kerekasztal Egyesület
4	Elismerés, mikrotanúsítvány és adatlapú átláthatóság	Varga Péter Miklós	Cibus Hungaricus Alapítvány
5	Munkáltatói szerepvállalás és munkahelyi tanulás	Bogdán Szilvia	AmCham Hungary
6	Jövőálló készségek: módszertan, digitális és AI-alkalmazás	Bálint Viktor	Koalíció a Digitális Készségekért és Munkahelyekért, IVSZ
7	Munkaerőtartalékok és hozzáférés a versenyképes tanuláshoz	Palotás József	Felnőttképzési Szakértők Országos Egyesülete

3. Az asztalok eredményei

Minden asztalt azonos szerkezetben mutatunk be: a téma és a kiinduló kérdés az asztalgazdai előkészítő anyagból, a négy mező a flipchartokról, a helyszíni jegyzetek kiegészítéseivel.

1. ASZTAL

3.1 Szabályozás és minőségbiztosítás

Asztalgazda: Farkas Bertalan Péter (Education:Next Oktatástechnológiai Szövetség)

Kiinduló kérdés: *Mitől lenne jó és hatékony a felnőttképzés jogi, adminisztratív és minőségbiztosítási kerete, és mik a kritériumai?*

A szabályozás pénzügyi és ellenőrzési logikára épül, nem a tanulási folyamatra. A cél a kereslet vezérelt, eredményalapú rendszer, amelyben a hatóság, a nyilvántartás és a minőségbiztosítás szerepe elválík, és a hatóság a szabálysértéseket keresi, nem az adminisztrációt ellenőrzi.

KIINDULÓPONT AZ ELŐKÉSZÍTŐ ANYAGBÓL

Az előkészítő anyag szerint a korábbi hazai támogatási gyakorlat a formai megfelelést, az egységes óradíjplafont és a pályázatírói közvetítőket jutalmazta, nem a szakmai minőséget; ez a magas hozzáadott értékű, vállalati igényre szabott fejlesztések kiszorulásához vezetett. Az OECD Getting Skills Right sorozata szerint az EU-s munkavállalók közel fele felül- vagy alulképzett saját munkakörében.

JELENLÉGI MŰKÖDÉS

- ▶ Szabályozás: jogbiztonság hiánya; félreértelmezett felügyeleti szerep, amelyben a hatóság dominál.
- ▶ A döntések pénzügyi szempontok (TAO, ÁFA) alapján születnek, nem a tanulási eredmény alapján.
- ▶ Nem transzparens adatok, rugalmatlanság; jelenlét alapú működés az eredményalapú helyett.
- ▶ Minőségbiztosítás: a vállalati elemek hiányoznak; a szakmai támogatás helyett formális megfelelés jellemző.
- ▶ A minőségbiztosítást és a szabályozást ma nem választják el egymástól.

2030-AS CÉLÁLLAPOT

- ▶ Kínálatvezérelt helyett keresletvezérelt rendszer; tisztázott kérdés, hogy ki a felnőttképző.
- ▶ Szereptisztázás: ki a hatóság, ki végzi a minőségbiztosítást; a nyilvántartás és a minőség szétválík.
- ▶ Eredményalapú felnőttképzés; stratégia alapú működés, ahol a statisztika eszköz, nem cél.
- ▶ Szakpolitikai akarat; transzparens adatok.
- ▶ Minőségi minimumot a hatóság határoz meg, ezen felül a szereplőknek nagyobb szabadság jut.

AKADÁLYOK

- ▶ Nincs stratégia; nincs szakpolitikai együttműködés.
- ▶ Súlytalan szakmai szervezetek.
- ▶ Túldimenzionált hatósági szerep; túltolt adminisztratív terhek.

JAVASLATOK

Javaslat	Felelős	Prioritás / ütem
Világos, egyértelmű kormányzati stratégia, amelyből minden szereplő levezeti, mit vár el a többiektől és magától.	Kormányzat	
A jogszabály fókuszába a tanulási folyamat és az egyén kerüljön, ne a felnőttképző: képzési piac helyett készségpiac; fókusz az egyén fejlődésén (humántőke).	Kormányzat	
Hatósági feladat a szabálysértések feltárása az állandó és indokolatlan ellenőrzés helyett; a hatóság csak szabálytalanság esetén lépjen közbe.	Hatóság	
A definíciók tisztázása a jogi környezetben.	Kormányzat	
A szervezetfejlesztés tartson lépést az egyéni fejlesztéssel.	Piac, szakmai szervezetek	
Kultúra, tudásmenedzsment és edukáció jelenjen meg a minőségbiztosítás rendszerében.	Szakmai szervezetek, kormányzat	

Az akadályok részletes megvitatására az asztalnak nem maradt ideje (jegyzet).

3.2 Finanszírozás és ösztönzők

Asztalgazda: Sum István (Felnőttképzők Szövetsége)

Kiinduló kérdés: *Milyen finanszírozási logika venné rá ténylegesen többet tanulni az egyéneket, és többet fejleszteni a vállalatokat, különösen a kkv-kat?*

A képzésfinanszírozás pályázat- és projektalapú, lüktető, nem rendszerszerű. A cél a stratégiai célhoz kötött, szektorsemleges finanszírozás, mindenki által ismert egyéni tanulási számlával és külön kkv-modellel.

KIINDULÓPONT AZ ELŐKÉSZÍTŐ ANYAGBÓL

Magyarországon a felnőttek tanulási részvétele 2023-ban 9,6% volt (2022: 7,9%), az uniós átlag 12,7%. Erre válaszul indul a hazai Egyéni Tanulási Számla (HUN-ILA) modell, francia, német, holland, szingapúri, lett és horvát tapasztalatok alapján. A Cedefop szerint az ILA ott működik jól, ahol kiegészíti, nem helyettesíti az intézményi finanszírozást, és célzottan működik.

JELLENLEGI MŰKÖDÉS

- ▶ Saját dolgozó képzése és normatív támogatás csak szűk körben (szakoktató, egyes ágazatok); adókedvezmény a duális képzésben.
- ▶ A duális képzésben a saját dolgozók és az iskolarendszerben tanulók szabályozása egybemosódik (jegyzet).
- ▶ A finanszírozás nem rendszerben működik: pályázat és projekt a folyamatos finanszírozás helyett; hirtelen sok pénzt kell elkölteni.
- ▶ A pályázati korlátok torzítanak: előfordul, hogy egy 60 órás képzést 12 órában kell leadni a finanszírozás miatt.
- ▶ A nagyvállalatok képzési hajlandósága csökken; ha képeznek, gyakran külföldre viszik a dolgozókat.
- ▶ Az adókedvezmények és támogatási rendszerek felülvizsgálata esedékes; a képzésre költött összegek hozzáadott értéke nem mérhető.

2030-AS CÉLÁLLAPOT

- ▶ Stratégiai célhoz kötött finanszírozási rendszer, amely a kkv-dolgozók bekapcsolódását segíti.
- ▶ A képzésre fordított költségek reális elszámolása a duális képzésben; külön kkv-finanszírozási modell.
- ▶ Koherens, jól kommunikált, mindenki által ismert és használt egyéni tanulási számla.
- ▶ Szektorsemleges finanszírozás.
- ▶ A vállalatok tanuló szervezetekké válnak; a kkv-szektor aktív bekapcsolódásának feltételei adóttak.

- ▶ A felnőttképzők fejlesztési forrásainak állami rendszerezése.

AKADÁLYOK

- ▶ A jelenlegi adó- és támogatási rendszer ellentmondásos, nem működik megfelelően.
- ▶ Költségvetési soron nem tervezhető a szakképzés és a felnőttképzés; hiányzik a folyamatos fejlesztést biztosító központi alap.
- ▶ A finanszírozás nem szektorsemleges.
- ▶ A nemzetközi jó gyakorlatok nem épülnek be a hazai gyakorlatba.
- ▶ Hiányzik a NAV, a kamara és az oktatásirányítás működési összhangja.

JAVASLATOK

Javaslat	Felelős	Prioritás / ütem
Rugalmas tanulási utak finanszírozása eredményméréssel, az előzetes tudás beszámításával, tömbösítés nélkül.	Állam	I.
Egyéni tanulási számlához való hozzáférés rendszerbe illesztése, makrogazdasági célokhoz kötve (francia példa); a vállalati finanszírozás kapcsolása a számlarendszerhez.	Állam, cégek	II.
Vállalati fejlesztési projektek támogatása a középvállalati körben; a termelékenység és eredményesség mérése a vállalati képzési rendszerben.	Állam, cégek	II.
Vállalati befizetés és állami támogatás egy rendszerbe foglalása.	Állam, cégek	
A pályázati rendszer felülvizsgálata versenyképességi és eredményességi szempontok mentén.	Állam	
A NAV és a kamara működésének összehangolása a képzésfinanszírozás szempontjából; az intézményrendszer összehangolása.	Állam	

3.3 Tanulási motiváció és munkaerőpiaci alkalmazkodás

Asztalgazda: Münnich Iván (Tréning Kerekasztal Egyesület)

Kiinduló kérdés: *Mitől válna a tanulás a dolgozók és a vállalatok számára is természetes, folyamatos gyakorlattá?*

A felnőttek számára a tanulás plusz munka, negatív iskolai élményekkel és látható megtérülés nélkül. A motivációt három pillér adja vissza: finanszírozás, a tanulásra szánt idő és az önfejlesztést támogató szervezeti és vezetői kultúra.

KIINDULÓPONT AZ ELŐKÉSZÍTŐ ANYAGBÓL

Az OECD 2023-as felnőttkézség-felmérése szerint az időhiány a felnőttkori tanulás legnagyobb gátja, a fő motiváció a munkateljesítmény javítása; a munkáltatói anyagi támogatás a részvétel egyik legerősebb előrejelzője. Idehaza a felnőttkori tanulás presztízse alacsony, a részvétel az életkorral és az alacsonyabb végzettséggel erősen csökken.

JELLENLEGI MŰKÖDÉS

- ▶ A tanuláshoz nem párosul pozitív attitűd; a közoktatásban a tanulás negatív élmény, ez a minta kísér tovább.
- ▶ Aki vállalja a munkahelyi tanulást, az már motivált; az emberek kb. 15%-a vesz részt továbbképzésben.
- ▶ A diplomások jelentős része szakképesítést is szerez.
- ▶ Az állam által támogatott felnőttképzések hosszúak (centrumok), ez a kkv-dolgozók idejébe nem fér bele.
- ▶ A kkv-szektorban a napi eredménykényszer mindent felülír; a kkv-k örülnek, ha épkezláb embert találnak.
- ▶ A tanulás plusz munka; a munkaerőpiac és a bérezés nem fizeti meg az időbefektetést.
- ▶ Aki otthon nem látta a mintát, nem fejleszti önként magát; a vezetők fejében nincs meg az élethosszig tartó tanulás motivációja.

2030-AS CÉLÁLLAPOT

- ▶ Gazdasági szereplőknél a szervezeti, humán és vezetői kultúra fejlesztés mindennapi igényként van jelen.
- ▶ A folyamatos önfejlesztés a társadalmi közbeszéd része, társadalmi norma.

AKADÁLYOK

- ▶ A tanulás plusz munka; kevés önbizalom és önhatékonyság.
- ▶ Nem éri meg; a munkaerőpiac nem kényszeríti ki a tanulást.
- ▶ A kkv-vezetők nem kezelik értéként az önfejlesztést; ha nincs otthoni minta, nincs önfejlesztés.
- ▶ Multinacionális környezet: a dolgozók hatékonysági présben, folyamatosan teljesítményzónában vannak, nem jutnak a tanulási zónába.

- Az oktatási rendszer tanulási élménye nem inspiráló.

JAVASLATOK

Javaslat	Felelős	Prioritás / ütem
Kormányzati kommunikáció: az oktatás fejlesztése nem költség, hanem beruházás; az oktatás értékének újrapozicionálása KKV és egyén szintjén.	Kormányzat	
Három fontos pillért együttesen kell megragadni: finanszírozás, az idő biztosítása, önfejlesztést támogató kultúra.	Kormányzat, munkáltatók, kamara	
Az egyéni tanulási számla mellett a szervezeti kultúra és a vezetőfejlesztés támogatására célzott pályázatok.	Állam	
A visszahozott szakképzési hozzájárulás és a fejlesztési források egy célra fókuszáljanak.	Állam	
Rövid ciklusú, moduláris, egymásra épülő képzések; a szakképzésben és felsőoktatásban is rövidebb, megújítható formátumok.	Képzők, felsőoktatás, szakképzés	
Minden állami támogatás feltétele legyen valamilyen képzési vállalás.	Állam	
Térségi koordináció a kkv-k képzési igényeinek összekapcsolására, közös képzési csoportokkal.	Kamarák, helyi szereplők	
Kormányzati rendszer az egyéni képzési utak támogatására; az oktatáskutatás újraélesztése.	Kormányzat	
Erős, de nem bürokratikus minőségbiztosítás, amely az egyéni tanulást és a szervezetfejlesztést egyszerre támogatja.	Kormányzat, szakmai szervezetek	

3.4 Elismerés, mikrotanúsítvány és adatalapú átláthatóság

Asztalgazda: Varga Péter Miklós (Cibus Hungaricus Alapítvány)

Kiinduló kérdés: *Mitől bízna meg egy munkáltató egy tanúsítványban, amelyet nem a saját szervezete állított ki?*

A mikrotanúsítvány EU-s definíciója adott, itthon azonban a tanúsítás jellemzően papíralapú, a rendszerek zártak, és nincs közös nyelv a képzők és a munkaadók között. A megoldás egy piacbarát nemzeti kompetencia-keretrendszer, készségútleve, akár a DÁP-ba integrálva.

KIINDULÓPONT AZ ELŐKÉSZÍTŐ ANYAGBÓL

Az OECD szerint a készségalapú munkaerőpiac fő gátja a munkáltatók bizalmatlansága a nem hagyományos tanúsítványok iránt; szabványosított, hordozható, minőségbiztosított mikrotanúsítvány-keretrendszer kell. Idehaza nincs egységes, mindenki által elismert „készségnyelv”, ezért a képzési eredmények nehezen összemérhetők.

JELENLEGI MŰKÖDÉS

- ▶ A mikrotanúsítvány EU-s meghatározása adott: rövid tanulási egység, a tanulási eredmény digitálisan hiteles lenyomata. A felnőttképzési és szakképzési törvény alapján léteznek mikrotanúsítványok, de a valós piaci szereplőket ebből kizárták.
- ▶ Itthon a tanúsítvány elvárás egyelőre papíralapú; három párhuzamos ág (felsőoktatás, felnőttképzés, szakképzés) külön logikával.
- ▶ Az egyéni tanulási számláról egyelőre csak tanulmányok vannak, az EU-szabályozást még nem sikerült átültetni a gyakorlatba.
- ▶ Jó nemzetközi példák: Hollandia, Írország. Az ELM v3 (Europass Learning Model) EU-szinten elérhető: részletező adatmodell, digitális aláírás, munkaadói elismerés és minőségbiztosítás alapja.
- ▶ A képzési adminisztrációt zárt rendszerek protekcionista módon kezelik, nincs közös nyelv és egységes értelmezés.

2030-AS CÉLÁLLAPOT

- ▶ Minden munkaadó és munkavállaló ismeri saját kompetenciáit és tudatosan választ képzést: ez nemzeti ügy és versenyképességi feltétel.
- ▶ Adat: a készségek egységes taxonómia alapján elemezhetők; a munkaadók által definiált skill-gyűjtemények az álláshoz kapcsolódnak.
- ▶ Szemantikusan interoperábilis kompetencia-keretrendszer, platformon, az EU adatstratégiával és adatterekkel összhangban; ehhez csatlakozik az egyéni tanulási számla.
- ▶ ILA: állami támogatási platform és egyéni tanulási számla; a munkaadó aktív szereplő.

AKADÁLYOK

- ▶ Diploma-, bizonyítvány- és tanúsítványellenesség.
- ▶ Zárt akkreditációs és informatikai rendszerek, nincs valódi verseny feltétel.
- ▶ Vállalatok: nincs közös nyelv a képzők és a munkaadók között.
- ▶ A vezeti kultúra alacsony, nem fejlesztés orientált.

JAVASLATOK

Javaslat	Felelős	Prioritás / ütem
Nemzeti kompetencia-keretrendszer: a skillek rendszere munkavállalókra, munkaadókra és képzésekre.	Kormányzat, szakmai szervezetek, ágazati szövetségek	
Nemzeti készségútleveél DÁP-alapon, amelybe a mikrotanúsítványok bekerülnek („belepecsételhetők”).	Kormányzat	
Hiteles, összehasonlítható képzési kínálat: piacbarát, kompetencia keretre épülő képzési katalógus/kataszter, ahol képzési kínálat könnyen kiválasztható és összehasonlítható. Cél a bizalom megteremtése.	Kormányzat, képzők, munkaadók, kamarák	
Menedzserek és tulajdonosok képzése, a vállalkozás szükségleteinek meghatározása tanácsadással; nem várható el, hogy a kkv-k maguk határozzák meg skilljeiket.	Kamarák, MGFÜ, tanácsadók	
A képzési kínálat kinyitása és szűrése: a zárt szolgáltatási rendszerek megnyitása, csak hiteles kínálat maradjon.	Kormányzat, képzők	
A meglévő EU-indikátorok és a jövőbeli hazai rendszer logikai összekapcsolása.	Kormányzat	

3.5 Munkáltatói szerepvállalás és munkahelyi tanulás

Asztalgazda: Bogdán Szilvia (AmCham Hungary)

Kiinduló kérdés: *Mitől lesz egy vállalat, különösen egy kkv, ténylegesen tanuló szervezetté?*

A munkahelyi tanulás a nagyvállalatoknál ad hoc és taktikai, a kkv-knál reaktív; a képzést nem tekintik versenyképességi tényezőnek. A fordulatot a kkv-vezetők szemléletváltása, állami ösztönzők és egy dedikált, kooperatív koordináló szervezet hozhatja el.

KIINDULÓPONT AZ ELŐKÉSZÍTŐ ANYAGBÓL

A Cedefop CVTS-adatai szerint a nagyvállalatok 93%-a, a 10–49 fős kisvállalkozások 63,5%-a nyújt szervezett továbbképzést; a munkavállalói részvétel a kisvállalkozásoknál 27,5%, a teljes vállalati körben 42%. A magyar vállalkozások 85%-a mikrovállalkozás, a kkv-szektor foglalkoztatja a munkavállalók 65%-át: a lemaradás ott a legnagyobb, ahol a legtöbb dolgoznak.

JELLENLEGI MŰKÖDÉS

- ▶ Az iskolák és a vállalatok kapcsolata az utánpótlás-nevelés, a fenntarthatóság és a munkaerő-megtartás alapja, de rendszerszinten gyenge; a duális képzés kimenete partnerfüggő.
- ▶ A munkáltatói képzés sokszor a szabályozási elvárásra reagál.
- ▶ Nagyvállalatok: ad hoc, taktikai képzés, ritkán indul szervezetfejlesztésből. Kkv: reaktív működés már a kiválasztásban is; a tanulási hajlandóság jellemzően cégmérettől és kultúrától függ.
- ▶ Emberi erőforrás hiánya; a kkv-nál „mindenki mindenes”, a fókusz az operatív feladatellátáson van.
- ▶ Alapdilemma: dolgozom vagy tanulok, tanítok vagy dolgozom.

2030-AS CÉLÁLLAPOT

- ▶ KKV-vezetők üzleti képzéseken vesznek részt és példát mutatnak, tudásmegosztással; a vezető a saját szervezetében leviszi a tanulást a munkakörök szintjére.
- ▶ Önfejlesztés és a tanulási igény kiterjesztése a szervezet egészére.
- ▶ Működő és folyamatos állami ösztönzőrendszer: források, finanszírozás, munkaidő kedvezmény.
- ▶ Atipikus foglalkoztatás, pl. tanulók bevonása; tapasztalat- és tudásátadás (seniorok, mentoring, szakképzés, megtartás).
- ▶ Soft skilllek és informatikai kompetenciák szinkronban fejlődnek.
- ▶ Beépülés a működésbe: mentoring, állami szakképzési centrumok, tanműhelyek.

AKADÁLYOK

- ▶ Ugyanazok a régóta ismert problémák; együttműködés hiánya, nehézkes szabályozói környezet.

- ▶ Mintavállalkozók és jó példák hiánya; nincsenek pioneer-ek.
- ▶ Bizalmatlanság az ismeretátadó intézményekkel szemben.
- ▶ Stratégia, vezetői gondolkodás és működés hiánya; elmaradó kkv-vezetői szemléletváltás.
- ▶ Az önképzés motivátlansága; a vezetőképzésben hiányoznak a rugalmas formák.
- ▶ Finanszírozási hiány: a képzés idejére a munkavállalót a termelésből vonjuk el, ennek pótlása megoldatlan.
- ▶ Szemlélet: a képzés nincs fókuszban, nem tekintik versenyképességi tényezőnek.

JAVASLATOK

Javaslat	Felelős	Prioritás / ütem
Dedikált, kooperatív szervezet létrehozása a jelenlegi problémák gyökérokainak azonosítására; tagjai a kormányzat, a képző intézmények, a vállalatok és a képzési résztvevők. A munkáltatók és szakmai szervezetek inputot, részvételt, emberi és tudásbeli erőforrást adnak; a pilotokhoz kapacitást biztosítanak. Közösségi véleményezés a jogszabályi feltételek kialakításában.	Kormányzat, munkáltatók	1. prioritás
Gyors eredmények (quick win) a szakszervezetek, kamarák és munkavállalói szereplők bevonásával.	Kormányzat, szakszervezetek	2.
Az adminisztrációs terhek csökkentése, felhasználóbarát rendszer.	Kormányzat	3.
Oktatás és tudásátadás: egyetemi mentorprogramok, gyakorlati helyek, karriertanácsadó hálózat, munkaerőpiaci megfelelés; a vállalatok részt vesznek a tudásátadásban.	Iskolák, szakmai szervezetek, vállalatok	4.
Szemléletformálás: a képzés hitelessé tétele a kkv-szektor számára jó példákkal és jó gyakorlatokkal; fókusz a tanuló szervezeteken.	Szakmai szervezetek	5.
Vállalati tudatosság és stratégia: pályakezdő-toborzás beépítése a működésbe, munkaerőpiaci igények tisztázása és konszolidálása, képzési portfólió, üzleti probléma fókuszú vezetőképzés (egyetemi keretben is), üzleti tapasztalattal rendelkező oktatók, kutatások; pályázati támogatással segítve.	Vállalatok, kormányzat, egyetemek	6.

3.6 Jövőálló készségek: módszertan, digitális és AI-alkalmazás

Asztalgazda: Bálint Viktor (Koalíció a Digitális Készségekért és Munkahelyekért, IVSZ)

Kiinduló kérdés: *Mitől lesz egy fejlesztési csomag gyorsan bevezethető, de mégis hiteles és minőségi?*

A rendszer kaotikus és rigid, a jövőálló készségeknek nincs egységes definíciója és mérése; erős a félelem az AI-tól. A kiút egy egységes, mérhető keretrendszer, iskola-vállalat matching felület, előrejelzésre képes kormányzati funkció és a tanári kar felkészítése.

KIINDULÓPONT AZ ELŐKÉSZÍTŐ ANYAGBÓL

A VOSZ 2025-ös, közel 500 kkv-t megkérdező felmérése szerint a válaszadók 92%-a legfeljebb közepes szinten ismeri az AI-eszközöket, háromnegyedük alig használja őket; a fő gát nem a félelem (82% nyitott), hanem a szakértelem és a képzés hiánya. A KSH–NMHH 2024-es adata szerint a magyar vállalkozások 7,4%-a alkalmaz AI-t, az uniós átlag 19,95%.

JELENLEGI MŰKÖDÉS

- ▶ Kaotikus állapot: nem egyértelmű, mit értünk jövőálló készség alatt; fogalomzavar és fogalom hiány.
- ▶ Monopolizált, rigid iskolarendszer; 18 éves kor alatt nincs kompetencia fókusz.
- ▶ Óriási generációs és társadalmi különbségek a készségekben; infrastruktúra hiány.
- ▶ Erős attitűd probléma: hiányzik a folyamatos tanulási igény; hibakerülő magatartás.
- ▶ Homályos jövőkép, ragaszkodás a bevált tradicionálishoz; erős félelem az AI-tól és az új technológiától.
- ▶ Nagy szakadék az oktatás kimenete és a munkaerőpiaci elvárások között.

2030-AS CÉLÁLLAPOT

- ▶ A jövőálló készségek definiálva, digitálisan mérve és elvárva, pl. az érettségien.
- ▶ Világos, modern, agilis keretrendszer; a bevált példák beépülnek a gyakorlatba.
- ▶ Világos nemzeti vízió: hova akar eljutni a magyar gazdaság és társadalom 2030-ig (és 2050-ig).
- ▶ Világos és ösztönző finanszírozási struktúra.
- ▶ Szoros együttműködés az ipar és az oktatás között, projektalapú oktatással; jó minőségű munkahelyek és tanuló kultúra.
- ▶ Felkészített tanári kar, szakértői, tanácsadói és mentorrendszer; jövő minisztériuma.

AKADÁLYOK

- ▶ Félelmek és fóbiák az új technológiával szemben; kritikus gondolkodás hiánya.
- ▶ Eszközhiány, digitális szegénység, társadalmi szakadékok.
- ▶ Lassú, zárt, körülményes intézményrendszer; merev jogszabályi környezet.

- ▶ Piaci kudarc, nincsenek megfelelő ösztönzők; forráshiány minden szereplőnél.
- ▶ Nincs egységes kormányzati stratégia és közös felelősségvállalás az állam, az akadémia, a vállalatok és a civil szervezetek között.
- ▶ Keretrendszer és minőségbiztosítás hiánya; időhiány a tanulásra.

JAVASLATOK

Javaslat	Felelős	Prioritás / ütem
Iskolák, képzők és vállalatok közötti matching összehangolása mielőbb, felülettel (AI-asszisztens, gyakorlóterep); a jó gyakorlatok összegyűjtése.	Civil aktorok, kormányzat	Sürgős
Egységes skill- és kompetencia-keretrendszer elfogadása és elterjesztése, mérőeszközökkel; a képzéseket a szakmákhoz elvárt kompetenciák mentén kell strukturálni.	Szakmai szervezetek, kormányzat	Sürgős
Jövő minisztérium vagy kormányzati kutatóintézet: érdemi, dinamikus előrejelzés a jövő készségigényeiről.	Kormányzat	Sürgős
Attitűd fejlesztés a társadalomban: a tanulás és az innováció bátorítása a kiindulási helyzet ismeretében.	Kamarák, oktatási szervezetek, kormányzat	
Jó kormányzati gyakorlatok átvétele Európából és a világból, bilaterális és mentori kapcsolatokon keresztül.	Kormányzat	Sürgős
Kormányzati rendszerezés: összehangolt stratégia, jogszabályi keretrendszer, felelősségi körök az intézményekre, finanszírozás.	Kormányzat	
A tanári szakma felkészítése: az itiner kiadása nem elég, a módszertan használatára fel kell készíteni a pedagógusokat.	Kormányzat, képzők	

3.7 Munkaerőtartalékok és hozzáférés a versenyképes tanuláshoz

Asztalgazda: Palotás József (Felnőttképzési Szakértők Országos Egyesülete)

Kiinduló kérdés: *Hogyan bővítheti a felnőttkori tanulás a vállalatok számára ténylegesen mobilizálható munkaerőbázist?*

A munkaerőtartalék aktiválása 2018 óta széttöredezett intézményrendszerben zajlik, ahol a célcsoport, a forrás és a beavatkozás elvált egymástól, és egyszerre van jelen a pazarlás és a hiány. A kiút a projektszemléletű, komplex beavatkozás, a bemeneti kompetenciamérés és a foglalkoztatáshoz kötött támogatás.

KIINDULÓPONT AZ ELŐKÉSZÍTŐ ANYAGBÓL

Az OECD szerint az 55–64 évesek részvétele a felnőttkori tanulásban Magyarországon a nemzeti átlag egytizede. A KSH szerint a részvétel Észak-Magyarországon és az Észak-Alföldön 8,5–9,8%, Budapesten 14,2%; közel 70 ezren nem fejezték be az általános iskolát, és 2024-ben mindössze 744-en szereztek felnőttoktatásban 8. osztályos bizonyítványt.

JELLENLEGI MŰKÖDÉS

- ▶ 2018-ig a foglalkoztatás, a szakképzés és a felnőttképzés egy minisztériumban volt; azóta szétaprózódott, párhuzamosságok alakultak ki, a célcsoport, a forrás és a beavatkozási eszköz elvált egymástól.
- ▶ Egyszerre van jelen a rendszerben a pazarlás és a hiány.
- ▶ Területi mobilitás hiánya; lakhatási válság.
- ▶ Alapkompetenciák hiánya: analfabetizmus, szövegértési gondok; iskolai kudarcok, szociokulturális hiányok.
- ▶ Rész- és atipikus foglalkoztatás hiánya; komplex képességvizsgálat és munkakipróbálás hiánya.
- ▶ A szegénységben élők újratermelik a hátrányt; a hazai tartalék a munkaerő-importtal versenyez; gyakran olyanokat képzünk, akiket utána nem foglalkoztatnak.
- ▶ Célcsoportok: SNI-vel élők, enyhe fogyatékosok, 50 év felettiek, kisgyermekesek, megváltozott munkaképességűek, szegénységben és hátrányos térségben élők.

2030-AS CÉLÁLLAPOT

- ▶ Modern munkaerőpiaci követelményeknek megfelelő módszertan, mérés, validáció; világos kimeneti követelmények.
- ▶ Képességvizsgálat és munkakipróbálás; egyéni és csoportos mentorálás.
- ▶ Interaktív tanulási és oktatási kultúra; optimalizált tananyag.

- ▶ Világos célcsoportok, célok és beavatkozási módok; az ellátórendszerek összekapcsolása, egyéni tanulási utak, szigorú minőségbiztosítás.

AKADÁLYOK

- ▶ Alapkompetenciák hiánya, funkcionális analfabetizmus.
- ▶ Együttműködés hiánya: széttöredezett intézményrendszer, a felelősség hiánya.
- ▶ Lakhatási válság, mobilitás hiánya.
- ▶ Iskolai kudarc, tanulással szembeni negatív attitűd.
- ▶ Szociokulturális akadályok (élethelyzet, tanulási képesség).
- ▶ Forráshiány és pazarlás egyszerre.

JAVASLATOK

javaslat	Felelős	Prioritás / ütem
Projektszemléletű, komplex beavatkozási eszközök: az eltérő eszközök és tanulási formák nem működtethetők elszigetelten, egy projektalapú eredményindikátor-rendszer kell.	Kormányzat	
A munkahelyteremtő támogatások járnak együtt foglalkoztatási kötelezettséggel.	Kormányzat	
A felzárkózási célcsoportok foglalkoztatásának támogatása, a célcsoportok speciális helyzetére szabva.	Kormányzat	
Egyéni tanulási utak: alapkompétencia-fejlesztő szint, validáció, szakmai kompetenciafejlesztés; formális végzettséget nem feltétlenül adó utak is.	Kormányzat, képzők	
Foglalkoztatási támogatások széles köre: adó-, bér- és járuléktámogatás, részmunkaidő és más atipikus formák, célcsoportnak megfelelően.	Kormányzat	
Bemeneti kompetenciamérés mint belépő, mikrotanúsítvánnyal.	Kormányzat, képzők	

4. Horizontális tanulságok

Hat téma több asztalon is megjelent, függetlenül a kiindulási kérdéstől. Ezek a workshop valódi eredményei, mert több irányból ugyanoda futottak ki.

Téma	Asztalok	Hogyan jelent meg
Kormányzati stratégia és koordináció	1, 2, 5, 6, 7	Nincs stratégia; 2018 óta széttöredezett intézményrendszer; dedikált kooperatív szervezet, jövő minisztérium; kamara, szakmai szervezetek és oktatásirányítás összhangja
Egységes kompetencia-keretrendszer és mérés	4, 6, 7	Készségútlevél; Piacbarát kompetencia-keretrendszer mérőeszközökkel; bemeneti kompetenciamérés, validáció
Finanszírozás és ösztönzők	2, 3, 5, 6	Rendszerszerű, szektorsemleges finanszírozás; ILA; munkaidő-kedvezmény; termelésekiesés pótlása; támogatás képzési feltétellel
Kkv-vezetők szemlélete és képzése	3, 4, 5	Az önfejlesztés nem érték; reaktív működés; menedzserképzés, példamutatás, tanácsadás
Egyén-eredményközpontúság és	1, 2, 3, 4	Tanulási folyamat a szabályozás fókuszában; eredményalapú finanszírozás és tanúsítás; önfejlesztést támogató kultúra
Bizalom és minőségbiztosítás	1, 4, 5, 6	Hatóság a szabálysértésre fókuszáljon; hiteles képzési kínálat; bizalmatlanság az ismeretátadó intézményekkel; minőségbiztosítás hiánya

Melléklet: a 7×4-es mátrix egy oldalon

Minden mezőben az asztal két legfontosabb megállapítása szerepel; a teljes tartalom a 3. fejezetben.

Asztal	Jelenlegi működés	2030-as célállapot	Akadályok
1. Szabályozás és minőségbiztosítás	Szabályozás: jogbiztonság hiánya; félreértelmezett felügyeleti szerep, amelyben a hatóság dominál. A döntések pénzügyi szempontok (TAO, ÁFA) alapján születnek, nem a tanulási eredmény alapján.	Kínálatvezérelt helyett keresletvezérelt rendszer; tisztázott kérdés, hogy ki a felnőttképző. Szereptisztázás: ki a hatóság, ki végzi a minőségbiztosítást; a nyilvántartás és a minőség szétválik.	Nincs stratégia; nincs szakképzési együttműködés. Súlytalan szervezetek.
2. Finanszírozás és ösztönzők	Saját dolgozó képzése és normatív támogatás csak szűk körben (szakoktató, egyes ágazatok); adókedvezmény a duális képzésben. A duális képzésben a saját dolgozók és az iskolarendszerben tanulók szabályozása egybemosódik (jegyzet).	Stratégiai célhoz kötött finanszírozási rendszer, amely a kkv-dolgozók bekapcsolódását segíti. A képzésre fordított költségek reális elszámolása a duális képzésben; külön kkv-finanszírozási modell.	A jelenlegi adó- és támogatási rendszer ellentmondásos, nem működik megfelelően. Költségvetési soron nem tervezik a szakképzés és a felnőttképzés, hanem a folyamatos fejlesztést biztosító alap.
3. Tanulási motiváció és munkaerőpiaci alkalmazkodás	A tanuláshoz nem párosul pozitív attitűd; a közoktatásban a tanulás negatív élmény, ez a minta kísér tovább. Aki vállalja a munkahelyi tanulást, az már motivált; az emberek kb. 15%-a vesz részt továbbképzésben.	Gazdasági szereplők: nem csak pénzbeli támogatás, hanem az önfejlesztést támogató szervezeti és vezetői kultúra. A folyamatos önfejlesztés propagálása az egész oktatási rendszerben.	A tanulás plusz munka; kevés ösztönző önmotiváció. Nem éri meg a munkaerőpiac nem kényszeríti ki a tanulásra.
4. Elismerés, mikrotanúsítvány és adatalapú átláthatóság	A mikrotanúsítvány EU-s meghatározása adott: rövid tanulási egység, a tanulási eredmény digitálisan hiteles lenyomata; a felnőttképzési és szakképzési törvény alapján léteznek mikrotanúsítványok. Itthon a tanúsítvány papíralapú; három párhuzamos ág (felsőoktatás, felnőttképzés, szakképzés) külön logikával.	Adat: a készségek egységes taxonómia (pl. ESCO) alapján elemezhetők; a munkaadók által definiált skill-gyűjtemények az álláshoz kapcsolódnak. Szemantikusan interoperábilis kompetencia-keretrendszer, platformon, az EU adatstratégiával és adatteherrel összhangban; ehhez csatlakozik az egyéni tanulási számla.	Diploma-, bizonyítvány-ellenőrzés. Zárt rendszer, nincs átjárás az ágazatok között.
5. Munkáltatói szerepvállalás és munkahelyi tanulás	Az iskolák és a vállalatok kapcsolata az utánpótlás-nevelés, a fenntarthatóság és a munkaerő-megtartás alapja, de rendszerszinten gyenge; a duális képzés kimenete partnerfüggő. Iskolai képzés: rendszerszintű; munkáltatói képzés: szabályozási elvárásra reagál.	Kkv-vezetők képzése és példamutatása, tudásmegosztással; a vezető a saját szervezetében leviszi a tanulás a munkakörök szintjére. Önfejlesztés és a tanulás kiterjesztése a szervezet egészére.	Ugyanazok a régió ismert problémái, együttműködés hiánya, szabályozói környezet. Mintavállalatok jó példák hiánya; nincsenek pionerek.

Asztal	Jelenlegi működés	2030-as célállapot	Akadályok
6. Jövőálló készségek: módszertan, digitális és AI-alkalmazás	Kaotikus állapot: nem egyértelmű, mit értünk jövőálló készség alatt; fogalomzavar és fogalomhiány. Monopolizált, rigid iskolarendszer; 18 éves kor alatt nincs kompetenciafókusz.	A jövőálló készségek definiálva, digitálisan mérve és elvárva, pl. az érettségiben. Világos, modern, agilis keretrendszer; a bevált példák beépülnek a gyakorlatba.	Félelmek és fóbák az új technológiák iránt; szemben; kritikus gondolkodás hiánya; Eszközhiány, digitális szakadék; társadalmi szakadékok.
7. Munkaerőtartalékok és hozzáférés a versenyképes tanuláshoz	2018-ig a foglalkoztatás, a szakképzés és a felnőttképzés egy minisztériumban volt; azóta szétaprózódott, párhuzamosságok alakultak ki, a célcsoport, a forrás és a beavatkozási eszköz elvált egymástól. Egyszerre van jelen a rendszerben a pazarlás és a hiány.	Modern munkaerőpiaci követelményeknek megfelelő módszertan, mérés, validáció; világos kimeneti követelmények. Képességvizsgálat és munkakipróbálás; egyéni és csoportos mentorálás.	Alapkompetenciák hiánya, funkcionális analfabetizmus. Együttműködés hiánya; széttagozott intézményrendszer; felelősség hiánya.