

**Tresó Zoltán**

**Feladó:** "dr Lovász László" <drlovaszlaszlo@vipmail.hu>  
**Címzett:** <hr@pmh.biatorbagy.hu>  
**Elküldve:** 2011. január 10. 15:55  
**Melléklet:** Biatorbagy.odt  
**Tárgy:** jegyzői pályázat  
Tisztelt Tresó Zoltán úr!

BIATORBÁGY VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATAL	
Érkeztetés száma:	373 2011 JAN 11.
Iktatás ideje:	2011.01.11
Iktatószám:	HR 83-51/2011
Ügyintéző:	Tresó Z

Mellékelten megküldöm pályázatomat Biatorbágy Város jegyzői állásának betöltésére.

Üdvözlettel:

dr Lovász László

## Szakmai Önéletrajz

### **Személyi adatok, elérhetőségek:**

**Név: Dr. Lovász László**

Cím: 2340 Kiskunlacháza, Dózsa György út 111/a.

Telefon: 70/2481680

E-mail: drlovaszlaszlo@vipmail.hu

Nemzetiség: magyar

Születési idő: 1968. 12. 16.

Születési hely: Budapest, XIX.

Anyja neve: Molnár Anna

Gyermekek: Laura (1998) és Rubina (2000)

### **Gyakorlati tapasztalat:**

2010.- Budapest, XIX. Kispest Önkormányzata, jogi-közbeszerzési szakreferens  
2008.– 2010. Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium, szaktanácsadó e.v.  
2007.– 2008. Kőszárhegy Község Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala  
1999.– 2007. Apaj Község Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala, jegyző,  
1999.– 2003. Kiskunlacháza Nagyközség Polgármesteri Hivatala, jegyző /párhuzamosan/  
1996.– 1998. Pécel Város Polgármesteri Hivatala, jegyző  
1995.– 1996. Bingólottó Kft, Pest Megyei Igazgató  
1992.– 1995. Piliscsaba Város Polgármesteri Hivatala, jegyző

### **Végzettségek:**

1991. Diplomamunka: A főváros önkormányzati szervezete.  
1987. – 1992. ELTE Állam és Jogtudományi Kar, Budapest. Jogász.

### **Képesítések:**

2010. Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központ  
Közigazgatási versenyvizsga  
2000. Pest Megyei Közigazgatási Hivatal, Közigazgatási szakvizsga  
1993-2007. Szaktanfolyamok pénzügy, EU, jogalkotás, jogalkalmazás, minőségügy,  
közbeszerzés, pályázatírás, vezetői ismeretek területeken /24 különböző közigazgatási  
képzés/  
1993. - 95. ELTE Állam és Jogtudományi Kar, Budapest, Jogi informatika

### **Nemzetközi tanulmányutak, konferenciák**

2009 Ukrajna, gazdasági tudástranszfer, jogi szabályozás  
2009 Németország, gazdasági-szabályozási együttműködések előkészítése  
2007 Hollandia, Leader-jellegű gazdaságfejlesztési projektek tervezése és végrehajtása

2004 Németország, település és projektmenedzsment ismeretek

### **Egyéb képesítés:**

„B” kategóriás gépjárművezetői jogosítvány

### **Nyelvismeret:**

1998. – 1999. Angol – GATE szuper-intenzív szaktanfolyam

1991. Orosz – alapfokú nyelvvizsga

1988. Német középfokú „C” típusú nyelvvizsga

### **Közigazgatási Kompetenciaszintek**

2008 Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központ vizsgálata alapján kiváló szintű

- írásbeli, szóbeli kommunikáció,
- megbízhatóság,
- terhelhetőség,
- önállóság,
- döntési és felelősségvállalási képesség

### **Eddigi tevékenység ismertetése:**

Jegyzőként az önkormányzati igazgatási és beruházási folyamatok valamennyi lépésében részt vettem. Aktívan tevékenykedtem a térségi, megyei társadalmi-gazdasági fejlesztési tervek előkészítésében, projektek kialakításában, értékelésükben. Jegyzőként azok közé tartoztam, akik proaktív módon viszonyultak valamennyi, a térséget érintő fejlesztéshez. Gazdasági klubot, vállalkozói fórumot szerveztem, szakcikket írtam, társadalmi és sportszervezetet irányítottam, az általam vezetett településen működő vállalkozások fejlesztéseit, terveit érintő pályázatokat kutattam fel. Tekintettel arra, hogy húszezres lélekszámú város és ezerháromszáz fős település jegyzőjeként is dolgoztam az önkormányzati munkafolyamatok teljes vertikumára rendelkezem gyakorlati rálátással.

A Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztériumban kifejtett tevékenységem során elsősorban olyan elemzések készítése, javaslatok kidolgozása volt a feladatom, amely a gazdasági szereplők létét egyszerűbbé, olcsóbbá és hatékonyabbá teszi. Emellett szakértői tevékenységet végeztem önkormányzati, hatósági témakörben.

Személyesen láttam el a titkári teendőket a tárcaközi bizottságban, amely a lánctartozás jelenség visszaszorítására irányult. A munka eredményeként számos – hatékonyságot növelő - jogszabályi változásra került sor, mindkét meghatározó párt /Fidesz és MSZP/ támogatását élvező országgyűlési határozat jött létre. A program végrehajtása jelenleg is folyamatban van.

2009-től a Facility Management /lényegében: létesítménygazdálkodás/ magyarországi stratégiájának elkészítését végeztem, részt vettem többek között a versenyképességet mérő nemzetközi indexek részletes analízisében, javaslatcsomag összeállításában.

Kiskunlacháza, 2011. Január 4.

Lovász László dr.

## Nyilatkozat

Alulírott dr. Lovász László nyilatkozom, hogy

- Cselekvőképes, büntetlen előéletű magyar állampolgár vagyok.
- Állam- és jogtudományi doktori képesítéssel,
- 13 évet meghaladó közigazgatási gyakorlattal és vezetői tapasztalattal,
- közigazgatási szakvizsgával és versenyvizsgával rendelkezem.
- Hozzájárulok a pályázat tartalmának és személyi adatainak a pályázat elbírálásában részt vevők általi megismeréséhez.
- Csatolom az erkölcsi bizonyítványt.
- Rendelkezem német nyelvvizsgával és aktív nyelvtudással.
- A pályázatot elbíráló testületi ülésen nem kérem zárt ülés tartását.

Munkáltatói felkérésre az előírt határidőn belül vállalom vagyonyilatkozat tételét, valamint tudomásul veszem, hogy a munkakör próbaidőhöz kötött.

Kiskunlacháza, 2011. Január 4.

Lovász László dr.

## *Szakmai Koncepció*

### *Kistarcsa Város*

#### *jegyzői tevékenységének ellátására*

Ahhoz, hogy egy *részletes* szakmai koncepciót bárki elolvasson, annak érdekesnek kell lennie.

A szakmai koncepció – ahogyan azt megírni javasolják - végtelenül unalmas dolog. Az esetek többségében tartalmazza az adott szervezetre vonatkozó – általában sablonos megállapításokat, néhány közhely beszúrásával, majd ugyanezen a szinten mozgó megoldásokat vázol. Így aztán már az első oldal végén méla undor fogja el az olvasót, ami a második oldal végére a legmerészebb olvasót is heveny lapozgatásra készíti... kettő újabb perccel később a szakmai koncepciónk becsukva és lefordítva fekszik az asztal szélén. Pedig mennyit dolgoztunk rajta!

Emiatt részemről másik utat választok.

Véleményem szerint (is) a legfőbb erőforrás az ember. Ez az erőforrás nagyrészt emberi kapcsolatokra épülve működik. Egy Polgármesteri Hivatal általában nem központja egy Humán-innovációs folyamatnak /HIF/ és még kevésbé jellemző rá az élethosszig tartó menedzsment /ÉTM/ támogatások rendszerének tudatos alkalmazása sem. Egy Hivatalban a legritkább esetben gondolkoznak és cselekednek közösen megalkotott szervezeti értéktérkép /SZÉT/ alapján.

Kár.

Akkor mi történik *általában* egy Hivatalban?

Különbő habitusú, motivációjú és intellektusú, de ami még fontosabb: különböző beosztású és még inkább különböző mennyiségű információval rendelkező emberek bemennek egy (vagy több) épületbe, és a részükre – általában - papíron kiadott feladatok alapján tesznek valamit, amiről a papíron kinyomtatott munkaköri leírásuk alapján azt gondolják, hogy tenniük kell. Emellett (mert emberek) teszik azt is, ami bensőjükből fakad: megvédik magukat. Természetesen ezt is különféle papírokkal teszik. Ügyiratnak hívják, amelyekhez statisztikákat készítenek, és ha csak egy módjuk van rá teljesítmény-értékelést is befolyásoló mennyiségi adatokat növelnek.

Ez a folyamat az európai politikumban olyan régóta tart, hogy az esetek túlnyomó többségében a papírokkal közlekedő emberről közhitelesen közvetíti a dolgozó ember képét. Sajnos emiatt maga az „irat” gyakorta fontosabb, mint az emberek, akiknek a dolgáról abban szó van.

Ehhez a tevékenységhez egészen ritkán kell gondolkodni. Nem kell empátiát gyakorolni, és nem kell bonyolult, netán számtani műveleteket végezni. Nem kell belegondolni abba sem, hogy a tevékenységnek a helyi közösség, vagy a teljes társadalom szempontjából van-e hozzáadott értéke /HAÉ/. Elég kényelmes helyzet. Főleg, mert az emberek egyébként okos lények, így a hivatali tevékenységnek azért mindig van legalább elfogadható szintű eredménye.

Tekintettel azonban arra, hogy a magam részéről rettegek attól, hogy egy-egy feleslegesen és papírhegyek kinyomtatásával töltött nap után hazafelé menet megtámadnak a mókusok, akiknek az életterük a fák kivágásával drasztikusan lecsökken, inkább gondolkoztam. A gondolkozás meglátásom szerint vezetett némely, a gyakorlatban is hasznosítható konkrét eredményre.

Ezeket érdemesnek tartom arra, hogy másokkal is megosszam.

*Az emberek gondolkodásmódja megváltoztatható. Ha ez így van, akkor meg kell mutatni nekik a változás irányát. Meg kell mutatni nekik a helyzetet, ahonnan indulnak és a célt, ahová (mint csapat) eljuthatnak. Ezt követően meg kell nyugtatni őket, és válaszolni kell néhány száz, „hogyan”-nal kezdődő, javarészt szkeptikus és pesszimista kérdésre. Utána ki kell választani közülük azokat, akik jó irányban tartják fenn a folyamatot, és közben el kell felejtetni, hogy mindezt a „főnök” felirattal a homlokunkon tesszük. Ezt követően már csak dokumentálni kell mindazt, amit teszünk, mert annyi változás lesz az életünkben, hogy még akkor sem tudjuk mindet megjegyezni, ha IQ-nk meghaladja a 180-at és reggeltől késő estig használjuk is.*

*Fent vázolt folyamat elviekben megvalósítható egy Polgármesteri Hivatalban.*

*Sőt, gyakorlatban is. Az Egyesült Államok egyes részein igen kis települések vezetői is gondolták már, hogy csak arra költenek, amire tényleg muszáj, és emiatt be is vezették azt a rendszert, hogy csak olyan folyamatot tartanak fenn, ami több értéket teremt, mint amennyi pénzbe kerül.*

*Ennek a gondolatnak a jegyében átalakították az információs hálót és a tevékenységi rendszert. Megváltoztatták munkaköri leírásokat, folyamatokat, struktúrát és hierarchiát, de mindenek előtt kapcsolatokat és kompetenciákat fejlesztettek, valamint együttműködési együttathatót növeltek.*

*Persze Amerika messze van. Más a környezet és mások az emberek.*

*Mi más még? Magyarországon egy vezető az ideje 90-95%-át operatív feladatokkal tölti és így 5 százaléknyi idő jut strukturális, vagy stratégiai szempontból fontos feladatokra, amelyek hatását az egész – irányítsa alatt álló szervezet érzékelheti/érezkelhetné. Amerikában ez az arány csaknem fordított.*

*Az egyszeri magyar gazda úgy fogalmazott: Gazda szeme hizlalja a jószágot – ezzel arra utalva, hogy a birtokot körbejáró gazda a valóságot közvetlenül észlelve – valódi kapcsolatokat tartott fenn a bérlőkkel, alkalmazottakkal, s egyben részese is volt létüknek.*

*Hogyan lehet a XIX. Században jó gazdának lenni? A leginkább azt gondolom: a hálózatok matematikája által vizsgált modell ismerete adja a leghelyesebb választ. A modell legismertebb ábrája sok mindenre hasonlít: az emberi agyban kialakult kapcsolati hálózathoz, az internet kapcsolati rendszeréhez, a világűrhez, vagy éppen a társadalom kapcsolati hálóját bemutató modellhez.*

Kapcsolatok, Információk, döntési csomópontok egymást átszövő rendszerében helyesen létezni komoly feladat.

Önkormányzatokat vizsgálva arra a következtetésre jutottak szociológiai és politológiai területről érkező kutatók, hogy a vizsgálat alanyai általában elérték kitűzött céljaikat.

A probléma az, hogy a helyi társadalomban megfogalmazódó célok és az önkormányzati szervezetek vezető testületeinek céljai egymást igen kevésbé lefedő halmazt alkotnak. Ennek gyakorta eredménye, hogy egy választási ciklusban őszintén és keményen, a kitűzött célokért elkötelezetten dolgozó képviselő jóval kedvezőtlenebb választási eredménnyel szembesül, mint amire számított. Az információelmélet az okot az úgynevezett információ-mérgezés jelenségben látja /a gyakorlatban ez azt jelenti, hogy az önkormányzati vezetők rengeteg információt kapnak – a szervezethez és intézményeihez kapcsolódóan, de azok teljességgel szüretlenek, gyakran szubjektívek és nem prioritizáltak/. Ehhez társul még a társadalmi értéktérkép és a kapcsolódó értékelés hiánya.

Ez tehát az általános kórkép. Mi a gyógy mód?

Válaszok – méghozzá helyes válaszok - mindig szülehetnek ösztönösen, a vezetők élettapasztalatain alapulva – hiszen az elkötelezettség, a tenni vágyás óriási hajtóerő - és szülehetnek máshol már sikeres megoldások adaptálása útján. A megoldások /gyógy módok/ konkrét ismertetése előtt még egy kisebb kitérő szükséges.

Az önkormányzati rendszerben jelenleg csaknem ismeretlen fogalom a verseny. Az önkormányzatok – amikor valamely okból értelmezik önmagukat – nehezen vagy sehogy sem határozzák meg a vetélytárs fogalmát. Ez első ránézésre akár előny is lehetne, hiszen a felesleges versengésre fordított idő és energia hasznosulhat pozitívan. Mégsem előny: Mérő L és társai vizsgálatai versengés és kooperáció tárgyában rámutatnak arra - kevés olyan nemzet van, amely kulturális, történelmi és más, ehelyütt nem részletezett okok miatt jobban versengene a magyarnál. Sajnos azonban, ahogy a versengésben az elsők között vagyunk, úgy foglaljuk el kooperációban, együttműködésben a sereghajtó pozíciót. Ez így meglehetősen kedvezőtlen alaphelyzet, amely más okokkal egyetemben a bevezetőben – szándékosan kissé eltúlozva - ismertetett iratelvű és kevés eredmény-orientált hivatali alap-beállítottság mindennapos és természetessé válásához vezetett.

A megoldás iránya meggyőződésem szerint a versenyszférából érkezik. Ott elképzelhetetlen, hogy egy – nem monopolhelyzetben létező cég – az önkormányzati rendszerben átlagos hatékonysággal tervezne és bonyolítana projekteket, működtetne intézményeket, vagy éppen a főtevékenységnél maradva: működtetné a közigazgatás rá testált feladatait. A verseny mindennapos jelenléte /a vetélytársakkal/ erősíti a gazdasági szervezetek saját belső információellátását, javítja a döntés-előkészítés hatékonyságát, fejleszti a végrehajtás tervezését, az ellenőrzést és kíséri végig pozitív módon a folyamatmenedzsmentet.

A mai magyar közigazgatásban még a klasszikus – 30 éve tanított, de soha rendszerszinten számon nem kért - közpolitikai ciklus megvalósítása sem mindennapos. Súlyos hibák vannak a társadalmi célok felmérésének módszertanában, a döntési alternatívák kidolgozásának folyamatában, majd a végrehajtás ellenőrzésében és a társadalmi visszacsatolások monitorozásában is.

Melyek a hiányosságok okai, az eddig ismertetetteken kívül?

- 1.) A közigazgatás megvédi önmagát. Ahogy természetes a változástól való félelem az egyénben, úgy természetes a hivatali szervezetben is. Csak éppen hatványozottabban érvényesül. Az új vezető új elképzelései – itt terjedelmi okok miatt nem kifejtendő okok miatt - szinte soha nem optimum-értékhez közel valósulnak meg.
- 2.) A közigazgatás szemléletébe nehezen illeszthető bármi, amit más rendszer fejlesztett ki.
- 3.) A közigazgatás 40 éve tartó pénzügyi „megszorítása” miatt egyfajta ember és eszközállományt érintő leépítésben van – mégis folyamatosan egyre többen dolgoznak benne és egyre jobb, drágább és bonyolultabb eszközrendszert üzemeltetve.
- 4.) A közigazgatás /a helyi szinten és teljes intézményrendszerére vetítve/ szinte sehol nem tart fenn minőségi kapcsolat és fórumrendszert a helyi civil társadalommal és a közpolitika iránt valóban érdeklődő polgárokkal – azaz nem használja ki a társadalom természetes szenzorrendszerét. Amely persze épp ezért meglehetősen ellustult, pesszimista és jóval kevésbé kezdeményező, mint azokban a társadalmakban, ahol a kapcsolat minőségi vagy legalább intenzív.
- 5.) A közigazgatás átlagosan foglalkoztatott emberállománya indokolatlanul nagy – így a sok baba között elvész a gyermek – azaz a „feladatföltés” rendszerében érhetően nem a leggyorsabb és leghatékonyabb megoldás irányába mutat a szervezeten belüli kooperáció.
- 6.) Csaknem elfogadhatatlan a döntés-előkészítési rendszer elemét /is/ képező vezetők informálását szolgáló prezentációs gyakorlat. Mind a verbális kommunikáció, mind annak frontalitása (a kapcsolati dinamika lerombolása miatt), mind az esetleg alkalmazott ppt slide-os bemutató nagyrészt alkalmatlan már arra, hogy a döntési helyzetben lévő (és számtalan projektet kézben tartó) vezetőt megfelelően tájékoztassa.

7.) Miután a közigazgatás hazai rendszere fél saját magát megfelelően értelmezni – így a magtevékenység /központi, a szervezet lényegi tevékenysége/ és a kiszolgáló tevékenység nem válik le megfelelően egymásról. Nem világos emiatt, hogy a központi tevékenységet milyen szervezeti modellben, milyen megoldásokkal lehet valóban hatékonyan ellátni. /példajelenség, informatikai beszerzések: a jelenlegi önkormányzatiság egyfelől spórolásra és hatékonyságra törekszik, másfelől a feladatok sokrétősége miatt sok területen szabad kezet ad a pénzügyi, informatikai döntésekben. Ennek egyik következménye, hogy ugyanazon önkormányzat egyik intézményében 6-7 éves, alkalmatlan számítógépeken dolgozó emberektől komoly munkát várnak és „nincs pénz” gépcserére, ugyanekkor egy másik intézményben szemrebbenés nélkül vásárolnak több százezres laptopokat, mert az „modern”.../

*Milyen lehet az a helyi közigazgatási rendszer, amely tudatos munkával kiküszöbölte a fenti hiányosságokat /azaz mi lenne a céloptimum/?*

Engedélyezési, közigazgatási szegmens: A társadalom és az önkormányzat kapcsolatrendszere tekintetében: „webkettes” szolgáltatási szint épül ki. Dinamikus weblap jön létre, melynek fejlesztési munkáiban, alakításában a legifjabb felhasználók is szerepet kapnak. Az oldalon fellelhetők mindazok az innovációk, melyek a közösségi oldalakra, tematikus fórumokra jellemzők, így látogatottságuk a klasszikus önkormányzatihoz képest mintegy százszoros. A közigazgatási szolgáltatások tekintetében az EU ajánlás negyedik szintjét jeleníti meg, a közigazgatási engedélyek túlnyomórészt digitális aláírással jutnak el a kérelmező partnerekhez.

A rendszer háttérében informatikai átállás zajlott le: csúcsmínőségű központi szerverrendszerben tárolt és kezelt információk, fokozott adatbiztonság, a felhasználói perifériákon pedig vékonykliens gépek /vékonykliens gép: gyakorlatilag mozgóalkatrész nélkül dolgozó gépek, amelyek a központi gépek memóriáját használják./.

Belső információs hálóra épül az információs rendszer, csökken a felesleges ügyfélkontaktusok száma, kevesebb a hibalehetőség, ellenőrizhetőbb a munkamenet, a vezetők gyakorlatilag bármikor láthatják az adott, kiemelt ügy helyzetét, az ügyfelek oldaláról nézve pedig jóval kevesebb időt vesz igénybe az ügyintézés

Vezetői szegmens: megvalósult az egyoldalas „reportolás” rendszere: valamennyi önkormányzati döntés, valamint a végrehajtás aktuális állása szerepel a vezetők felé készített heti jelentésben. A riport azon alapul, hogy a végrehajtás menete folyamatmenedzsment szabályok szerint előre rögzített /az uniós pályázatoknál megszokott idő/feladat-táblázat modellhez hasonlatosan/ Az aktuális heti jelentés annyiból áll a főoldalon, hogy a tervezett projektfázis végrehajtási százalékban mérve megfelel-e a tervezettnek, és ha nem, akkor mi az oka, és következménye, valamint igényel-e vezetői beavatkozást. A döntés-előkészítés prezentációs módszer: magyar „találmány”: a prezi.com weboldalon fellelhető „egyoldalas” bemutató módszer, ahol az információk zoomolható rendszerben jelennek meg. Látszik a döntési folyamathoz szükséges valamennyi fontos terület és a létező háttér információk 2-3 klikk után jelennek meg / gyakorlatilag bármennyi információ bemutatható érthető, komplex módon, a felmerülő kérdésekre azonnal választ adva és kapva. Minden részletre kiterjedő akciótervek készültek a Képviselő Testülettel aktívan együttműködve valamennyi társadalompolitikailag fontos projekthez, és az akcióterv következetes megvalósítása magától értetődő.

Társadalom-Önkormányzat kapcsolatrendszer szegmens: Kiepített és alkalmazott e-demokrácia működik. Meghatározott módszertan alapján felmért társadalmi igények valósulnak meg önkormányzati támogatással vagy közreműködéssel. Kialakult módszer a látens igények felderítésére. A civil szervezetek kapcsolat és támogatásrendszere átlátható, objektív, mutatószámokhoz kötött.

A társadalom és az önkormányzat egymáshoz közelítése és az átláthatóbb vezetői értékelés miatt a

vezetői tevékenység-naptárak nyilvánosak. /több alkalommal is megéltem már azt a kérdést települési képviselőtől, intézményvezetőtől is: van valami, amivel el tudjátok tölteni az időtöket a hivatalban? Azt gondolom ebből az következik, hogy a helyi társadalom közpolitikai folyamatok iránt érdeklődő tagjainak sem világos, még arányaiban sem, hogy vezetői szinten milyen mennyiségű feladat/információ/lehetőség jelenik meg /

Az üzleti élet szereplői és az önkormányzat kapcsolatában: bemutatkozók, kiállítások, nonprofit rendezvények viszik egymáshoz közelebb a céges szférát, tevékenységüket és megoldásaikat, valamint az önkormányzat intézményrendszerének vezetőit és a munkatársakat. /a kiállítás helye: önkormányzati intézmény, a kiállító: a partnercég./

Hivatali szegmens: A Polgármesteri Hivatal munkatársai aktívan részt vesznek a Humán-innovációs folyamatban, és az élethosszig tartó menedzsment rendszerek tudatos alkalmazásában. Közös megalkotott szervezeti értéktérkép alapján a társadalmi igények folyamatos megjelenítésére és az azoknak történő megfelelésre törekednek. A köztisztviselői kultúra elemét képezi a szó jó értelmében vett verseny, jelentősen magasabb szintű a kooperáció, több a team- munka.

A céloptimumhoz vezető megoldások/akciók/projektek: elméletben és néhány konkrét példát is említve.

1) Szervezetfejlesztés. Csak célzott szervezetfejlesztési modell képzelhető el, amelyben a szervezetfejlesztő az önkormányzati szakterület vonatkozásában kiemelkedő kompetenciákkal rendelkezik. Az ÁROP keretein belül lezajlott Polgármesteri Hivatalok szervezetfejlesztése program tapasztalatai és tanulságai mutatják: Az önkormányzati tevékenységi kör olyan komplexitású, hogy a más területeken bevált módszerekkel – gyakorlati tapasztalatokkal a szférában nem rendelkező fejlesztőkkel - az önkormányzati szervezetfejlesztési pályázat konkrét eredménye általában egy fiók mélyén landoló 100-150 oldalas tanulmány, amely általánosságokat tartalmaz. Emiatt valószínűleg hatékonyabb és mindenképpen olcsóbb is, ha megfelelő /külső/ méréseket alkalmazó, önfejlesztő módszereket alkalmazunk.

Az önkormányzati viszonylatban végzett kutatások 4 fő irányban jelölik meg az önkormányzatok előtt álló legfőbb célokat:

1. Közfeladatok hatékony ellátása,
2. közigazgatási szolgáltatások működtetése, alrendszerek működésében történő hatékony részvétel,
3. Gazdaságfejlesztés,
4. Települési belső komfort és belső kohézió megteremtési és fejlesztése.

Ezek a feladatok, az ellátandó tevékenységek meglehetősen sokféle ismeretet igényelnek.

A tevékenységek két tisztséghez futnak össze: a polgármesterhez és a jegyzőhöz. A megvalósításhoz szükséges költségvetés kiadási oldala meglehetősen sokféle tételből áll össze, a bevételi oldal pedig – általánosan vett szemlélettel közelítve – kevés mozgástérrel kecsegtet: állami átengedett bevételek, normatívák, illetve adók és saját bevételek. A szűk pénzügyi mozgástér kiemelkedő minőségű vezetéssel nagymértékben tágítható.

Az önkormányzat minőségi vezetése több pilléren nyugszik:

- Vezetési szinten mért szaktudás,
- Kommunikáció /szervezeten belüli és kívüli partnerekkel/
- Humán erőforrás
- Szervezeti, intézményi erőforrások

Értékelve *Kistarcsa Város* önkormányzatának jelenlegi helyzetét és korábbi munkáját megállapítható, hogy az elmúlt 20 évben az önkormányzat – magyar viszonylatban - magas szinten kiépítette teljesítményének pilléreit. Mégis indokolt lehet valamennyi pillér vizsgálata. A vezetői szinten mért szaktudás vizsgálata és a humán erőforrás felmérése /egy- és hármas pillér/ a leggyorsabban és pénzügyileg is hatékonyan a Kormányzati Személyügyi és Szolgáltatási, Képzési Központ közreműködésével megvalósítható. A KSZSZKK a vizsgálatot követően összegzett javaslatot készít a fejlesztendő kompetenciák tekintetében, így csak olyan képzésekre kell költeni, amelyek valóban megtérülnek.

A második pillér tekintetében olyan szerteágazó tevékenységet kell elemezni, hogy a megoldás kidolgozására csak a későbbiekben kerülhet sor, hiszen a kommunikáció területén jelenleg is biztosan folynak fejlesztések.

A negyedik pillér kapcsán érdemes átgondolni egy teljes körű munkaügyi audit megrendelését, majd annak alapján akcióterv készítését és végrehajtását.

A szervezetfejlesztési szegmens - mint leginkább meghatározó elem - vizsgálata során az elsődleges megállapítások a következők:

A Polgármesteri Hivatalok , önreflektív módon az alábbi célterületeken érzékelték beavatkozási szükségét. /Forrás: ÁROP szervezetfejlesztési pályázatok/

- Diagnózis keretében megvalósított kultúraelemzés (a szervezeti kultúra megismerése, a szervezetet akadályozó kulturális elemek feltárása)
- A szervezet értékrendjének, erősségeinek és gyengeségeinek vizsgálata.
- A fő és problémás  folyamatok átvilágítása, a jelenlegi és az optimális működés közötti különbség feltárása.
- A /PMH/ közintézmények és a lakosság felé való tájékoztatási csatornák felülvizsgálata.
- A  honlap fejlesztése.
- Eredményesebb működésre irányuló szervezet átalakítási program kidolgozása.
- Munkakörelemzés az eredményes működés érdekében.
- Informatikai területhez kapcsolódó átfogó program
- Stratégiai fejlesztési koncepció, értékrend, jövőkép meghatározása.
- Ügyfélszolgálati folyamat elemzés az ügyfelek ügyintézési körülményeinek javítása érdekében.
- Teljesítményértékelést segítő, a stratégiai műhelymunkára épülő mutatószámrendszer kidolgozása.
- A költségvetési tervezés és a településfejlesztési stratégia összehangolása érdekében az önkormányzat pályázati lehetőségeinek feltérképezése.
- Tréningek: Együttműködés fejlesztése, digitális írástudás fejlesztése, stratégiai gondolkodás fejlesztése, ügyfélszolgálati készségfejlesztés, projektmenedzsment, folyamatmenedzsment, vezetői kompetenciák fejlesztése, költségvetési gazdálkodás /vezetői feladatok; döntéshozás, vezetői időgazdálkodás, delegálás, teljesítmény értékelés, motiválás, gyakorlati, szakmai ismeretek bővítése, szervezői, analitikai, tervezési képességek fejlesztése/.
- Közbeszerzési ismeretek fejlesztése

Átfogó fejlesztési célokként az alábbiak kerültek meghatározásra (példák a döntési mechanizmus korszerűsítése tekintetében)

1. általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;

2. a hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;
3. ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);
4. a hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;
5. a hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
6. az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok strukturálása;
7. a hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
8. szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;
9. a projektszemlélet megerősítése.
10. a költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása, a pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása;
11. a stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása; a költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata; a közbeszerzési eljárások lebonyolításának fejlesztése; környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése;
12. pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása
13. a partnerség erősítése,
14. a szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére;
15. partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba;
16. szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére.

A pályázati kiírások sokszínűsége, a megjelenített szempontrendszerek közötti eltérések különbözősége legalább 3 következtetés levonására ad okot

A,) Az önkormányzatok szubjektív önreflexiója nagy mértékben jelen van, önállóságuk /kedvezőtlen jogszabályi változások miatt/ szinte korlátlan, az ellenőrzési rendszer csak néhány kivételezett területen érvényesül.

B,) Az állami kiírások nem határoztak meg sztenderd fejlesztési követelményeket, az önkormányzatok fejlesztésére az államapparátusban sehol nem volt fellelhető egységes fejlesztési koncepció.

C,) Az országos szinten milliárdos értékben megvalósított szervezet-fejlesztési, vizsgálati projektek eredményei, tapasztalatai bizonyára széles körben nyújtanak segítséget Kistarcsa működésének javítására, fejlesztésére.

*(Esettanulmány: Pécs városa időközi választásokat követően külső szakértőkkel vizsgálatot végeztetett. A vizsgálat adatai alapján a város mintegy 4,6 Mrd forintos éves szintű megtakarításra tehetne szert, megfelelő – a bevezetőben említett üzleti megoldások alkalmazásával /outsourcing, létesítménygazdálkodási rendszerek, HAÉ elemzés, Lean management, stb/)*

Magyarország EU elnöksége és a kidolgozás alatt álló Duna stratégia, a várható gazdaságélénkítő intézkedések és pályázati lehetőségek sokféle lehetőséget kínálnak a közeljövőben. Ez mindenképpen olyan pozitívum, amit egy eddig is magas szinten vezetett település az itt élők

javára fordíthat. Kiemelten fontosnak tartom, hogy a stabil gazdálkodás és az alapfunkciók magabiztos ellátása mellett a lehetőségek kiaknázására a település minél jobban felkészüljön.

Az önkormányzati rendszer gyakorta változó pénzügyi keretei, valamint a várható jogszabályi változások sok olyan bizonytalansági tényezőt tartalmaznak, ami az önálló „jegyzői program” létét megkérdőjelezi. Ehelyett célszerűnek tűnik arra törekedni, hogy Kistarcsa önkormányzatának eddig kialakult vezetési irányvonalához minél több támogató javaslat, ötlet kerüljön összegyűjtésre, majd elemzésre és végül az előre vivő javaslatok döntés után megvalósításra.

Az Önkormányzat gazdálkodási koncepcióját a polgármesteri program ismeretében, olyan módon szükséges kialakítani, hogy a lehető legnagyobb támogatást legyen képes biztosítani annak végrehajtásához mind a kiadási oldal csökkentésével, mind a szükséges bevételek megfelelő időben történő biztosításával. Olyan értékek mentén szükséges döntéseket hozni, amelyek a kitűzött célokhoz gyors, alapos munkát végezni képes, motivált csapat létrejöttét eredményezik – jelen esetben a magas szinten működő vezetést és csapatmunkát a továbbiakban is biztosítják.

Kiemelten fontos a kommunikáció az önkormányzat más, kapcsolódó szakfeladatait végző belső és külső partnereivel és ugyanígy elsőrendű a tevékenységek hozzáadott-érték elemzése.

A feladatkör rugalmas kezelése, karbantartása, a Hivatal feladatainak irányítása, ellenőrzése kizárólag úgy valósítható meg hatékonyan, ha a vezetői tevékenység maximális mértékben a csapat részeként létezve valósul meg, azaz valamennyi munkafolyamatban személyes közreműködéssel.

A feladatkörbe tartozó, önkormányzati ingó és ingatlan vagyonnal kapcsolatos képviselő-testületi, bizottsági, polgármesteri döntések meghozatalának előkészítésében való részvétel akkor valósítható meg a lehető legjobb hatásokkal, ha a piaci folyamatokra a Hivatal kellő rálátással rendelkezik, aktív monitoring rendszert működtet – a lehető legkisebb költségfordítással.

Kiemelten fontos annak biztosítása, hogy az üzleti partnerek a folyamatban érzékeljék mindazokat az értékeket, amelyek az üzleti élet szereplőinek találkozásakor természetes jelleggel megjelennek, de a jelen magyarországi közigazgatásnak nem feltétlenül sajátjai. Épp ezért a területét érintő jogalkotási és alkalmazási folyamatban stratégiai szinten szükséges megjeleníteni, hogy a Hivatal minél inkább legyen kompetens az üzlet folyamatokban.

Ez hozzájárul egyrészt a korrekt, problémamentes kapcsolat kialakításához, másrészt hosszú távon is elősegíti az önkormányzat üzleti „benchmark”-jának emelkedését. Fontos, hogy a részvétel, közreműködés a feladatkörbe tartozó testületi, bizottsági, polgármesteri döntésekkel kapcsolatos szerződéstervezetek elkészítésében hozzáadott tudást jelenítsen meg /ez a tudás értelemszerűen kapcsolódjon azokhoz az eredményekhez, amit az üzleti élet szereplői már alkalmaznak, az önkormányzatok pedig még kevésbé/.

A döntések végrehajtásának, koordinálásának, a végrehajtás ellenőrzésének témakörében szükséges felmérni a magyarországi legjobb gyakorlatokat és azokat minél nagyobb arányban befogadni. A feladatkörbe tartozó közbeszerzési eljárások előkészítésében és lebonyolításában törekedni kell arra, hogy a kiírások előzetes elemzésen alapuljanak, eredményesen záruljanak. Olyan módon készüljenek el, ami az önkormányzati haszon maximalizálása mellett biztosítja a korrekt üzleti kapcsolatrendszer erősödését. A lakás- és nem lakáscélú helyiségek felújítási, fejlesztési feladatainak ellátása feladatkörében szükséges valamennyi döntés meghozatala előtt olyan elemzést, kimutatást készíteni, ami döntéshozói szinten az élettartamra vetített költségeket is tartalmazza, ezzel elősegíti a hosszútávon gazdaságos megoldások előtérbe kerülését. A vezetői munkamódszer alapmondataként a csapat részeként történő mindennapi bevonódást és a folyamatos, pozitív kommunikáción alapuló motivációt emelném ki.

A klasszikus értelemben vett igazgatási tevékenység végrehajtási feladatok részén az információs technológiákkal támogatott ellenőrzés /folyamatmenedzsment/ bír kiemelt jelentőséggel. A tevékenység javaslat előkészítési szegmens részében pedig szükség van a jó értelemben vett menedzsment szemlélet és az önkormányzati látásmód ötvözésére.

A gyakorlatban – némiképp egyszerűsítve – ez azt jelenti, hogy a célok, értékek, lehetőségek világossá válását követően a legmodernebb megoldások irányában kell nyitni, majd úgy kidolgozni a végrehajtás mikéntjét, hogy az Önkormányzat pénzügyi lehetőségeihez illeszkedve a vállalt feladatokra hiteles, minőségi partnereket legyünk képesek találni.

Ezen túlmenően, kiemelt jelentőséget tulajdonítok annak, hogy az önkormányzatiság valamennyi szereplője /lakosok, társadalmi és szakmai szervezetek, cégek, Polgármester, Képviselő Testület és intézményei, valamint a Polgármesteri Hivatal/ milyen csatornákon és minőségben – milyen értékek megőrzése és fejlesztése érdekében - működik együtt.

Ebben a témakörben – éppen a település mérete miatt – lehetőséget látok arra és, hogy elindítsunk és megvalósítsunk egyfajta „zöld Kistarcsa” programot – amelyben a település önkormányzatának vezetésével egy – a teljes településre kiterjedő – energiahatékonysági mintaprojektet valósít meg.

13 év jegyzői tevékenység és 2 év felsőbb szintű közigazgatási-gazdasági tapasztalatszerzés azt mondatja velem, hogy *Kistarcsa Város* közössége előtt vannak kimagasló lehetőségek. Ezen lehetőségek felkutatása, kiaknázása hatalmas feladat, nagy felelősség.

Lényegét tekintve az a véleményem, hogy település-menedzserként elsődleges: a településen értéket teremteni és azt megőrizni.

Az elmúlt, közel 2 évtizedben megszerzett szakmai és emberi tapasztalatommal megválasztásom esetén arra törekednék, hogy Piliscsaba lakói és vezetői közössége összhangban, az erőforrásokat minél magasabb szinten felhasználva érjen el sikereket.

Üdvözlettel:

Lovász László dr

## Szakmai Koncepció

Biatorbágy Város

BIATORBÁGY VÁROS POLGÁRMESTERI HIVATAL	
Érkeztetés száma: 399	2011 JAN 12
Kitatás ideje: 2011. 01. 12.	
Kitatás szám: F1283-32/2011	
Ügyintéző: TRÉSO ZOLTÁN	

### *jegyzői tevékenységének ellátására*

Ahhoz, hogy egy *részletes* szakmai koncepciót bárki elolvasson, annak érdekesnek kell lennie.

A szakmai koncepció – ahogyan azt megírni javasolják - végtelenül unalmas dolog. Az esetek többségében tartalmazza az adott szervezetre vonatkozó – általában sablonos megállapításokat, néhány közhely beszúrásával, majd ugyanezen a szinten mozgó megoldásokat vázol. Így aztán már az első oldal végén méla undor fogja el az olvasót, ami a második oldal végére a legmerészebb olvasót is heveny lapozgatásra készíti... kettő újabb perccel később a szakmai koncepciónk becsukva és lefordítva fekszik az asztal szélén. Pedig mennyit dolgoztunk rajta!

Emiatt részemről másik utat választok.

Véleményem szerint (is) a legfőbb erőforrás az ember. Ez az erőforrás nagyrészt emberi kapcsolatokra épülve működik. Egy Polgármesteri Hivatal általában nem központja egy Humán-innovációs folyamatnak /HIF/ és még kevésbé jellemző rá az élethosszig tartó menedzsment /ÉTM/ támogatások rendszerének tudatos alkalmazása sem. Egy Hivatalban a legkritikább esetben gondolkodnak és cselekednek közösen megalkotott szervezeti értéktérkép /SZÉT/ alapján.

Kár.

Akkor mi történik *általában* egy Hivatalban?

Különbő habitusú, motivációjú és intellektusú, de ami még fontosabb: különböző beosztású és még inkább különböző mennyiségű információval rendelkező emberek bemennek egy (vagy több) épületbe, és a részükre – általában - papíron kiadott feladatok alapján tesznek valamit, amiről a papíron kinyomtatott munkaköri leírásuk alapján azt gondolják, hogy tenniük kell. Emellett (mert emberek) teszik azt is, ami bensőjükből fakad: megvédik magukat. Természetesen ezt is különféle papírokkal teszik. Ügyiratnak hívják, amelyekhez statisztikákat készítenek, és ha csak egy módjuk van rá teljesítmény-értékelést is befolyásoló mennyiségi adatokat növelnek.

Ez a folyamat az európai politikumban olyan régóta tart, hogy az esetek túlnyomó többségében a papírokkal közlekedő emberről közhitelesen közvetíti a dolgozó ember képét. Sajnos emiatt maga az „irat” gyakorta fontosabb, mint az emberek, akiknek a dolgáról abban szó van.

Ehhez a tevékenységhez egészen ritkán kell gondolkodni. Nem kell empátiát gyakorolni, és nem kell bonyolult, netán számtani műveleteket végezni. Nem kell belegondolni abba sem, hogy a tevékenységnek a helyi közösség, vagy a teljes társadalom szempontjából van-e hozzáadott értéke /HAE/. Elég kényelmes helyzet. Főleg, mert az emberek egyébként okos lények, így a hivatali tevékenységnek azért mindig van legalább elfogadható szintű eredménye.

Tekintettel azonban arra, hogy a magam részéről rettegek attól, hogy egy-egy feleslegesen és papírhegyek kinyomtatásával töltött nap után hazafelé menet megtámadnak a mókusok, akiknek az életterük a fák kivágásával drasztikusan lecsökken, inkább gondolkodtam. A gondolkozás meglátásom szerint vezetett némely, a gyakorlatban is hasznosítható konkrét eredményre.

Ezeket érdemesnek tartom arra, hogy másokkal is megosszam.

*Az emberek gondolkodásmódja megváltoztatható. Ha ez így van, akkor meg kell mutatni nekik a változás irányát. Meg kell mutatni nekik a helyzetet, ahonnan indulnak és a célt, ahová (mint csapat) eljuthatnak. Ezt követően meg kell nyugtatni őket, és válaszolni kell néhány száz, „hogyan”-nal kezdődő, javarészt szkeptikus és pesszimista kérdésre. Utána ki kell választani közülük azokat, akik jó irányban tartják fenn a folyamatot, és közben el kell felejtetni, hogy mindezt a „főnök” felirattal a homlokunkon tesszük. Ezt követően már csak dokumentálni kell mindazt, amit teszünk, mert annyi változás lesz az életünkben, hogy még akkor sem tudjuk mindet megjegyezni, ha IQ-nk meghaladja a 180-at és reggeltől késő estig használjuk is.*

*Fent vázolt folyamat elviekben megvalósítható egy Polgármesteri Hivatalban.*

*Sőt, gyakorlatban is. Az Egyesült Államok egyes részein igen kis települések vezetői is gondolták már, hogy csak arra költenek, amire tényleg muszáj, és emiatt be is vezették azt a rendszert, hogy csak olyan folyamatot tartanak fenn, ami több értéket teremt, mint amennyi pénzbe kerül.*

*Ennek a gondolatnak a jegyében átalakították az információs hálót és a tevékenységi rendszert. Megváltoztattak munkaköri leírásokat, folyamatokat, struktúrát és hierarchiát, de mindenek előtt kapcsolatokat és kompetenciákat fejlesztettek, valamint együttműködési együttíthatót növeltek.*

*Persze Amerika messze van. Más a környezet és mások az emberek.*

*Mi más még? Magyarországon egy vezető az ideje 90-95%-át operatív feladatokkal tölti és így 5 százaléknyi idő jut strukturális, vagy stratégiai szempontból fontos feladatokra, amelyek hatását az egész – irányítsa alatt álló szervezet érzékelheti/érezkelhetné. Amerikában ez az arány csaknem fordított.*

*Az egyszeri magyar gazda úgy fogalmazott: Gazda szeme hizlalja a jószágot – ezzel arra utalva, hogy a birtokot körbejáró gazda a valóságot közvetlenül észlelve – valódi kapcsolatokat tartott fenn a bérlőkkel, alkalmazottakkal, s egyben részese is volt létüknek.*

*Hogyan lehet a XIX. Században jó gazdának lenni? A leginkább azt gondolom: a hálózatok matematikája által vizsgált modell ismerete adja a leghelyesebb választ. A modell legismertebb ábrája sok mindenre hasonlít: az emberi agyban kialakult kapcsolati hálózathoz, az internet kapcsolati rendszeréhez, a világhűrhez, vagy éppen a társadalom kapcsolati hálóját bemutató modellhez.*

Kapcsolatok, Információk, döntési csomópontok egymást átszövő rendszerében helyesen létezni komoly feladat.

Önkormányzatokat vizsgálva arra a következtetésre jutottak szociológiai és politológiai területről érkező kutatók, hogy a vizsgálat alanyai általában elérték kitűzött céljaikat.

A probléma az, hogy a helyi társadalomban megfogalmazódó célok és az önkormányzati szervezetek vezető testületeinek céljai egymást igen kevésbé lefedő halmazt alkotnak. Ennek gyakorta eredménye, hogy egy választási ciklusban őszintén és keményen, a kitűzött célokért elkötelezetten dolgozó képviselő jóval kedvezőtlenebb választási eredménnyel szembesül, mint amire számított. Az információelmélet az okot az úgynevezett információ-mérgezés jelenségben látja /a gyakorlatban ez azt jelenti, hogy az önkormányzati vezetők rengeteg információt kapnak – a szervezethez és intézményeihez kapcsolódóan, de azok teljességgel szüretlenek, gyakran szubjektívek és nem priorizáltak/. Ehhez társul még a társadalmi értéktérkép és a kapcsolódó értékelés hiánya.

Ez tehát az általános körkép. Mi a gyógymód?

Válaszok – még hozzá helyes válaszok - mindig szülehetnek ösztönösen, a vezetők élettapasztalatain alapulva – hiszen az elkötelezettség, a tenni vágyás óriási hajtóerő - és szülehetnek máshol már sikeres megoldások adaptálása útján.

A megoldások /gyógymódok/ konkrét ismertetése előtt még egy kisebb kitérő szükséges.

Az önkormányzati rendszerben jelenleg csaknem ismeretlen fogalom a verseny. Az önkormányzatok – amikor valamely okból értelmezik önmagukat – nehezen vagy sehogy sem határozzák meg a vetélytárs fogalmát. Ez első ránézésre akár előny is lehetne, hiszen a felesleges versengésre fordított idő és energia hasznosulhat pozitívan. Mégsem előny: Mérő L és társai vizsgálatai versengés és kooperáció tárgyában rámutatnak arra - kevés olyan nemzet van, amely kulturális, történelmi és más, ehelyütt nem részletezett okok miatt jobban versengene a magyarnál. Sajnos azonban, ahogy a versengésben az elsők között vagyunk, úgy foglaljuk el kooperációban, együttműködésben a sereghajtó pozíciót. Ez így meglehetősen kedvezőtlen alaphelyzet, amely más okokkal egyetemben a bevezetőben – szándékosan kissé eltúlozva - ismertetett iratelvű és kevésbé eredmény-orientált hivatali alap-beállítottság mindennapos és természetessé válásához vezetett.

A megoldás iránya meggyőződésem szerint a versenyszférából érkezik. Ott elképzelhetetlen, hogy egy – nem monopolhelyzetben létező cég – az önkormányzati rendszerben átlagos hatékonysággal tervezne és bonyolítana projekteket, működtetne intézményeket, vagy éppen a főtevékenységénél maradva: működtetné a közigazgatás rá testált feladatait. A verseny mindennapos jelenléte /a vetélytársakkal/ erősíti a gazdasági szervezetek saját belső információellátását, javítja a döntés-előkészítés hatékonyságát, fejleszti a végrehajtás tervezését, az ellenőrzést és kíséri végig pozitív módon a folyamatmenedzsmentet.

A mai magyar közigazgatásban még a klasszikus – 30 éve tanított, de soha rendszerszinten számon nem kért - közpolitikai ciklus megvalósítása sem mindennapos. Súlyos hibák vannak a társadalmi célok felmérésének módszertanában, a döntési alternatívák kidolgozásának folyamatában, majd a végrehajtás ellenőrzésében és a társadalmi visszacsatolások monitorozásában is.

Melyek a hiányosságok okai, az eddig ismertetetteken kívül?

1.) A közigazgatás megvédi önmagát. Ahogy természetes a változástól való félelem az egyénben, úgy természetes a hivatali szervezetben is. Csak éppen hatványozottabban érvényesül. Az új vezető új elképzelései – itt terjedelmi okok miatt nem kifejtendő okok miatt - szinte soha nem optimum-értékhez közel valósulnak meg.

2.) A közigazgatás szemléletébe nehezen illeszthető bármi, amit más rendszer fejlesztett ki.

3.) A közigazgatás 40 éve tartó pénzügyi „megszorítása” miatt egyfajta ember és eszközállományt érintő leépítésben van – mégis folyamatosan egyre többen dolgoznak benne és egyre jobb, drágább és bonyolultabb eszközrendszert üzemeltetve.

4.) A közigazgatás /a helyi szinten és teljes intézményrendszerére vetítve/ szinte sehol nem tart fenn minőségi kapcsolat és fórumrendszert a helyi civil társadalommal és a közpolitika iránt valóban érdeklődő polgárokkal – azaz nem használja ki a társadalom természetes szenzorrendszerét. Amely persze épp ezért meglehetősen ellustult, pesszimista és jóval kevésbé kezdeményező, mint azokban a társadalmakban, ahol a kapcsolat minőségi vagy legalább intenzív.

5.) A közigazgatás átlagosan foglalkoztatott emberállománya indokolatlanul nagy – így a sok bába között elvész a gyermek – azaz a „feladatföltés” rendszerében érhetően nem a leggyorsabb és leghatékonyabb megoldás irányába mutat a szervezeten belüli kooperáció.

6.) Csaknem elfogadhatatlan a döntés-előkészítési rendszer elemét /is/ képező vezetők informálását szolgáló prezentációs gyakorlat. Mind a verbális kommunikáció, mind annak frontalitása (a kapcsolati dinamika lerombolása miatt), mind az esetleg alkalmazott ppt slide-os bemutató nagyrészt alkalmatlan már arra, hogy a döntési helyzetben lévő (és számtalan projektet

kézben tartó) vezetőt megfelelően tájékoztassa.

7.) Miután a közigazgatás hazai rendszere fél saját magát megfelelően értelmezni – így a magtevékenység /központi, a szervezet lényegi tevékenysége/ és a kiszolgáló tevékenység nem válik le megfelelően egymásról. Nem világos emiatt, hogy a központi tevékenységet milyen szervezeti modellben, milyen megoldásokkal lehet valóban hatékonyan ellátni. /példajelenség, informatikai beszerzések: a jelenlegi önkormányzatiság egyfelől spórolásra és hatékonyságra törekszik, másfelől a feladatok sokrétűsége miatt sok területen szabad kezet ad a pénzügyi, informatikai döntésekben. Ennek egyik következménye, hogy ugyanazon önkormányzat egyik intézményében 6-7 éves, alkalmatlan számítógépeken dolgozó emberektől komoly munkát várnak és „nincs pénz” gépcserére, ugyanekkor egy másik intézményben szemrebbenés nélkül vásárolnak több százézes laptopokat, mert az „modern”.../

*Milyen lehet az a helyi közigazgatási rendszer, amely tudatos munkával kiküszöbölte a fenti hiányosságokat /azaz mi lenne a céloptimum/?*

Engedélyezési, közigazgatási szegmens: A társadalom és az önkormányzat kapcsolatrendszere tekintetében: „webkettes” szolgáltatási szint épül ki. Dinamikus weblap jön létre, melynek fejlesztési munkáiban, alakításában a legifjabb felhasználók is szerepet kapnak. Az oldalon fellelhetők mindazok az innovációk, melyek a közösségi oldalakra, tematikus fórumokra jellemzők, így látogatottságuk a klasszikus önkormányzatihoz képest mintegy százszoros. A közigazgatási szolgáltatások tekintetében az EU ajánlás negyedik szintjét jeleníti meg, a közigazgatási engedélyek túlnyomórészt digitális aláírással jutnak el a kérelmező partnerekhez.

A rendszer háttérében informatikai átállás zajlott le: csúcsmínőségű központi szerverrendszerben tárolt és kezelt információk, fokozott adatbiztonság, a felhasználói perifériákon pedig vékonykliens gépek /vékonykliens gép: gyakorlatilag mozgóalkatrész nélkül dolgozó gépek, amelyek a központi gépek memóriáját használják./.

Belső információs hálóra épül az információs rendszer, csökken a felesleges ügyfélkontaktusok száma, kevesebb a hibalehetőség, ellenőrizhetőbb a munkamenet, a vezetők gyakorlatilag bármikor láthatják az adott, kiemelt ügy helyzetét, az ügyfelek oldaláról nézve pedig jóval kevesebb időt vesz igénybe az ügyintézés

Vezetői szegmens: megvalósult az egyoldalú „reportolás” rendszere: valamennyi önkormányzati döntés, valamint a végrehajtás aktuális állása szerepel a vezetők felé készített heti jelentésben. A riport azon alapul, hogy a végrehajtás menete folyamatmenedzsment szabályok szerint előre rögzített /az uniós pályázatoknál megszokott idő/feladat-táblázat modellhez hasonlóan/ Az aktuális heti jelentés annyiból áll a főoldalon, hogy a tervezett projektfázis végrehajtási százalékban mérve megfelel-e a tervezettnek, és ha nem, akkor mi az oka, és következménye, valamint igényel-e vezetői beavatkozást. A döntés-előkészítés prezentációs módszer: magyar „találmány”: a prezi.com weboldalon fellelhető „egyoldalú” bemutató módszer, ahol az információk zoomolható rendszerben jelennek meg. Látszik a döntési folyamathoz szükséges valamennyi fontos terület és a létező háttér információk 2-3 klikk után jelennek meg / gyakorlatilag bármennyi információ bemutatható érthető, komplex módon, a felmerülő kérdésekre azonnal választ adva és kapva. Minden részletre kiterjedő akciótervek készültek a Képviselő Testülettel aktívan együttműködve valamennyi társadalompolitikailag fontos projekthez, és az akcióterv következetes megvalósítása magától értetődő.

Társadalom-Önkormányzat kapcsolatrendszer szegmens: Kiepített és alkalmazott e-demokrácia működik. Meghatározott módszertan alapján felmért társadalmi igények valósulnak meg önkormányzati támogatással vagy közreműködéssel. Kialakult módszer a látens igények felderítésére. A civil szervezetek kapcsolat és támogatásrendszere átlátható, objektív, mutatószámokhoz kötött.

A társadalom és az önkormányzat egymáshoz közelítése és az átláthatóbb vezetői értékelés miatt a vezetői tevékenység-naptárak nyilvánosak. /több alkalommal is megéltem már azt a kérdést települési képviselőtől, intézményvezetőtől is: van valami, amivel el tudjátok tölteni az időtöket a hivatalban? Azt gondolom ebből az következik, hogy a helyi társadalom közpolitikai folyamatok iránt érdeklődő tagjainak sem világos, még arányaiban sem, hogy vezetői szinten milyen mennyiségű feladat/információ/lehetőség jelenik meg /

Az üzleti élet szereplői és az önkormányzat kapcsolatában: bemutatkozók, kiállítások, nonprofit rendezvények viszik egymáshoz közelebb a céges szférát, tevékenységüket és megoldásaikat, valamint az önkormányzat intézményrendszerének vezetőit és a munkatársakat. /a kiállítás helye: önkormányzati intézmény, a kiállító: a partnercég./

Hivatali szegmens: A Polgármesteri Hivatal munkatársai aktívan részt vesznek a Humán-innovációs folyamatban, és az élethosszig tartó menedzsment rendszerek tudatos alkalmazásában. Közös megalkotott szervezeti értéktérkép alapján a társadalmi igények folyamatos megjelenítésére és az azoknak történő megfelelésre törekednek. A köztisztviselői kultúra elemét képezi a szó jó értelmében vett verseny, jelentősen magasabb szintű a kooperáció, több a team- munka.

A céloptimumhoz vezető megoldások/akciók/projektek: elméletben és néhány konkrét példát is említve.

1) Szervezetfejlesztés. Csak célzott szervezetfejlesztési modell képzelhető el, amelyben a szervezetfejlesztő az önkormányzati szakterület vonatkozásában kiemelkedő kompetenciákkal rendelkezik. Az ÁROP keretein belül lezajlott Polgármesteri Hivatalok szervezetfejlesztése program tapasztalatai és tanulságai mutatják: Az önkormányzati tevékenységi kör olyan komplexitású, hogy a más területeken bevált módszerekkel – gyakorlati tapasztalatokkal a szférában nem rendelkező fejlesztőkkel - az önkormányzati szervezetfejlesztési pályázat konkrét eredménye általában egy fiók mélyén landoló 100-150 oldalas tanulmány, amely általánosságokat tartalmaz. Emiatt valószínűleg hatékonyabb és mindenképpen olcsóbb is, ha megfelelő /külső/ méréseket alkalmazó, önfejlesztő módszereket alkalmazunk.

Az önkormányzati viszonylatban végzett kutatások 4 fő irányban jelölik meg az önkormányzatok előtt álló legfőbb célokat:

1. Közfeladatok hatékony ellátása,
2. közigazgatási szolgáltatások működtetése, alrendszerek működésében történő hatékony részvétel,
3. Gazdaságfejlesztés,
4. Települési belső komfort és belső kohézió megteremtési és fejlesztése.

Ezek a feladatok, az ellátandó tevékenységek meglehetősen sokféle ismeretet igényelnek.

A tevékenységek két tisztséghez futnak össze: a polgármesterhez és a jegyzőhöz. A megvalósításhoz szükséges költségvetés kiadási oldala meglehetősen sokféle tételből áll össze, a bevételi oldal pedig – általánosan vett szemlélettel közelítve – kevés mozgástérrel kecsegtet: állami átengedett bevételek, normatívák, illetve adók és saját bevételek. A szűk pénzügyi mozgástér kiemelkedő minőségű vezetéssel nagymértékben tágítható.

Az önkormányzat minőségi vezetése több pilléren nyugszik:

- Vezetési szinten mért szaktudás,
- Kommunikáció /szervezeten belüli és kívüli partnerekkel/
- Humán erőforrás
- Szervezeti, intézményi erőforrások

Értékelve **Biatorbágy Város** önkormányzatának jelenlegi helyzetét és korábbi munkáját megállapítható, hogy az elmúlt 20 évben az önkormányzat – magyar viszonylatban - magas szinten kiépítette teljesítményének pilléreit. Mégis indokolt lehet valamennyi pillér vizsgálata. A vezetői szinten mért szaktudás vizsgálata és a humán erőforrás felmérése /egy- és hármas pillér/ a leggyorsabban és pénzügyileg is hatékonyan a Kormányzati Személyügyi és Szolgáltató, Képzési Központ közreműködésével megvalósítható. A KSZSZKK a vizsgálatot követően összegzett javaslatot készít a fejlesztendő kompetenciák tekintetében, így csak olyan képzésekre kell költeni, amelyek valóban megtérülnek.

A második pillér tekintetében olyan szerteágazó tevékenységet kell elemezni, hogy a megoldás kidolgozására csak a későbbiekben kerülhet sor, hiszen a kommunikáció területén jelenleg is biztosan folynak fejlesztések.

A negyedik pillér kapcsán érdemes átgondolni egy teljes körű munkaügyi audit megrendelését, majd annak alapján akcióterv készítését és végrehajtását.

A szervezetfejlesztési szegmens - mint leginkább meghatározó elem - vizsgálata során az elsődleges megállapítások a következők:

A Polgármesteri Hivatalok , önreflektív módon az alábbi célterületeken érzékelték beavatkozási szükségét. /Forrás: ÁROP szervezetfejlesztési pályázatok/

- Diagnózis keretében megvalósított kultúraelemzés (a szervezeti kultúra megismerése, a szervezetet akadályozó kulturális elemek feltárása)
- A szervezet értékrendjének, erősségeinek és gyengeségeinek vizsgálata.
- A fő és problémás  folyamatok átvilágítása, a jelenlegi és az optimális működés közötti különbség feltárása.
- A /PMH/ közintézmények és a lakosság felé való tájékoztatási csatornák felülvizsgálata.
- A  honlap fejlesztése.
- Eredményesebb működésre irányuló szervezet átalakítási program kidolgozása.
- Munkakörelemzés az eredményes működés érdekében.
- Informatikai területhez kapcsolódó átfogó program
- Stratégiai fejlesztési koncepció, értékrend, jövőkép meghatározása.
- Ügyfélszolgálati folyamat elemzés az ügyfelek ügyintézési körülményeinek javítása érdekében.
- Teljesítményértékelést segítő, a stratégiai műhelymunkára épülő mutatószámrendszer kidolgozása.
- A költségvetési tervezés és a településfejlesztési stratégia összehangolása érdekében az önkormányzat pályázati lehetőségeinek feltérképezése.
- Tréningek: Együttműködés fejlesztése, digitális írástudás fejlesztése, stratégiai gondolkodás fejlesztése, ügyfélszolgálati készségfejlesztés, projektmenedzsment, folyamatmenedzsment, vezetői kompetenciák fejlesztése, költségvetési gazdálkodás /vezetői feladatok; döntéshozás, vezetői időgazdálkodás, delegálás, teljesítmény értékelés, motiválás, gyakorlati, szakmai ismeretek bővítése, szervezői, analitikai, tervezési képességek fejlesztése/.
- Közbeszerzési ismeretek fejlesztése

Átfogó fejlesztési célokként az alábbiak kerültek meghatározásra (példák a döntési mechanizmus korszerűsítése tekintetében)

1. általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében;

2. a hivatal szervezetének átalakítása az ügyintézési idő csökkentése, vagy más, az ügyintézés eredményességét segítő mutató javítása érdekében;
3. ügyfélszolgálati tevékenységek ellátásának javítása (pl. munkaszervezés, ügyintézési folyamat átalakítása);
4. a hivatal belső szervezeti egységei közötti együttműködés javítása;
5. a hivatalon belüli koordinációs funkció színvonalának növelése;
6. az önkormányzati intézmények felügyeletének átalakítása, a döntési jogosultságok strukturálása;
7. a hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése;
8. szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése;
9. a projektszemlélet megerősítése.
10. a költségvetési gazdálkodás eredményességének javítása, a pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozása;
11. a stratégiai tervezés és éves költségvetés összekapcsolása; a költségvetés készítésének és elfogadásának folyamata; a közbeszerzési eljárások lebonyolításának fejlesztése; környezetbarát közbeszerzési gyakorlat bevezetése;
12. pénzügyi és költségvetés végrehajtási ellenőrzés javítása
13. a partnerség erősítése,
14. a szervezeti megoldások bevezetése a lakosság naprakész és folyamatos tájékoztatásának javítására, a döntések nyilvánossá tételére;
15. partnerek intézményesített bevonása a döntéshozatalba;
16. szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére.

A pályázati kiírások sokszínűsége, a megjelenített szempontrendszerek közötti eltérések különbözősége legalább 3 következtetés levonására ad okot

A.) Az önkormányzatok szubjektív önreflexiója nagy mértékben jelen van, önállóságuk /kedvezőtlen jogszabályi változások miatt/ szinte korlátlan, az ellenőrzési rendszer csak néhány kivételezett területen érvényesül.

B.) Az állami kiírások nem határoztak meg sztenderd fejlesztési követelményeket, az önkormányzatok fejlesztésére az államapparátusban sehol nem volt fellelhető egységes fejlesztési koncepció.

C.) Az országos szinten milliárdos értékben megvalósított szervezet-fejlesztési, vizsgálati projektek eredményei, tapasztalatai bizonyára széles körben nyújtanak segítséget Biatorbágy működésének javítására, fejlesztésére.

*(Esettanulmány: Pécs városa időközi választásokat követően külső szakértőkkel vizsgálatot végeztetett. A vizsgálat adatai alapján a város mintegy 4,6 Mrd forintos éves szintű megtakarításra tehetne szert, megfelelő – a bevezetőben említett üzleti megoldások alkalmazásával /outsourcing, létesítménygazdálkodási rendszerek, HAÉ elemzés, Lean management, stb/ )*

Magyarország EU elnöksége és a kidolgozás alatt álló Duna stratégia, a várható gazdaságélénkítő intézkedések és pályázati lehetőségek sokféle lehetőséget kínálnak a közeljövőben. Ez mindenképpen olyan pozitívum, amit egy eddig is magas szinten vezetett település az itt élők

javára fordíthat. Kiemelten fontosnak tartom, hogy a stabil gazdálkodás és az alapfunkciók magabiztos ellátása mellett a lehetőségek kiaknázására a település minél jobban felkészüljön.

Az önkormányzati rendszer gyakorta változó pénzügyi keretei, valamint a várható jogszabályi változások sok olyan bizonytalansági tényezőt tartalmaznak, ami az önálló „jegyzői program” létét megkérdőjelezi. Ehelyett célszerűnek tűnik arra törekedni, hogy Biatorbágy önkormányzatának eddig kialakult vezetési irányvonalához minél több támogató javaslat, ötlet kerüljön összegyűjtésre, majd elemzésre és végül az előre vivő javaslatok döntés után megvalósításra.

Az Önkormányzat gazdálkodási koncepcióját a polgármesteri program ismeretében, olyan módon szükséges kialakítani, hogy a lehető legnagyobb támogatást legyen képes biztosítani annak végrehajtásához mind a kiadási oldal csökkentésével, mind a szükséges bevételek megfelelő időben történő biztosításával. Olyan értékek mentén szükséges döntéseket hozni, amelyek a kitűzött célokhoz gyors, alapos munkát végezni képes, motivált csapat létrejöttét eredményezik – jelen esetben a magas szinten működő vezetést és csapatmunkát a továbbiakban is biztosítják.

Kiemelten fontos a kommunikáció az önkormányzat más, kapcsolódó szakfeladatait végző belső és külső partnereivel és ugyanígy elsőrendű a tevékenységek hozzáadott-érték elemzése.

A feladatkör rugalmas kezelése, karbantartása, a Hivatal feladatainak irányítása, ellenőrzése kizárólag úgy valósítható meg hatékonyan, ha a vezetői tevékenység maximális mértékben a csapat részeként létezve valósul meg, azaz valamennyi munkafolyamatban személyes közreműködéssel.

A feladatkörbe tartozó, önkormányzati ingó és ingatlan vagyonnal kapcsolatos képviselő-testületi, bizottsági, polgármesteri döntések meghozatalának előkészítésében való részvétel akkor valósítható meg a lehető legjobb hatásfokkal, ha a piaci folyamatokra a Hivatal kellő rálátással rendelkezik, aktív monitoring rendszert működtet – a lehető legkisebb költségfordítással.

Kiemelten fontos annak biztosítása, hogy az üzleti partnerek a folyamatban érzékeljék mindazokat az értékeket, amelyek az üzleti élet szereplőinek találkozásakor természetes jelleggel megjelennek, de a jelen magyarországi közigazgatásnak nem feltétlenül sajátjai. Épp ezért a területét érintő jogalkotási és alkalmazási folyamatban stratégiai szinten szükséges megjeleníteni, hogy a Hivatal minél inkább legyen kompetens az üzlet folyamatokban.

Ez hozzájárul egyrészt a korrekt, problémamentes kapcsolat kialakításához, másrészt hosszú távon is elősegíti az önkormányzat üzleti „benchmark”-jának emelkedését. Fontos, hogy a részvétel, közreműködés a feladatkörbe tartozó testületi, bizottsági, polgármesteri döntésekkel kapcsolatos szerződéstervezetek elkészítésében hozzáadott tudást jelenítsen meg /ez a tudás értelemszerűen kapcsolódjon azokhoz az eredményekhez, amit az üzleti élet szereplői már alkalmaznak, az önkormányzatok pedig még kevésbé/.

A döntések végrehajtásának, koordinálásának, a végrehajtás ellenőrzésének témakörében szükséges felmérni a magyarországi legjobb gyakorlatokat és azokat minél nagyobb arányban befogadni. A feladatkörbe tartozó közbeszerzési eljárások előkészítésében és lebonyolításában törekedni kell arra, hogy a kiírások előzetes elemzésen alapuljanak, eredményesen záruljanak. Olyan módon készüljenek el, ami az önkormányzati haszon maximalizálása mellett biztosítja a korrekt üzleti kapcsolatrendszer erősödését. A lakás- és nem lakáscélú helyiségek felújítási, fejlesztési feladatainak ellátása feladatkörében szükséges valamennyi döntés meghozatala előtt olyan elemzést, kimutatást készíteni, ami döntéshozói szinten az élettartamra vetített költségeket is tartalmazza, ezzel elősegíti a hosszútávon gazdaságos megoldások előtérbe kerülését. A vezetői munkamódszer alapmondataként a csapat részeként történő mindennapi bevonódást és a folyamatos, pozitív kommunikáción alapuló motivációt emelném ki.

A klasszikus értelemben vett igazgatási tevékenység végrehajtási feladatok részén az információs technológiákkal támogatott ellenőrzés /folyamatmenedzsment/ bír kiemelt jelentőséggel. A tevékenység javaslat előkészítési szegmens részében pedig szükség van a jó értelemben vett menedzsment szemlélet és az önkormányzati látásmód ötvözésére.

A gyakorlatban – némiképp egyszerűsítve – ez azt jelenti, hogy a célok, értékek, lehetőségek világossá válását követően a legmodernebb megoldások irányában kell nyitni, majd úgy kidolgozni a végrehajtás mikéntjét, hogy az Önkormányzat pénzügyi lehetőségeihez illeszkedve a vállalt feladatokra hiteles, minőségi partnereket legyünk képesek találni.

Ezen túlmenően, kiemelt jelentőséget tulajdonítok annak, hogy az önkormányzatiság valamennyi szereplője /lakosok, társadalmi és szakmai szervezetek, cégek, Polgármester, Képviselő Testület és intézményei, valamint a Polgármesteri Hivatal/ milyen csatornákon és minőségben – milyen értékek megőrzése és fejlesztése érdekében - működik együtt.

Ebben a témakörben – éppen a település mérete miatt – lehetőséget látok arra és, hogy elindítsunk és megvalósítsunk egyfajta „zöld Biatorbágy” programot – amelyben a település önkormányzatának vezetésével egy – a teljes településre kiterjedő – energiahatékonysági mintaprojektet valósít meg.

13 év jegyzői tevékenység és 2 év felsőbb szintű közigazgatási-gazdasági tapasztalatszerzés azt mondatja velem, hogy *Biatorbágy Város* közössége előtt vannak kimagasló lehetőségek. Ezen lehetőségek felkutatása, kiaknázása hatalmas feladat, nagy felelősség.

Lényegét tekintve az a véleményem, hogy település-menedzserként elsődleges: a településen értéket teremteni és azt megőrizni.

Az elmúlt, közel 2 évtizedben megszerzett szakmai és emberi tapasztalatommal megválasztásom esetén arra törekednék, hogy Biatorbágy lakói és vezetői közössége összhangban, az erőforrásokat minél magasabb szinten felhasználva érjen el sikereket.

Üdvözlettel:

  
Lovász László dr

## Szakmai Önéletrajz

### **Személyi adatok, elérhetőségek:**

Név: Dr. Lovász László

Cím: 2340 Kiskunlacháza, Dózsa György út 111/a.

Telefon: 70/2481680

E-mail: drlovaszlaszlo@vipmail.hu

Nemzetiség: magyar

Születési idő: 1968. 12. 16.

Születési hely: Budapest, XIX.

Anyja neve: Molnár Anna

Gyermekek: Laura (1998) és Rubina (2000)

### **Gyakorlati tapasztalat:**

- 2010.- Budapest, XIX. Kispest Önkormányzata, jogi-közbeszerzési szakreferens
- 2008.– 2010. Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium, szaktanácsadó e.v.
- 2007.– 2008. Kőszárhegy Község Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala
- 1999.– 2007. Apaj Község Önkormányzatának Polgármesteri Hivatala, jegyző,
- 1999.– 2003. Kiskunlacháza Nagyközség Polgármesteri Hivatala, jegyző /párhuzamosan/
- 1996.– 1998. Pécel Város Polgármesteri Hivatala, jegyző
- 1995.– 1996. Bingólottó Kft, Pest Megyei Igazgató
- 1992.– 1995. Piliscsaba Város Polgármesteri Hivatala, jegyző

### **Végzettségek:**

- 1991. Diplomamunka: A főváros önkormányzati szervezete.
- 1987. – 1992. ELTE Állam és Jogtudományi Kar, Budapest. Jogász.

### **Képesítések:**

- 2010. Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központ  
Közigazgatási versenyvizsga
- 2000. Pest Megyei Közigazgatási Hivatal, Közigazgatási szakvizsga
- 1993-2007. Szaktanfolyamok pénzügy, EU, jogalkotás, jogalkalmazás, minőségügy, közbeszerzés, pályázatírás, vezetői ismeretek területeken /24 különböző közigazgatási képzés/
- 1993. - 95. ELTE Állam és Jogtudományi Kar, Budapest, Jogi informatika

### **Nemzetközi tanulmányutak, konferenciák**

- 2009 Ukrajna, gazdasági tudástranszfer, jogi szabályozás
- 2009 Németország, gazdasági-szabályozási együttműködések előkészítése
- 2007 Hollandia, Leader-jellegű gazdaságfejlesztési projektek tervezése és végrehajtása

2004 Németország, település és projektmenedzsment ismeretek

**Egyéb képzés:**

„B” kategóriás gépjárművezetői jogosítvány

**Nyelvismeret:**

1998. – 1999. Angol – GATE szuper-intenzív szaktanfolyam

1991. Orosz – alapfokú nyelvvizsga

1988. Német középfokú „C” típusú nyelvvizsga

**Közigazgatási Kompetenciaszintek**

2008 Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központ vizsgálata alapján kiváló szintű

- írásbeli, szóbeli kommunikáció,
- megbízhatóság,
- terhelhetőség,
- önállóság,
- döntési és felelősségvállalási képesség

**Eddigi tevékenység ismertetése:**

Jegyzőként az önkormányzati igazgatási és beruházási folyamatok valamennyi lépésében részt vettem. Aktívan tevékenykedtem a térségi, megyei társadalmi-gazdasági fejlesztési tervek előkészítésében, projektek kialakításában, értékelésükben. Jegyzőként azok közé tartoztam, akik proaktív módon viszonyultak valamennyi, a térséget érintő fejlesztéshez. Gazdasági klubot, vállalkozói fórumot szerveztem, szacikket írtam, társadalmi és sportszervezetet irányítottam, az általam vezetett településen működő vállalkozások fejlesztéseit, terveit érintő pályázatokat kutattam fel. Tekintettel arra, hogy húszeszes lélekszámú város és ezerháromszáz fős település jegyzőjeként is dolgoztam az önkormányzati munkafolyamatok teljes vertikumára rendelkezem gyakorlati rálátással.

A Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztériumban kifejtett tevékenységem során elsősorban olyan elemzések készítése, javaslatok kidolgozása volt a feladatom, amely a gazdasági szereplők létét egyszerűbbé, olcsóbbá és hatékonyabbá teszik. Emellett szakértői tevékenységet végeztem önkormányzati, hatósági témakörben.

Személyesen láttam el a titkári teendőket a tárcaközi bizottságban, amely a lánctartozás jelenség visszaszorítására irányult. A munka eredményeként számos – hatékonyságot növelő - jogszabályi változásra került sor, mindkét meghatározó párt /Fidesz és MSZP/ támogatását élvező országgyűlési határozat jött létre. A program végrehajtása jelenleg is folyamatban van.

2009-től a Facility Management /létesítménygazdálkodás/ magyarországi stratégiájának elkészítését végeztem, részt vettem többek között a versenyképességet mérő nemzetközi indexek részletes analízisében, javaslatcsomag összeállításában.

Kiskunlacháza, 2011. Január 4.



Lovász László dr.

## Nyilatkozat

Alulírott dr. Lovász László nyilatkozom, hogy

- Cselekvőképes, büntetlen előéletű magyar állampolgár vagyok.
- Állam- és jogtudományi doktori képesítéssel,
- 13 évet meghaladó közigazgatási gyakorlattal és vezetői tapasztalattal,
- közigazgatási szakvizsgával és versenyvizsgával rendelkezem.
- Hozzájárulok a pályázat tartalmának és személyi adatainak a pályázat elbírálásában részt vevők általi megismeréséhez.
- Csatolom az erkölcsi bizonyítványt.
- Rendelkezem német nyelvvizsgával és aktív nyelvtudással.
- A pályázatot elbíráló testületi ülésen nem kérem zárt ülés tartását.

Munkáltatói felkérésre az előírt határidőn belül vállalom vagyonyilatkozat tételét, valamint tudomásul veszem, hogy a munkakör próbaidőhöz kötött.

Kiskunlacháza, 2011. Január 4.

  
Lovász László dr.

# HATÓSÁGI ERKÖLCSI BIZONYÍTVÁNY

KÖZIGAZGATÁSI ÉS ELEKTRONIKUS KÖZSZOLGÁLTATÁSOK KÖZPONTI HIVATALA



IGAZOLOM, HOGY

**DR. LOVÁSZ LÁSZLÓ**

Budapest 19, 1968.12.16.

anyja szül. neve: Molnár Anna

magyar állampolgár

2340 Kiskunlacháza, Dózsa György út 111/a.hsz. alatti lakos

a büntügyi nyilvántartási rendszer adatai alapján

**A BÜNTETTESEK NYILVÁNTARTÁSÁBAN NEM SZEREPEL**

kérelmére igazolom továbbá, hogy

D1) közigazgatás, jog foglalkozástól eltiltás HATÁLYA ALATT NEM ÁLL

Budapest, 2011. január 4.



*Becht Éva*

Dr. Becht Éva  
főosztályvezető

Érvényes a kiállításától számított 90 napig.

A hatósági erkölcsi bizonyítvány a személyazonosság egyidejű igazolásával használható fel.

A fellebbezést a bizonyítvánnyal és a bizonyítékokkal együtt tizenöt napon belül a kiállító szervhez lehet benyújtani.

A hatósági erkölcsi bizonyítvány kizárólag a kérelmező által a hatósági erkölcsi bizonyítvány iránti kérelapon megjelölt és igazolni kívánt tények tanúsítására szolgál.

## ADATVÉDELMI ZÁRADÉK

A hatósági erkölcsi bizonyítványban átadott személyes adatok a személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló 1992. évi LXIII. törvény szerinti különleges (büntügyi személyes) adatokat is tartalmaznak, ezért a felhasználó azokat jogszerűen kizárólag az adatigénylés alapján szolgáló eljárásban, a büntügyi nyilvántartási rendszerrel, az Európai Unió tagállamainak bíróságai által magyar állampolgárokkal szemben hozott ítéletek nyilvántartásáról, valamint a büntügyi és rendészeti biometrikus adatok nyilvántartásáról szóló 2009. évi XLVII. törvényben meghatározott célból használhatja fel, illetve kezelheti. A hatályos adatvédelmi és adatbiztonsági előírások megsértése esetén (különös tekintettel a jogosulatlan és a céltól eltérő adatkezelésre) büntetőjogi, polgári jogi és munkajogi (fegyelm) felelősség terheli.



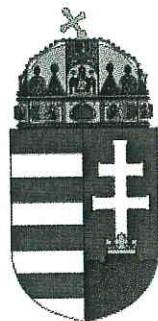
029888962



031001000000000066300451

Szám: ..... 391 / 2010. ....

## BIZONYÍTVÁNY közigazgatási versenyvizsgáról



Ezt a bizonyítványt ..... Dr. Lovász László ..... részére állítottuk ki,  
aki ..... Budapest ..... városban (községben)  
született ..... 1968. 12. 16. ....  
anyja neve: ..... Molnár Anna .....-án,

Nevezett a Kormányzati Személyügyi Szolgáltató és Közigazgatási Képzési Központ .....  
mellett működő vizsgabizottság előtt, a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény alapján

..... *felsőfok* ..... szintű

### KÖZIGAZGATÁSI VERSENYVIZSGÁT TETT.

	Elérhető pontszám	Elért pontszám
Írásbeli vizsga teszt-feladatsor vizsgarész eredménye	100	79.12 ..... 89
Írásbeli vizsga esszé vizsgarész eredménye	100	..... 87
Szóbeli vizsga eredménye	100	..... 255,12
Összesített eredmény	300	.....

A teljesített versenyvizsga annak letételétől számított öt évig érvényes.

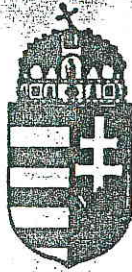
Kelt: Budapest ..... 2010. ..... 12. nap

.....  
vizsgabizottság tagja



.....  
vizsgabizottság tagja

.....  
vizsgabizottság elnöke



Szám: *40/P/2000*

# BIZONYÍTVÁNY

## közigazgatási szakvizsgáról

Ezt a bizonyítványt *Dr. Lovász László* részére  
állítottuk ki, aki *Budapest* városban (községben)  
született *1968.12.16*-án,  
anyja neve: *Molnár Anna*

Nevezett az Országos Közigazgatási Vizsgabizottság elnöke által kiküldött vizsgáztató bizottság  
előtti a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény alapján

*eredményes*

## KÖZIGAZGATÁSI SZAKVIZSGÁT TETT

*Közigazgatási vezetési ismeretek*  
*A helyi önkormányzati rendszer*

vizsgatárgyakból.

Kelt: *Budapest,* *2000* *április* hó *18* nap



*[Signature]*  
vizsgáztató bizottság tagja

*[Signature]*  
vizsgáztató bizottság tagja

*[Signature]*  
vizsgáztató bizottság elnöke

## MIA REKTOR

BUDAPESTI EÖTVÖS LÓRÁND  
TUDOMÁNYEGYETEM  
KÖSZÖNTJÜK AZ OLVASÓT!

**I**ő deinknek dicséretes rendelés, hogy azok, akik az alapvető ismeretekben és a szakterületekben magukat kiművelték, s erről tanúbizonyságot tettek tudományuknak és képzettségüknek törvényes bizonyosságát nyerjék el. Ezzel tehát

Lovász László

aki Budapestben  
megyeében az 1968. évben december hó 16.  
napján született, az állam- és jogtudományban  
való képzettségét és tudását nite  
minősítéssel bebizonyította, őt a tank ruházott  
hatalommal fogva állam- és jogtudományi doktorrá  
avattuk és az állam- és jogtudományi doktori  
cím használatára feljogosítjuk.

Ennek hiteléül ezt az oklevelet részére kiszolgáltattuk, és Egyetemünk pecsétjével, valamint saját kezű aláírásunkkal megerősítettük.

Budapest, 1992. évi július hó 14. napján

# NOS RECTOR

ET ALMA AC CELEBERRIMA  
SCIENTIARUM UNIVERSITAS BUDAPESTINENSIS  
DE ROLANDO EÖTVÖS NOMINATA  
LECTURIS SALUTEM!

**L**audabile Maiorum Nostrorum institutum est, ut  
artium liberalium et severiorum disciplinarum  
studiis ex culti probatique legitimum suae  
doctrinae ac eruditionis testimonium conse-  
quantur. Cum itaque

**Ladislauus Lovász**

qui civitate Budapestini comitatu  
die sexta decima

mensis Decembris anno millesimo  
nongentesimo duodeseptuagesimo natus est, suam  
in disciplinis iuris universi rerumque politicarum  
eruditionem et scientiam ritz Nobis  
probasset, facultate Nobis competenti Eundem

**Ladislauum Lovász**

doctorem iuris universi rerumque politicarum  
pronuntiavimus et declaravimus, dantes et conce-  
dentes Eius doctoris titulo utendi.

In quorum omnium fidem diploma hoc Universitatis  
sigillo munitum et consuetis subscriptionibus roboratum  
Ei dari curavimus.

Budapestini, in Hungaria, die undecima  
mensis Julii anno millesimo  
nongentesimo nonagesimo altero.

HC

# Magyar Nyelv

111378

## IDEGENNYELVI TOJÁBBKÉPZŐ KÖZPONT

Budapest, 2008

10. sz. d. sz. l.

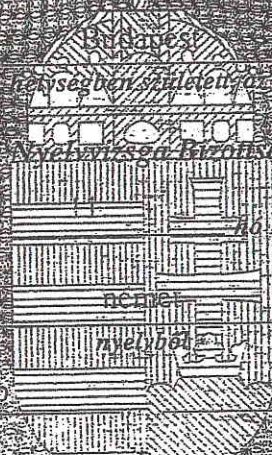
alkalmazás

10

10

10

Köznyelvi vizsgák



eredményes, általános, állami nyelvvizsgákra

Az értékelő részben szereplő adatok mindenben megegyeznek az eredeti bizonyítványban szereplő adatokkal.

Budapest

2008

10

10

nap



Vizsgaközpont igazgatója

Feladó: Dr. Lovász László  
2340 KISKUNLACHÁZA  
Dózsa Gy. út 111/A



AJÁNLOTT  
BELFÖLDRE

A boríték ára a szolgáltatás  
díját is tartalmazza.



POLGÁRMESTERI HIVATAL  
BIATORBÁLY  
BAROSS GYISZÓ UTCA 2/A  
2051

HR - NB/2010  
76426