

21.

Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat Képviselő-testületének  
Városgazdálkodási és Pénzügyi Bizottsága

Pénzügyi Ügyosztály

..... sz. napirend

### ELŐTERJESZTÉS

a Városgazdálkodási és Pénzügyi Bizottság 2016. augusztus 15-i ülésére

**Tárgy:** Javaslat a „Budapest Főváros VIII. Kerület Józsefvárosi Polgármesteri Hivatal Adóügyi Irodájának működési hatékonyságjavítás” tárgyú, közbeszerzési értékhatárt el nem érő beszerzési eljárás eredményének megállapítására

Előterjesztő: Páris Gyuláné gazdasági vezető

Készítette és leírta: dr. Suba Árpád irodavezető

A napirendet nyilvános ülésen kell tárgyalni.

A döntés elfogadásához egyszerű szavazattöbbség szükséges.

Melléklet: ajánlat, ajánlattételi felhívás

**Tisztelt Városgazdálkodási és Pénzügyi Bizottság!**

#### I. Tényállás és a döntés tartalmának részletes ismertetése

A Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Polgármesteri Hivatal Adóügyi Irodájának (továbbiakban: Iroda) helyi adókkal és gépjárműadóval kapcsolatos adóhatósági feladatai ellátása terén a korábbi évek tapasztalata alapján szükségessé vált az Iroda működési hatékonyságának javítása. Ennek érdekében az Iroda munkaszervezésének, működési folyamatainak és kapacitás kihasználtságának jelenlegi helyzetét fel kell mérni, illetve azok javítása céljából olyan - a későbbiek során végrehajtandó - javaslatok kidolgozása szükséges, melyek célja a közvetlen hatásokon (munkaidő megtakarítás, költség megtakarítás) túlmenően, az Önkormányzat adóbevételeinek növelése.

A fentiekre tekintettel sor került a „Budapest Főváros VIII. Kerület Józsefvárosi Polgármesteri Hivatal Adóügyi Irodájának működési hatékonyságjavítás” tárgyú, közbeszerzési értékhatárt el nem érő beszerzési eljárásra vonatkozó 3 db ajánlattételi felhívás megküldésére, valamint az ajánlattételi felhívás megjelentetésére a [www.jozsefvaros.hu](http://www.jozsefvaros.hu) honlapon is. A előzetes piackutatás alapján azon gazdasági társaságokat kértük fel ajánlattételre, amelyek internetes honlapja alapján, valamint egyéb információk alapján megfelelő speciális szakmai ismeretekkel rendelkeznek a megrendelendő szolgáltatás elvégzéséhez.

Ajánlattételre felkért gazdasági szereplők:

1. A PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft. (székhely: 1055 Budapest, Bajcsy-Zsilinszky út 78.; cégjegyzékszám: 01 09 961102; adószám: 23343465-2-44),
2. Az East-Audit Igazságügyi Adó-, Járulék-, és Könyvszakértő, Tanácsadó Zrt. (székhely: 4025 Debrecen, Széchenyi utca 15.; cégjegyzékszám: 09 10 000331; adószám: 12476963-2-09),
3. K.G.L. Adószakértő és Tanácsadó Kft. (székhely: 2117 Isaszeg, Pozsonyi u. 21.; cégjegyzékszám: 13 09 119808; adószám: 14298408-3-13).

*AKud*

1.

Az ajánlatok benyújtásának határideje 2016. július 22. napja 10 óra volt.

Az ajánlattételre nyitva álló határidőben két ajánlat került benyújtásra. A K.G.L. Adószakértő és Tanácsadó Kft. ajánlatot nem nyújtott be.

Az ajánlatok elbírálásának szempontja a legalacsonyabb ár elve szerint került meghatározásra.

Az ajánlatok felbontásakor az Előkészítő Bizottság az alábbi megállapításokat tette:

1. A PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft. (székhely: 1055 Budapest, Bajcsy-Zsilinszky út 78.; cégjegyzékszám: 01 09 961102; adószám: 23343465-2-44) ajánlata az előírt tartalmi követelményeknek megfelelt, azonban a formai követelményeknek nem felelt meg, mivel az ajánlat „indikatív” jelölést tartalmazott. Az ellentmondás feloldása indokoltta tette hiánypótlási felhívás küldését az Ajánlattevő részére.
2. Az East-Audit Igazságügyi Adó-, Járulék-, és Könyvszakértő, Tanácsadó Zrt. (székhely: 4025 Debrecen, Széchenyi utca 15.; cégjegyzékszám: 09 10 000331; adószám: 12476963-2-09) ajánlata az ajánlattételi felhívás követelményeinek nem felelt meg, mivel ajánlatához nem csatolta az ajánlattételi felhívás 9. pontjában meghatározott P1 alkalmassági követelményre vonatkozó banki igazolást, az M1 alkalmassági követelményre vonatkozó referenciaigazolást, továbbá az M2 alkalmassági követelmény vonatkozásában nem csatolta jogász végzettségű szakemberének szakmai önéletrajzát. Megállapítást nyert továbbá, hogy az ajánlati ár 20 %-nál magasabb mértékű eltérést mutat negatív irányban a becsült nettó értékhez képest, ezért az ajánlati ár aránytalanul alacsony a beszerzés becsült értékéhez viszonyítva.

A fentiekre tekintettel az ajánlattevőket hiánypótlásra hívtuk fel 2016. július 29. 12:00 órai határidővel, melyben kértük a fenti hiányok pótlását. A 2. számú ajánlattevőt az ajánlati ár vonatkozásában felhívtuk az ajánlati ár meghatározásának gazdasági indokolására is, különös tekintettel a személyi és dologi ráfordítások tekintetében.

A hiánypótlási felhívás eredménye:

1. A PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft. a hiánypótlási felhívásnak eleget tett, és a megadott határidőn belül megküldte nyilatkozatát arra vonatkozóan, hogy az ajánlat nem indikatív, így ajánlata megfelel az ajánlattételi felhívás követelményeinek.
2. Az East-Audit Zrt. a hiánypótlási felhívásnak nem tett eleget, ezért ajánlata érvénytelen.

Az Előkészítő Bizottság tartalmi megállapításai az alábbiak:

Az érvényes ajánlatot benyújtó PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft. ajánlati ára: nettó 7.900.000,- Ft.

Az ajánlat megfelel az elvárt követelményeknek.

A fentiek alapján javaslom a „Budapest Főváros VIII. Kerület Józsefvárosi Polgármesteri Hivatal Adóügyi Irodájának működési hatékonyságjavítás” tárgyú, közbeszerzési értékhatárt el nem érő beszerzési eljárás érvényesnek és eredményesnek minősítését, továbbá a PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft-t, mint érvényes pályázatot benyújtó ajánlattevőt az eljárás nyertesének nyilvánítását, valamint javaslom a szolgáltatás elvégzésére irányuló megbízási szerződés megkötését.

## II. A betérjesztés indoka

A döntés meghozatalára a Tisztelt Bizottság jogosult.

*AK*

### III. A döntés célja, pénzügyi hatása

A döntés célja a „Budapest Főváros VIII. Kerület Józsefvárosi Polgármesteri Hivatal Adóügyi Irodájának működési hatékonyságjavítás” tárgyban kiírt pályázat eredményének megállapítása.

A nyertes ajánlattevő ajánlati ára szerint a szolgáltatás díja 7.900.000,- Ft + 27 % ÁFA = bruttó 10.033.000,- Ft. A pénzügyi fedezet a 11706-02 címen biztosított.

### IV. Jogszabályi környezet

A Tisztelt Bizottság döntése a Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat Képviselő-testületének a Képviselő-testület és Szervei Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 36/2014. (XI.06.) önkormányzati rendelet 7. mellékletének 1.1.3 pontján alapul.

Mindezek alapján kérem az alábbi határozati javaslat elfogadását.

#### Határozati javaslat

A Városgazdálkodási és Pénzügyi Bizottság úgy dönt, hogy

1. a „Budapest Főváros VIII. Kerület Józsefvárosi Polgármesteri Hivatal Adóügyi Irodájának működési hatékonyságjavítás” tárgyú, közbeszerzési értékhatárt el nem érő beszerzési eljárást érvényesnek és eredményesnek nyilvánítja.

Felelős: polgármester  
Határidő: 2016. augusztus 15.

2. A határozat 1. pontjában megjelölt beszerzési eljárás során a PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft. (székhely: 1055 Budapest, Bajcsy-Zsilinszky út 78., cégjegyzékszám: 01 09 063022; adószám: 10256161-2-44) ajánlata érvényes, alkalmas a szerződés teljesítésére, nem áll kizáró ok hatálya alatt.

Felelős: polgármester  
Határidő: 2016. augusztus 15.

3. A határozat 1. pontjában megjelölt beszerzési eljárás nyertese PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft. (székhely: 1055 Budapest, Bajcsy-Zsilinszky út 78., cégjegyzékszám: 01 09 063022; adószám: 10256161-2-44). Az elfogadott ajánlati ár 7.900.000,- Ft + 27 % ÁFA, azaz bruttó 10.033.000,- Ft.

Felelős: polgármester  
Határidő: 2016. augusztus 15.

4. Felkéri a polgármestert a határozat 3. pontja szerinti megbízási szerződés aláírására.

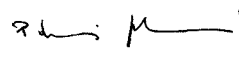
Felelős: polgármester  
Határidő: 2016. augusztus 31.

*alkud*

A döntés végrehajtását végző szervezeti egység: Pénzügyi Ügyosztály

A lakosság széles körét érintő döntések esetén az előterjesztés előkészítőjének javaslata a közzététel módjára: honlapon

Budapest, 2016. augusztus 09.

  
Páris Gyuláné  
gazdasági vezető

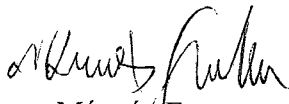
KÉSZÍTETTE: PÉNZÜGYI ÜGYOSZTÁLY

LEÍRTA: DR. SUBA ÁRPÁD 

PÉNZÜGYI FEDEZETET IGÉNYEL / NEM IGÉNYEL, IGAZOLÁS:  a 11706-02-1

JOGI KONTROLL: 

ELLENŐRIZTE:



DR. MÉSZÁR/ERIKA

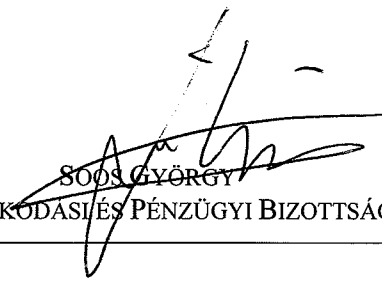
ALJEGYZŐ  2016 AUG 10.

BETERJESZTÉSRE ALKALMAS:

JÓVÁHAGYTA:

 2016 AUG 10.

DANADA-RIMÁN ÉDINA  
JEGYZŐ

  
SOOS GYÖRGY

A VÁROSGAZDÁLKODÁSI ÉS PÉNZÜGYI BIZOTTSÁG ELNÖKE



4.

**NYILATKOZAT MINTA**

Alulírott Osztovits Ádám, mint a PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft. cégjegyzésre jogosult képviselője büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy

**az ajánlat nem indikatív.**

A fenti nyilatkozatot az "Adóügyi Iroda működési hatékonyságjavítása" tárgyú közbeszerzési eljárás kapcsán teszem.

Kelt: Budapest, 2016. július 28.

**PricewaterhouseCoopers**  
**Magyarország Kft.**  
(cégszerű) aláírás 013.  
H-1055 Budapest  
Bajcsy-Zsilinszky út 78.

*AKud*

---

# Ajánlat

„BUDAPEST FŐVÁROS VIII. KERÜLET  
JÓZSEFVÁROSI ÖNKORMÁNYZAT  
ADÓÜGYI IRODÁJÁNAK MŰKÖDÉSI  
HATÉKONYSÁGJAVÍTÁS PROJEKT”  
tárgyában

2016. július 25.



**pwc**



*AKud*

---

## Tartalom

---

---

1. Szakmai ajánlat.....	3
1.1. Vezetői összefoglaló .....	3
1.2. Javasolt megközelítésünk.....	4
I. fázis - Helyzetértékelés .....	4
II. fázis – Tervezés, javaslatok kidolgozása.....	5
III. fázis - Implementáció támogatása (opcionális).....	7
1.3. Ütemezés .....	7
1.4. Árajánlat.....	8
2. A teljesítésbe bevonnai kívánt szakértőink .....	8
3. Referenciák.....	11

---

## 1. Szakmai ajánlat

### 1.1. Vezetői összefoglaló

A PricewaterhouseCoopers Magyarország Kft. (továbbiakban „PwC”) örömmel vette és ezúton is köszöni a lehetőséget, hogy ajánlatot adhat a Budapest Főváros VIII. kerület Józsefvárosi Önkormányzat (továbbiakban „Józsefvárosi Önkormányzat” vagy „Önkormányzat”) Adóügyi Irodája működési hatékonyságjavítására.

A Józsefvárosi Önkormányzatnak a helyi önkormányzatokról szóló törvényben meghatározott feladata és felelőssége a helyi közügyek, valamint a helyben biztosítható közfeladatok körében többek között a helyi adóval és a gazdaság szervezéssel kapcsolatos feladatok ellátása.

A PwC a minél hatékonyabb működés elérése érdekében az alábbi szolgáltatást ajánlja az Önkormányzat részére:

#### Adóügyi Iroda működési hatékonyságjavítás

Ennek keretében a PwC üzletileg átvilágítja az Adóügyi Iroda működését és a problémás területekre fejlesztési javaslatokat fogalmaz meg. Ezen javaslatok bevezetésével az Adóügyi Iroda és a Józsefvárosi Önkormányzat:

- **bevételnövelést;**
- **munkaidő-megtakarítást,**
- **költségmegtakarítást;**
- **ügyfélélmény-növelést**

érhet el.

A Projekt kiterjedne az Adóügyi Iroda jelenlegi szervezetének, működési folyamatainak és informatikai rendszerének részletes átvilágítására, annak alapján a működés problémás területeinek beazonosítására, az azonnali (quick-win) javítási lehetőségek bemutatására, továbbá a hatékonyságnövelés irányába ható közép-és hosszú távú fejlesztési lehetőségek, működési koncepció meghatározására is.

Az átvilágítás további előnyei:

- teljes körű visszajelzés a **jelenlegi működés** hatékonyságáról és rejtett tartálékokról;
- **lehetőségek azonosítása** a folyamatok optimalizálására, szűk erőforrások gazdaságosabb kihasználására;
- **akciók** kerülnek megfogalmazásra, melyek eredményhatása számszerűsíthető;
- **implementációs terv** készül, mely tartalmazza a jövőben megvalósítandó akciókat.



## 1.2. Javasolt megközelítésünk

A projektünket az alábbi három fázis mentén képzeljük megvalósítani:

### I. fázis - Helyzetértékelés

A fázis célja az Adóügyi Iroda jelenlegi helyzetének, működésének megismerése. Feldolgozzuk a bekért adatokat és dokumentumokat, interjúk és workshopok segítségével megismerjük a belső érintettek elvárásait, feltérképezzük az alap és támogató folyamatokat, valamint vizsgáljuk a bevételi- és a költségtrendeket. A fázis végén átfogó helyzetértékelési jelentés keretében azonosítjuk a problémás területeket, melyekre lehetséges megoldási irányokat határozzunk meg.

A helyzetértékelés fázis során a következő fő feladatokat végezzük:

**1) Elérhető adatok és információk begyűjtése a működésről,** és azok feldolgozása. Az adatbekéréseket – ahol szükséges – megfelelően kidolgozott sablonokkal támogatjuk, hogy azok egyértelműen kitölthetőek legyenek, és megadásuk ne jelentsen nagy munkaterhet az Önkormányzat dolgozói számára.

**2) Személyes interjúk és workshopok** keretében információk gyűjtése a működés megismerésére és a problémák feltárására vonatkozóan. Ezen találkozókat a célzottan bekért dokumentumok, kimutatások feldolgozását követően, előkészített, standard interjú vázlatokkal végezzük el. Interjúkat előreláthatólag a következő területeken fogunk végezni:

- Adóügyi Iroda;
- irattár, iktatás;
- IT;
- pénzügy;
- kommunikáció.

**3) Az adatok és az interjúk feldolgozása során történik a működési folyamatok felmérése és dokumentálása.** Ennek keretében tudjuk meghatározni a javítandó folyamatok lépéseit, azonosítani az esetleges párhuzamosságokat, duplikációkat, automatizálási lehetőségeket.

**4) A trendek bemutatása és összehasonlító elemzések** segítségével részletesen áttekintjük az Adóügyi Iroda bevételeit és költségeit, azok szerkezetét, felmerülésük okait, befolyásoló tényezőit, befolyásolhatóságát. Többek között elemezzük:

- az egyes adótípusokból származó bevételeket;
- az adóhátralékok alakulását;
- a fő költségtényezőket.

**5) Ezen feladatok elvégzése után teljes képet kapunk az Önkormányzat Adóügyi Irodájának jelenlegi működéséről és a fejlesztendő területeiről.** Az összegyűjtött és elemzett információk alapján **készítünk egy probléma leltárt,** ami tartalmaz minden olyan területet, ami

jelenleg nem kellő hatékonysággal működik. Tapasztalataink szerint jellemzően három fő problémakörbe sorolhatók a fejlesztendő területek:

- **munkaszervezés és infrastruktúra** – nem hatékony működési folyamatok használata (pl. behajtás, adózó felderítés, iktatás és irattározás területén), jelentésszolgálati rendszer és munkavállalói motiváció hiánya;
- **papíralapú ügyintézés** – a papíralapú, manuális működés nagy munkaigényű, költséges, sok hibázási lehetőséget rejt magában, illetve az ügyfeleknek sincsenek innovatív és korszerű lehetőségei például a bevallás és befizetés területén;
- **kommunikáció** – nincs proaktív, tájékoztató jellegű kommunikáció az ügyfelek irányába, papíralapú kommunikációs csatornák túlsúlya.

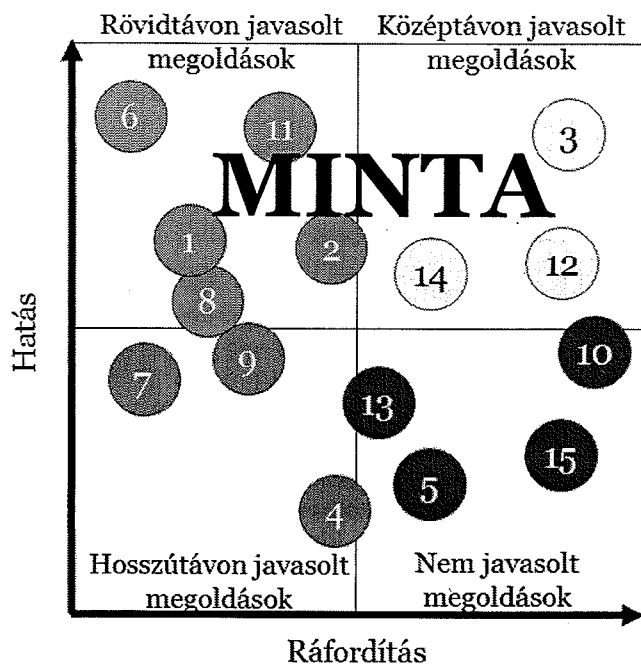
A fázis során a munkánk fókuszában a struktúrák és a működési folyamatok olyan szintű megismerése a cél, hogy megfelelő tudás álljon rendelkezésünkre a későbbi fázisok hatékony és eredményes ellátására, az öncélú helyzetleírások és elemzések készítését kerülni fogjuk.

## *II. fázis – Tervezés, javaslatok kidolgozása*

A helyzetértékelés során feltárt problémás területek javítására a második fázis során megoldási javaslatokat fogalmazunk meg, melyek **bevételnövelést, munkaidő-megtakarítást, költségcsökkentést illetve ügyfélélmény-növelést eredményezhetnek**. A javaslatokat különböző szempontok mentén elemezzük, melyek két fő dimenzióba sorolhatók: hatás és ráfordítás. Ezen dimenziók figyelembevételével priorizáljuk az egyes javaslatokat, és ennek segítségével hozhat döntést a Józsefvárosi Önkormányzat vezetősége a részletesen megtervezendő és bevezetendő akciók köréről.

**A javaslatokat négy fő csoportba soroljuk:**

- **Rövidtávon javasolt megoldások** - rövid idő alatt, kevés ráfordítással megvalósítható, nagy hatású megoldások, melyeket azonnal érdemes megvalósítani.
- **Középtávon javasolt megoldások** - bevezetésük magas ráfordítással jár, viszont hatásuk erőteljes, jellegzetesen a középtávú projektek tartoznak ide.
- **Hosszútávon javasolt megoldások** - megvalósításuk alacsony ráfordítást igényel, azonban hatásuk is alacsony. Szabad erőforrások esetén érdemes velük foglalkozni.
- **Nem javasolt megoldások** - magas ráfordítást igényelnek, hatásuk elenyésző. Ezen akciók megvalósítása nem javasolt.



1. ábra: Példa javaslatok értékelésének bemutatására

Az egyes javaslatok kapcsán a **következő elemeket fogjuk meghatározni:**

- javaslat leírása, előnyei, hátrányai;
- javaslatok prioritizálása azok megvalósításának nehézsége és megtérülés nagysága alapján;
- megvalósítási ütemterv (javaslatok kapcsolatait, függéseit figyelembe véve);
- javaslattal kapcsolatos következő lépések, feladatok meghatározása.

Széleskörűen vizsgáljuk az Adóügyi Irodát, potenciális **javaslataink** többek között a **következő területekre terjedhetnek ki:**

- elektronikus határozat kiküldés és számlázás bevezetése;
- bevallások feldolgozásának automatizálása;
- folyamatok egységesítése;
- szervezeti modell átalakítása;
- nem adózók felderítése társszervezetek és egyéb szervezetek adataiból;
- proaktív kommunikáció alkalmazása az adófelderítésben és a behajtásban;
- új fizetési lehetőségek bevezetése (POS, VPOS)
- jelentésszolgálati rendszer bevezetése.

### III. fázis - Implementáció támogatása (opcionális)

Ezen fázisban a korábban megfogalmazott és a Józsefvárosi Önkormányzat vezetősége által elfogadott rövid-, közép- és hosszú távú, részletesen megtervezett akciók megvalósítása történik az intézkedési (implementációs) terv alapján. A javaslatok bevezetéséhez várhatóan az Önkormányzat munkatársainak aktívabb részvétele szükséges.

Az implementáció során az alábbi feladatok elvégzését vállaljuk:

- **Újítások bevezetésének támogatása** - rendelet tervezetek készítése, munkaköri leírások és SZMSZ véleményezése, oktatási terv készítése, kommunikációs terv készítése, újítások bemutatása és promóciója, mintaszövegek készítése;
- **Projektmenedzsment** – folyamatos státuszjelentés, egyeztetések, megbeszélések szervezése és koordinálása;
- **Beszállítók azonosítása és döntés előkészítés** - potenciális megoldásokat nyújtó szolgáltatók felkutatása, beszállítókkal való egyeztetés, árajánlat kérése, döntéstámogató költség-haszon elemzések készítése és vezetők felé való prezentálása.

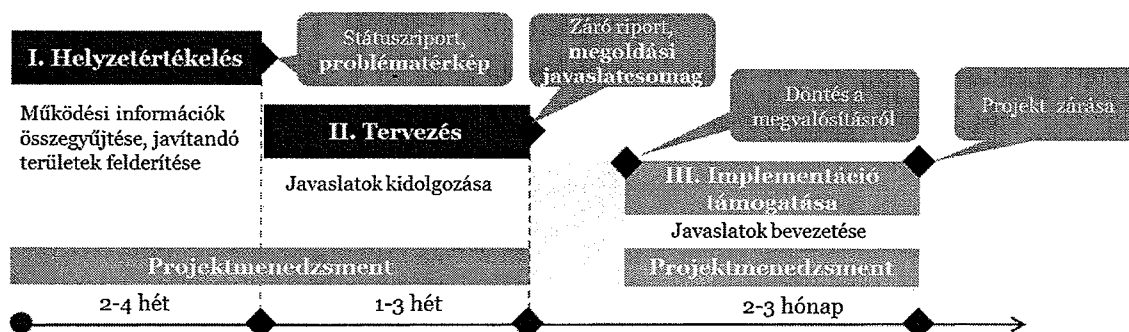
**Az implementáció támogatása fázis feladatait nem tartalmazza jelen ajánlatunk, a fázis opcionálisan lehívható az első két fázis elvégzése után.**

A munka egyes fázisai alatt elvégzendő feladatok és leszállítandó eredménytermékek a projekt terjedelmének azonosítása során – melyet a Józsefvárosi Önkormányzattal közösen készítünk el – kerülnek pontosan meghatározásra.

### 1.3. Ütemezés

A projektet egy ambiciózus ütemezés mentén kívánjuk megvalósítani: Az I. és II. fázist együtt, kb. 2 hónap alatt tervezzük elvégezni, a III. fázis végrehajtása - egy esetleges pozitív döntés után – 2-3 hónapot vehet igénybe.

#### Projekt szakaszai



1. Ábra: A projekt tervezett ütemezése

Álláspontunk szerint ezen határidők jól előkészített, kidolgozott módszertanok mentén, feszes projektmenedzsmenttel levezényelt projekt keretében tarthatóak.

A legjelentősebb kockázat az érintettek válaszadási hajlandósága és az adatszolgáltatás gyorsasága. Előbbit kiemelt hangsúlyú előkészítéssel kezeljük, a szakértői és vezetői szintek szempontjainak becsatornázása illetve azok előrejelzése révén.

## 1.4. Árajánlat

Az első két fázisra vonatkozó árajánlatunk összesen **7.900.000 Ft + ÁFA**, mely tartalmaz minden, a projekttel kapcsolatban felmerülő költséget.

Fázis	Díjtétel	Kifizetés feltétele	Megbízási díj (nettó)
I. fázis	Fix díj	Helyzetértékelési jelentés leszállítása	4.600.000 Ft
II. fázis	Fix díj	Megoldási javaslatcsomag leszállítása	3.300.000 Ft
III. fázis	Fix díj	Implementáció támogatása	opcionális
<b>Összesen</b>			<b>7.900.000 Ft</b>

## 2. A teljesítésbe bevonni kívánt szakértőink

### Támogató Partner

**Radványi László FCCA – PwC Könyvvizsgáló Kft., cégtárs**



Radványi László 2003-ban csatlakozott a PwC Kft.-hez. Különböző iparágakban (ingatlan, energia, termelő és kereskedelmi szektor) működő magyar és külföldi tulajdonú társaságok könyvvizsgálatán kívül részt vett több átalakuláshoz, felvásárláshoz kapcsolódó, illetve polgármesteri hivatalok részére nyújtott tanácsadási munkában is. László nemzetközileg elfogadott könyvvizsgáló (FCCA). Szakmai elfoglaltságai mellett időt szakít jótékonyági programok támogatására is. László jelenleg a PwC Kft. Társadalmi Felelősségvállalás Csoportjának egyik vezetője.

László a fő kapcsolattartó a Józsefvárosi Önkormányzatnak nyújtott szolgáltatások tekintetében.

### Projektvezető

**Selmeci Péter – Üzleti Tanácsadás**



2001-ben Pécsi Tudományegyetem és a Middlesex University-n (London) végzett nemzetközi menedzsment szakon (MSc diploma), illetve 2002-ben a Pécsi Tudományegyetem Jogi karán jogi szakokleveles közgazdász diplomát szerzett.