Ügyiratszám: 4/76/2026.I.KÁTIT

Z10 60138

VÁLLALKOZÁSI SZERZŐDÉS

amely létrejött egyrészről

a **Társadalmi Kapcsolatokért és Kultúráért Felelős Minisztérium**
zékhely: 1054 Budapest, Szemere utca 6.
képviselő: Tarr Zoltán miniszter
mint **megrendelő (a továbbiakban: Megrendelő),**

másrészről

név: **Friisberg & Partners International Kft.**

mint **vállalkozó (a továbbiakban: Vállalkozó),**

együttesen, mint felek között, az alulírott helyen és napon, az alábbi feltételek mellett:

Előzmények:

A Megrendelő, mint Ajánlatkérő az *„Előadó-művészeti szervezetek vezetői tisztségére pályázók kompetenciamérése és értékelése"* tárgyú beszerzési eljárást indított 2026.08.26.-án nyolc (8) gazdasági szereplő egyidejű ajánlattételre történő felkérésével elektronikus úton.
A beszerzés célja külső, független szakértő partner kiválasztása színházvezetői (intézményvezetői) pályázati folyamathoz kapcsolódó vezetői kompetenciamérés módszertanának kidolgozására és lebonyolítására. annak érdekében, hogy a folymatban lévő vezetői pályázatok során a bírálóbizottság számára objektív, strukturált és validált képet adjon a pályázók stratégiai, vezetői és személyiségbeli alkalmasságáról.
A beszerzési eljárás nyertes ajánlattevője a Vállalkozó lett.
A Felek rögzítik, hogy a Szerződés részét képezi a beszerzési eljárás során keletkezett valamennyi dokumentum azzal, hogy fizikailag nem kerülnek a Szerződéshez csatolásra, tekintettel arra, hogy ezen dokumentumok a Felek rendelkezésére állnak.

1. A szerződés tárgya és hatálya

1.1. Jelen szerződésben meghatározott feltételek szerint Megrendelő megrendeli, Vállalkozó pedig elvállalja az alábbi eredmény megvalósításával járó feladatok teljesítését: **„Előadó-művészeti szervezetek vezetői tisztségére pályázók kompetenciamérése és értékelése"** felsővezetői (ügyvezető igazgatói) szinten, a kulturális szféra és a művészeti intézmények sajátosságaira optimalizált komplex, többdimenziós mérési módszertan szerint, az alábbi tartalommal:

a) **Pszichometriai és vezetői kockázati tesztek:** Nemzetközileg elismert, validált vezetői személyiségteszt, a stressz alatti kisiklási tényezők mérése, valamint kognitív és döntéshozatali képességek vizsgálata.
b) **Színház-specifikus szituációs gyakorlatok:** Kulturális/színházi környezetre szabott szimulációk alkalmazása a válságmenedzsment (PR krízis, társulati konfliktusok), az erőforrás-

és költségvetési menedzsment (szűkös támogatások/jegybevételek elosztása), valamint az érdekérvényesítés és diplomácia területein.

c) **Kompetenciaalapú strukturált mélyinterjúk lefolytatása.**
d) **Szállítandó szakmai anyagok:** Jelöltenkénti egyéni kompetenciaprofil és riport, aggregált vezetői összefoglaló mátrix a bírálóbizottság részére, valamint eseti igény szerint szakértői prezentáció és egyéni visszajelzés (feedback) biztosítása.

1.2. A Vállalkozó a megrendelés teljesítését elvállalja. Vállalkozó kijelenti, hogy a feladatok teljesítésének a részéről történő elvállalása és elvégzése semmiféle jogi akadályba nem ütközik. Kijelenti továbbá, hogy a szerződés tárgya szerinti feladatok elvégzésében gyakorlata van, annak elevégezéséhez szükséges személyi tárgyi feltételekkel, megfelelő végzettséggel, szakértelemmel és jogosítványokkal rendelkezik.

1.3. A felek rögzítik, hogy a jelen szerződés megkötése a Megrendelő közfeladatainak ellátásához feltétlenül szükséges, és a jelen szerződés szerinti feladat elvégzéséhez megfelelő szakértelemmel, szakképzettséggel és gyakorlattal, vagy egyéb megfelelő sajátos szakmai adottságokkal, képességekkel rendelkező személyt a Megrendelő nem alkalmaz illetve a szerződés tárgyát képező szolgáltatás egyedi, időszakos feladatnak tekinthető.

1.4. A Vállalkozó köteles a szerződés tárgya szerint felmérést a Megrendelővel szoros együttműködésben végezni és úgy megszervezni, hogy biztosítsa az 1.1. pont d) alpontja szerinti szakmai anyagok határidőre történő átadását..

1.5. Felek a szerződést annak aláírásnak napjától 2026. december 31. napjáig terjedő időszakra kötik.

2. A megrendelés teljesítésének határideje

2.1. A Vállalkozó az 1.1. pont szerinti feladatokat az első ütemben 2 folyamatban lévő vezetői pályázatra jelentkezett 23 személy tekintetében legkésőbb 2026. október 13. napjáig köteles elvégezni, feltéve, hogy a Megrendelő a szükséges adatokat és intézményi információkat hiánytalanul átadta, és a pályázók a mérésre egyeztetett időpontokban rendelkezésre állnak. A Megrendelő felmerült késedelem időtartamával és az észszerű újraszervezési idővel az érintett határidő meghosszabodhat.

2.2. A Vállalkozó a keretösszeg erejéig felmerülő további feladatokat legkésőbb 2026. december 31. napjáig köteles elvégezni:

2.3. Vállalkozó határidő előtti teljesítése abban az esetben szerződésszerű, ha Megrendelőt megfelelő időben előre értesítette, és a Megrendelő azt elfogadta.

2.4. Megrendelő kapcsolattartója útján legkésőbb a jelen szerződés aláírását követő napon megküldi vállalkozó részére a 2.1 pont szerinti feladat tekintetében a pályázók nevét és elérhetőségét (email és telefon)

3. A vállalkozói díj

3.1. A Vállalkozó maximálisan 40 fő (pályázó) erejéig a szerződésszerű teljesítésért legfeljebb nettó 19 960 000 Ft összegű keretösszegre jogosult. A tényleges elszámolás a ténylegesen elvégzett kompetenciamérések száma és a pályázónkénti nettó 499 000 Ft egységár alapján történik. A 40 fős keretösszeg nem jelent garantált lehívást.

3.2. A vállalkozói díj megfizetése, szerződés szerinti feladatok teljesítésének végén, egy összegben, utólag történik. A Vállalkozó által pályázónkénti minden megkezdett Kompetenciamérés az elszámolás alapját képezi, akkor is, ha adott pályázó végül bármilyen okból a Kompetenciamérési folyamatot nem viszi végig, bármikor megszakítja. Ilyen esetekben adott pályázóról az addig megszerzett tapasztalatok alapján készül profil. A Vállalkozó a szerződés szerinti végleges szakmai anyagokat és a teljesítésről szóló beszámolót átadja. A Megrendelő az átadástól számított 5 munkanapon belül teljesítésigazolást állít ki, vagy konkrét szerződéses követelményre hivatkozó, tételes írásos kifogást közöl, szintén az átadástól számított 5 munkanapon. A Vállalkozó a teljesítésigazolás alapján egy számlát állít ki; a Megrendelő a szabályszerű számlát annak átvételétől számított 15 munkanapon belül átutalással fizeti meg. A számlával szembeni kifogást Megrendelő, Vállalkozó számlájának kézhezvételétől számított 3 munkanapon belül köteles megtenni. A számlával szembeni kifogás csak a tételesen vitatott összegrész esedékességét érinti; a nem vitatott rész határidőben fizetendő. A teljesítés igazolására a Megrendelő részéről Sipos Imre előadóművészeti helyettes államtitkár jogosult.

3.3. A vállalkozói díj tartalmazza a Vállalkozónak a jelen szerződés szerinti szolgáltatás elvégzése során felmerülő mindennemű költségét és egyéb kiadását, ezért a Vállalkozó a Megrendelővel szemben további költségigénnyel nem élhet.

3.4. A vállalkozói díj fedezete a Megrendelő a 7521080 keretgazda kódszáma terhére rendelkezésre áll.

4. A megrendelés teljesítésének szabályai

4.1. A Vállalkozó a feladatot saját költségén köteles elvégezni.

4.2. A Vállalkozó az elfogadott ajánlatában bemutatott projektvezető, senior szakértő és szakpszichológus közreműködését, továbbá a validált eszközök használatára jogosult specialista partner és az adatkezelési mellékletben megjelölt technikai szolgáltatók igénybevételét jogosult biztosítani. A nevesített szakértő akadályoztatása esetén azonos vagy magasabb képesítésű és tapasztalatú helyettes előzetes írásos bejelentéssel bevonható. A Vállalkozó a jogosan igénybe vett közreműködők szerződésszerű tevékenységéért felel.

4.3 A Vállalkozó a 4.2 pont szerint igénybe vett közreműködőért úgy felel, mintha a feladatot maga végezte volna el, közreműködő jogosulatlan igénybevétele esetén pedig felelős minden olyan kárért is, amely anélkül nem következett volna be.

4.4. A Vállalkozó a jelen szerződés teljesítése során a Megrendelő érdekeinek megfelelően köteles eljárni.

4.5. A Vállalkozó köteles a Megrendelőt minden olyan körülményről haladéktalanul értesíteni, amely a feladat eredményességét vagy kellő időre történő elvégzését veszélyezteti vagy gátolja. A Vállalkozó felelősséggel tartozik az értesítés elmulasztásából eredő kárért.

4.6. A Vállalkozó szavatolja, hogy a Megrendelő részére átadott végleges szakmai dokumentumok a jelen szerződés céljára jogszerűen felhasználhatók. Ez a szavatosság nem jelenti harmadik személy tulajdonában álló vagy licencelt tesztek, kérdőívek, STIPO-módszer, szoftverek és egyéb eszközök jogainak átruházását. A Vállalkozó a feladatot az írásban meghatározott szakmai követelményeknek megfelelően, szakmai gondossággal végzi.

4.7. A Megrendelő a teljes vállalkozói díj megfizetésével a szerződés alapján részére átadott végleges egyéni szakmai vélemények, összehasonlító szakmai vélemény és vezetői mátrix kizárólagos, időbeli és területi korlátozás nélküli felhasználási jogát szerzi meg, a pályázók személyes adatainak kezelésére irányadó jogszabályok keretei között. A Vállalkozó, közreműködői és harmadik személyek már meglévő vagy általános jelleggel továbbfejlesztett módszertana, tesztjei, kérdőívei, értékelési

keretrendszere és know-how-ja a mindenkori jogosultnál marad; ezek önálló felhasználási vagy továbbengedési joga nem száll át a Megrendelőre.

4.8. Az együttműködés keretében Vállalkozó vállalja, hogy a Megrendelő kérése alapján - illetve szükség esetén enélkül is - haladéktalanul információt nyújt a feladatok aktuális részének végrehajtásáról a Megrendelő részére, valamint a Megrendelő igényétől függően a feladatok ellátása során szerzett tapasztalata, kialakult véleménye alapján javaslatot tesz a feladatok tejesítése érdekében általa szükségesnek tartott aktuális intézkedések megtételére.

4.9. Az együttműködés keretében Megrendelő gondoskodik a feladatok teljesítéséhez szükséges iratok, adatok és egyéb feltételek Vállalkozó részére történő rendelkezésre bocsátásáról, valamint tájékoztatja Vállalkozót a feladatok teljesítését befolyásoló általa ismert valamennyi eseményről, körülményről.

4.10. A jelen szerződés teljesítése során a felek részéről kapcsolattartásra jogosult személyek:

a) a Megrendelő részéről: **Sipos Imre előadóművészeti helyettes államtitkár** vagy az általa meghatalmazott személy;

telefonszám: 36 70 3960954
e-mail cím: imre.sipos@tkkm.gov.hu

b) a Vállalkozó részéről: Zalai Márton
telefonszám: +36 30 230 8729
e-mail cím: m.zalai@friisberg.com

4.11. Felek rögzítik, hogy a kapcsolattartók személyében bekövetkező változás esetén a szerződés módosítása nem szükséges, arról a felek írásban tájékoztatják egymást.

4.12. A szolgáltatás ellenőrzése a megrendelő joga és kötelezettsége, a teljesítés dokumentálása és nyilvántartása a Vállalkozó joga és kötelezettsége. Az elismert teljesítmény alapja az előre kiadott feladatok szerződésszerű ellátása, illetve a definiált feladatok egyeztetett időpontra történő kifogástalan elvégzése.

5. A szerződés módosítása, megszüntetése, elállás, felmondás

5.1. A szerződést a felek közös megegyezéssel megszüntethetik, amelyben rendelkezni kötelesek az egymással szemben fennálló esetleges tartozások rendezéséről.

5.2. A Megrendelő a teljesítés megkezdése előtt a szerződéstől elállhat, ezt követően a teljesítésig 5 napos felmondási idővel felmondhatja. Az elállás vagy felmondás esetén a Felek a közlésig szerződésszerűen elvégzett szolgáltatások és a megkezdett munka arányos díjával elszámolnak. A Vállalkozó szerződésszegésére alapított megszüntetés esetén a 6. pont alkalmazandó.

5.3. Bármelyik Fél jogosult a Szerződést azonnali hatállyal a másik Fél súlyos szerződésszegése esetén felmondani. Felek különösen az alábbi szerződésszegéseket tekintik súlyosnak:

- A Vállalkozó a Megrendelő jog- és szerződésszerű utasítása ellenére, második felszólítás után sem végzi el a szükséges és kijelölt feladatokat;
- A Vállalkozó a szükséges és kijelölt feladatokat Megrendelő érdekeivel ellentétesen végzi; vagy olyan módon biztosítja a szolgáltatást, amely a Megrendelő részére anyagi veszteséget jelent, amennyiben létezik olyan megoldás, amely Vállalkozói többletteher nélkül gazdaságosabb megoldást biztosítana. A megrendelő erre hivatkozással csak abban az esetben élhet a rendkívüli felmondás jogával, ha a gazdaságosabb megoldásra, annak módszerét

ismertetve felhívja a Vállalkozót és a Vállalkozó ezen felhívás ellenére is az anyagi veszteséget jelentő megoldást választja;
- A Vállalkozó a rábízott iratokkal, dokumentumokkal nem tud elszámolni;
- A Vállalkozó az összeférhetetlenségi, versenytilalmi és titoktartási kötelezettségét megszegi;
- A Vállalkozó a pályázóknak az általa kezelt személyes adatai vonatkozásában az érintettek személyes adataik védelméhez fűződő jogos érdekeit megsérti;
- Megrendelő 30 napot meghaladó fizetési késedelembe esik;
- Megrendelő a Pályázókkal kapcsolatos informcáiókat nem osztja meg időben;
- Ha a Vállalkozóval szemben jogerősen felszámolási eljárást rendeltek el vagy a Vállalkozó végelszámolási eljárás megindítását kezdeményezte, illetve ha egyéb olyan körülmény merül fel, amely a szerződés teljesítését nyilvánvaló módon meghiúsítja.

A Szerződés felmondással történő megszüntetése esetén Felek az elvégzett szolgáltatások alapján elszámolnak.

5.4. A szerződés, módosítása megszüntetése és az elállás, felmondás egyaránt írásban történhet.

6. A nem szerződésszerű teljesítés jogkövetkezményei

6.1. A Vállalkozónak felróható késedelem esetén a késedelmi kötbér az érintett, késedelmesen teljesített megrendelés nettó díjának napi 0,2%-a, legfeljebb az érintett rész nettó díjának 5%-a. Nem keletkezik kötbérfizetési kötelezettség a Megrendelő érdekköre okán keletkező, így a Megrendelő által biztosítandó adatok, feltételek késedelme miatt.

6.2. Ha a Vállalkozónak felróható késedelem az érintett teljesítést az írásbeli póthatáridő lejárta után is meghiúsítja, a Megrendelő az érintett részre vonatkozó megrendelést felmondhatja. A meghiúsulási kötbér az érintett, meghiúsult rész nettó díjának 10%-a; az ugyanazon szerződésszegés alapján felszámított késedelmi kötbér ebbe beszámít. A már szerződésszerűen teljesített részek díja a Vállalkozót megilleti.

6.3. Hibás teljesítés kizárólag az írásban meghatározott, objektíven ellenőrizhető szakmai vagy formai követelménytől való lényeges eltérés. A szakmai vélemény következtetéseivel való egyet nem értés önmagában nem minősül hibás teljesítésnek. A Megrendelő a hibát tételesen, írásban jelzi; a Vállalkozó számára legalább 5 munkanap észszerű kijavítási határidőt biztosít. A kifogással nem érintett teljesítés igazolása és díjának megfizetése nem tartható vissza.

6.4. A szerződés vagy annak elkülöníthető része Vállalkozónak felróható meghiúsulás miatti megszüntetése esetén a Felek az addig szerződésszerűen elvégzett szolgáltatásokkal elszámolnak. A Megrendelő igazolt kárigényét a Ptk. és a jelen szerződés felelősségkorlátozó rendelkezései szerint érvényesítheti.

6.5. A Megrendelő a szerződésszegésből eredő egyéb jogait a jelen szerződésben rögzített kötbér- és felelősségi korlátokra figyelemmel, ugyanazon kár kétszeres megtérítésének kizárásával gyakorolhatja.

6.6. Amennyiben Megrendelő a 3.1. pontban meghatározott vállakozói díjat határidőben nem fizeti meg, Válalkozó a Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvénynek (továbbiakban: Ptk.) 6:48 § szerinti megfelelő késedelmi kamatot és a behajtási költségátalányról szóló 2016. évi IX. törvény 2-3 §-ai szerint meghatározott mértékű behajtási költségátalányt jogosult felszámítani.

6.7. A Vállalkozó szerződésszegésből eredő, a Megrendelővel szembeni összesített kártérítési felelőssége – a szándékosan okozott károk és a jogszabály szerint nem korlátozható felelősség kivételével – legfeljebb a szerződés alapján ténylegesen kifizetett vagy fizetendő nettó vállalkozói díj 100%-a. A kötbér e plafonba beszámít. A Vállalkozó nem felel a Megrendelő kiválasztási vagy kinevezési döntéséért, illetve a szakmai vélemény rendeltetésétől eltérő felhasználásából eredő kárért.

7. A szerződés lehetetlenülése

Ha a teljesítés olyan okból válik lehetetlenné, amelyért egyik fél sem felelős, és
a) a lehetetlenné válás oka a Vállalkozó érdekkörében merült fel, díjazásra nem tarthat igényt;
b) a lehetetlenné válás oka a Megrendelő érdekkörében merült fel, a Vállalkozót a díj megilleti,
c) a lehetetlenné válás oka mindkét fél érdekkörében vagy érdekkörén kívül merült fel, a Vállalkozót az elvégzett munka és költségei fejében a díj arányos része illeti meg.

8. Titoktartási kötelezettség

8.1. A Felek rögzítik, hogy a jelen szerződés keretében végzett humán kompetenciamérési, tesztelési és értékelési tevékenység során kiemelten szenzitív adatok kezelése történik. Bizalmas információnak és üzleti titoknak minősül minden olyan adat, tény és dokumentum, amely a mérési folyamat során keletkezik vagy felhasználásra kerül.

8.2. A Vállalkozó az alábbi információkat szigorúan bizalmasan kezeli. Azokhoz kizárólag a feladat teljesítéséhez szükséges, titoktartásra kötelezett személyek, a szerződésben engedélyezett közreműködők férhetnek hozzá; minden más harmadik személy részére történő hozzáférhetővé tételhez írásos megrendelői utasítás vagy jogszabályi kötelezettség szükséges:

a) **Az egyes pályázók eredményei:** A felmérésben részt vevő pályázók egyéni teszteredményei, kompetencia-pontszámai, személyiségprofiljai, erősségeik és fejlesztendő területeik leírása, valamint a róluk készült szakértői értékelések és riportok.
b) **Az alkalmazott eljárás és módszertan:** A kompetenciamérés során használt egyedi tesztek, kérdőívek, feladatok struktúrája, az értékelési módszertan, a mérési szempontok, valamint a vizsgálat menete és belső szakmai know-how-ja.

8.3. A Vállalkozó a birtokába jutott adatokat kizárólag a jelen szerződésben meghatározott értékelési feladat teljesítéséhez használhatja fel. Biztosítja, hogy a mérési adatokhoz és eljárásokhoz illetéktelenek ne férhessenek hozzá, azokat a hatályos adatvédelmi jogszabályoknak (GDPR) megfelelően, biztonságosan tárolja.

8.4. A mérési adatok, átmeneti munkafájlok és biztonsági másolatok átadásának, megőrzésének és törlésének részletes szabályait a Felek adatkezelési mellékletben rögzítik. A projekt lezárása után a Vállalkozó a megrendelői utasítás szerint az adatokat dokumentáltan átadja vagy törli; a biztonsági másolatokat a dokumentált technikai törlési ciklus szerint távolítja el. A jogszabály alapján kötelezően megőrzendő adatok kivételt képeznek.

8.5. A jelen pontban meghatározott titoktartási kötelezettség a szerződés megszűnését követően is fennmarad. A feladat ellátásához szükséges hozzáférés a titoktartásra kötelezett szakértők és az adatkezelési mellékletben jóváhagyott szolgáltatók részére biztosítható. A jogszabályon alapuló adatszolgáltatás nem minősül titoktartási kötelezettség megszegésének. A felelősségre a jelen szerződés 6.7. pontja irányadó.

9. Egyéb rendelkezések

9.1. A felek rögzítik, hogy a Vállalkozó a jelen szerződés aláírásáig a Megrendelő részére átadta az alábbi dokumentumokat:

- a Vállalkozó képviselőjének hiteles, vagy hitelesített cégaláírási nyilatkozata
- a Vállalkozó cégkivonata

9.2. A felek rögzítik, hogy a jelen szerződés típusára, tárgyára, a felek nevére, a jelen szerződés értékére, időtartamára, valamint ezen adatok változására vonatkozóan a közzététel tekintetében a Megrendelőt az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény 32. § és 33. § (1) bekezdése köti.

9.3. A felek rögzítik továbbá, hogy a jelen szerződéssel összefüggő adatok nem minősülnek üzleti titoknak, azok nem tarthatóak vissza üzleti titokra hivatkozással, amennyiben azok megismerését vagy nyilvánosságra hozatalát törvény közérdekből elrendeli. A Megrendelő azonban nem hozhatja nyilvánosságra azokat a jelen szerződéssel összefüggő adatokat, amelyeknek megismerése a Vállalkozó üzleti tevékenysége végzése szempontjából aránytalan sérelmet okozna - így különösen a módszertanra technológiai eljárásra vonatkozó adatokat A Vállalkozó tudomásul veszi, hogy a fenti tilalom nem vonatkozhat a 8.2. pont szerinti közzététel körébe eső vagy olyan adatokra, amelyek az ajánlattevő nevére, székhelyére, az általa kért ellenszolgáltatás mértékére, a teljesítés határidejére vonatkoznak,

9.4. Válalkozó kijelenti és szavatolja, hogy a személyes adatainak kezelése során a hatályos adatvédelmi jogszabályok, így különösen is a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról, valamint a 95/46/EK irányelv hatályon kívül helyezéséről szóló 2016. április 27-i (EU) 2016/679 európai parlamenti és tanácsi rendelettel (a továbbiakban: GDPR rendelet) összhangban jár el. A Vállalkozó a pályázók személyes adatai kezelésének megkezdése előtt köteles a jelen szerződés teljesítésére vonatkozó adatkezelési tájékoztatóját kidolgozni, annak egy példányát a Megrendelő részére tájékoztatásul megküldeni.

9.5. A Vállalkozó nem tanúsíthat olyan magatartást, amellyel a Megrendelő pénzügyi gazdasági érdekeit sértené, vagy veszélyeztetné. A Vállalkozó a jelen szerződés teljesítésével összefüggésben tudomására jutott üzleti és egyéb titkot, más hasonló adatot, információt köteles bizalmasan kezelni, azokat kizárólag a jelen szerződés teljesítéséhez használhatja fel. Jelen pontban szabályozottak a 8.2.-8.3. pontban foglaltak együttes alkalmazásával értelmezendőek.

9.6. A felek kijelentik, hogy a jelen szerződés megkötésére vonatkozó beszerzési és egyéb jogszabályokat betartották, a rájuk vonatkozó belső előírásoknak megfelelően jártak el, a szerződés érvényességéhez további hozzájárulásra vagy nyilatkozatra nincs szükség.

9.7. A Vállalkozó képviselője kijelenti, hogy a Vállalkozó képviseletére és a jelen szerződés aláírására megfelelő jogosultsággal rendelkezik azzal, hogy az ezzel összefüggésben felmerülő károkért a polgári jog szabályai szerint felelősséggel tartozik a Megrendelő felé.

9.8. Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (továbbiakban: Áht.) 1. § 4. pontja és a 41. § (6) bekezdése értelmében, továbbá az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet (továbbiakban: Ávr.) 50. § (1a) bekezdése, illetőleg a nemzeti vagyonról szóló 2011. évi CXCVI. törvény (továbbiakban: Nvt.) 3. § (1) bek. 1. pontja szerint a Vállalkozó képviselője úgy nyilatkozik, hogy a Vállalkozó *átlátható szervezetnek* minősül. A Vállalkozó tudomásul veszi, hogy a Megrendelő nem köthet vele érvényesen visszterhes szerződést, illetve a létrejött ilyen szerződés alapján nem teljesíthet kifizetést, amennyiben a Vállalkozó nem minősül átlátható szervezetnek. Felek rögzítik, hogy a Megrendelő jelen pont szerinti feltétel ellenőrzése céljából, a jelen szerződésből eredő követelések elévüléséig az Áht. 55. §-ban foglaltak szerint jogosult a Vállalkozó átláthatóságával összefüggő, az Áht. 55. §-ban meghatározott adatokat kezelni. A Vállalkozó – képviselője útján – a jelen pont szerinti nyilatkozatban foglaltak változása esetén arról haladéktalanul köteles a Megrendelőt tájékoztatni. Valótlan tartalmú nyilatkozat alapján kötött jelen szerződést a Megrendelő felmondja vagy – ha a jelen szerződés teljesítésére még nem került sor – a jelen szerződéstől eláll.

9.9. A Vállalkozó kijelenti, hogy a szerződés mellékletét képező adatkezelési tájékoztató tartalmát megismerte, érintett munkavállalóival megismertette, és személyes adatainak a Megrendelő általi kezeléséhez a szerződés aláírásával kifejezetten hozzájárul.

9.10. A jelen szerződés a mellékletekkel együtt érvényes.

9.11. A jelen szerződés – beleértve a mellékleteket is – bármilyen módosítása kizárólag írásban érvényes.

9.12. A felek a jelen szerződésből eredő esetleges jogvitáikat elsősorban tárgyalásos úton kötelesek rendezni és csak ennek sikertelensége estén fordulnak bírósághoz

9.13. A jelen szerződésben nem vagy nem kellő részletességgel szabályozott kérdések tekintetében a felek a Ptk, *az Áht., az Ávr. és az Nvt.* rendelkezéseit tekintik irányadónak.

9.14. Jelen szerződés a mindkét fél általi aláírás napján lép hatályba. Amennyiben a felek a szerződést nem egyszerre írják alá, úgy az utolsó aláírás kelte a hatáybalépés napja.

Jelen szerződés egymással megegyező – 8 számozott oldalból és 3 mellékletből álló – 3 db eredeti, példányban készült, amelyekből 2 eredeti példány a Megrendelőt, 1 eredeti példány pedig a Vállalkozót illeti meg. Felek jelen szerződést, mint akaratukkal mindenben megegyezőt, közös értelmezés és elolvasás után jóváhagyólag írják alá.

Budapest, 2026.09.22.

Mellékletek:

1. Vállalkozó által adott és a Megrendelő által elfogadott ajánlat
2. Megrendelő adatkezelési tájékoztatója
3. Adatkezelési és adatfeldolgozási melléklet

2026 SZEPT 23

Megrendelő
(ph.)

Friisberg & Partners International Kft.
1126 Budapest, Derkovits utca 9
Adószám: 12544325-2-43

Vállalkozó

dr. Komjáti Péter
jogi ellenőrzés

2026 SZEP 23
az ellenőrzés dátuma

pénzügyi ellenjegyző

2026.09.22. ellenjegyzés dátuma

ADATKEZELÉSI ÉS ADATFELDOLGOZÁSI MELLÉKLET

Az „Előadó-művészeti szervezetek vezetői tisztségére pályázók kompetenciamérése és értékelése" tárgyú, 2026. szeptember 18-i vállalkozási szerződéshez

A jelen melléklet a pályázók személyes adatainak kezelését, a Felek feladatait és a Friisberg által végzett adatfeldolgozás feltételeit rögzíti. A pályázók adatainak átadása és a mérés megkezdése előtt a 9. pontban megjelölt, még kitöltendő adatokat és jóváhagyásokat a Felek véglegesítik.

1 A Felek és a melléklet hatálya

1.1 Adatkezelő: Társadalmi Kapcsolatokért és Kultúráért Felelős Minisztérium (1054 Budapest, Szemere utca 6.; a továbbiakban: Megrendelő). Adatvédelmi kapcsolattartó: [dr. Komjáti Péter adatvédelmi tisztviselő, adatvedelmi.tisztviselo@tkkm.gov.hu 061 8963416].

1.2 Adatfeldolgozó: Friisberg & Partners International Kft. (1126 Budapest, Derkovits utca 9.; cégjegyzékszám: 01-09-691812; a továbbiakban: Friisberg). Adatvédelmi kapcsolattartó: [Pethő Zoltán, z.petho@friisberg.com; 06302226308].

1.3 Hatály: A melléklet a vállalkozási szerződés teljesítése céljából a Friisberg rendelkezésére bocsátott, illetve e célból keletkező pályázói személyes adatokra terjed ki. A Felek saját munkavállalóik, kapcsolattartóik és számlázási adataik tekintetében – a rájuk irányadó jog szerint – önálló adatkezelők.

1.4 Szerepek tényleges vizsgálata: A Felek az adatkezelői és adatfeldolgozói minőséget a tényleges döntési jogosultságok alapján alkalmazzák. Ha a szakpszichológus vagy más közreműködő saját jogszabályi/szakmai kötelezettség alapján önállóan határozza meg valamely adatkezelés célját vagy lényeges eszközeit, az érintett műveletet külön, írásban rendezik; e melléklet nem minősíti azt automatikusan adatfeldolgozásnak.

2 Adatkezelési műveletek leírása

Elem	Rögzített tartalom
Cél	A vezetői pályázók egységes kompetenciamérése, szakértői értékelése és a bírálóbizottság döntésének támogatása; kinevezési döntés meghozatala nem a Friisberg feladata.
Időtartam	A vállalkozási szerződés teljesítésének időtartama, majd a 8. pont szerinti átadási és törlési időszak.
Érintettek	Az adott vezetői pályázatokban részt vevő jelöltek; szükség szerint a kapcsolattartásban részt vevő személyek.
Adatkategóriák	Azonosító és kapcsolattartási adatok; pályázati és szakmai háttéradatok; tesztválaszok és eredmények; strukturált interjúk és helyzetgyakorlatok megfigyelései; szakértői jegyzetek; egyéni riportok és összehasonlító értékelések.
Műveletek	Átvétel, rendszerezés, kapcsolattartás, mérés, elemzés, szakmai ellenőrzés, riportkészítés, biztonságos továbbítás, korlátozott tárolás, visszaadás és törlés.

Elem	Rögzített tartalom
Különleges adatok	A pszichológiai vizsgálat tartalmától függően egészségi állapotra utaló vagy más, a GDPR 9. cikke szerinti adat keletkezhet. Az ilyen adat körét és jogalapját a Megrendelő a mérés előtt írásban rögzíti; ennek hiányában ilyen adat célzott gyűjtése nem kezdhető meg.

3 Jogalap és érintetti tájékoztatás

3.1 A Megrendelő határozza meg és dokumentálja a pályázati eljáráshoz és a kompetenciaméréshez szükséges GDPR 6. cikk szerinti jogalapot, valamint – ha szükséges – a 9. cikk szerinti külön feltételt és a kapcsolódó hazai jogszabályi alapot. A jogalapot nem pótolja önmagában a jelen szerződés.

3.2 A Megrendelő gondoskodik arról, hogy a jelöltek a mérés előtt világos tájékoztatást kapjanak a célról, módszerekről, az adatkezelő és közreműködők szerepéről, az adatok címzettjeiről, a megőrzésről és jogaik gyakorlásáról. Friisberg a saját műveleteire vonatkozó információkat ehhez időben rendelkezésre bocsátja.

3.3 A Friisberg a jelöltekről nem készít klinikai diagnózist a jelen szolgáltatás keretében. Az értékelés a vezetői szerep szempontjából releváns működésre irányul. Kizárólag automatizált döntés nem történik; a kinevezésről a Megrendelő dönt.

4 A Friisberg adatfeldolgozói kötelezettségei

4.1 **Utasítás:** Friisberg a személyes adatokat kizárólag a Megrendelő dokumentált utasítása szerint kezeli, ideértve az EGT-n kívüli adattovábbítást is, kivéve, ha uniós vagy magyar jog ettől eltérő kezelést ír elő. Ilyen esetben – ha a jog nem tiltja – a Megrendelőt előzetesen tájékoztatja. Jogellenesnek vélt utasításra haladéktalanul figyelmeztet.

4.2 **Titoktartás:** Az adatokhoz csak a feladathoz szükséges jogosultsággal rendelkező, megfelelő titoktartási kötelezettség alatt álló személyek férhetnek hozzá.

4.3 **Segítségnyújtás:** Friisberg az adatkezelés jellegére és a rendelkezésére álló információkra tekintettel segítséget nyújt az érintetti kérelmek, adatbiztonsági és incidensbejelentési kötelezettségek, hatásvizsgálat és előzetes konzultáció teljesítéséhez. Az érintetti kérelmet indokolatlan késedelem nélkül továbbítja a Megrendelőnek, kivéve saját önálló adatkezelését.

4.4 **Igazolás és ellenőrzés:** Friisberg a GDPR 28. cikk szerinti kötelezettségei teljesítésének igazolásához szükséges információkat rendelkezésre bocsátja. A Megrendelő előzetes egyeztetéssel, a titoktartás és más ügyfelek adatainak védelme mellett ellenőrzést végezhet vagy végeztethet; a rendes ellenőrzés évente legfeljebb egyszer történik, incidens vagy alapos megfelelőségi aggály esetén soron kívüli ellenőrzés lehetséges.

5 Információbiztonság

5.1 Friisberg a kockázathoz igazodó technikai és szervezési intézkedéseket alkalmaz: névre szóló, szerepkör szerinti hozzáférés; többtényezős hitelesítés, ahol elérhető; a projekt elkülönített vállalati tárhelye; hozzáférések rendszeres felülvizsgálata; biztonságos továbbítás; eszközvédelem; mentés; incidenskezelés; az adatok lehetőség szerinti álnevesítése és a kulcs elkülönített kezelése.

5.2 A nyers tesztadatokat és interjújegyzeteket a végleges riportokhoz képest szűkebb hozzáférési körben kezelik. A végleges egyéni riportokat és összehasonlító anyagokat kizárólag a Megrendelő által írásban kijelölt címzettek kapják meg biztonságos csatornán. A Megrendelő a saját rendszerében történő további hozzáférésért és megőrzésért felel.

5.3 Friisberg a munkafájlok tárolására a szakmai ajánlatában jelzett Microsoft vállalati felhőtárhelyet használhatja, a 7. pont szerinti szolgáltatóazonosítás és jóváhagyás után. A tényleges adattárolási helyet és az EGT-n kívüli hozzáférés lehetőségét az első adattovábbítás előtt dokumentálják.

6 Adatvédelmi incidens

6.1 Friisberg a tudomására jutott, a Megrendelő adatait érintő személyesadat-sértésről indokolatlan késedelem nélkül, lehetőség szerint 24 órán belül értesíti a Megrendelő 1.1. pont szerinti kapcsolattartóját. A kezdeti értesítés a rendelkezésre álló tényeket, az érintett adatokat és személyeket, a valószínű következményeket, a megtett intézkedéseket és a további kapcsolattartót tartalmazza; a hiányzó adatokat később pótolja.

6.2 A hatósági és – ha szükséges – érintetti bejelentésről adatkezelőként a Megrendelő dönt és gondoskodik. Friisberg a szükséges tényfeltárásban és kárenyhítésben együttműködik. A 24 órás belső értesítési cél nem módosítja a GDPR szerinti bejelentési határidőket.

7 További adatfeldolgozók és adattovábbítás

7.1 Friisberg további adatfeldolgozót kizárólag a Megrendelő előzetes, írásos egyedi engedélyével vesz igénybe. A jóváhagyott további adatfeldolgozóval a GDPR 28. cikk (4) bekezdésének megfelelő, legalább azonos adatvédelmi kötelezettségeket ír elő; a közreműködő teljesítéséért a Megrendelő felé felel.

Tervezett közreműködő / szolgáltatás	Feladat és hozzáférés	Jóváhagyás előtt kitöltendő
Szakpszichológus / specialista partner	Validált eszközök, STIPO felvétel és értelmezés; jelölti mérési adatokhoz hozzáférés.	Pontos szerződő fél, jogviszony, adatvédelmi szerep, székhely, aláírt megállapodás.

7.2 Az EGT-n kívüli adattovábbítás vagy hozzáférés csak a GDPR V. fejezete szerinti érvényes garanciával és a Megrendelő előzetes írásos jóváhagyásával történhet. A Felek az alkalmazott mechanizmust, címzettet és érintett adatkört a jóváhagyásban rögzítik.

8 Átadás, megőrzés és törlés

8.1 A végleges szakmai véleményeket és összefoglalókat Friisberg biztonságos csatornán átadja a Megrendelőnek. A végleges dokumentumok további, megrendelői megőrzési idejét és hozzáférési rendjét a Megrendelő határozza meg és közli az érintettekkel.

8.2 A teljesítés elfogadását és az azt követő, legfeljebb 30 napos szakmai egyeztetési időszak lezárását követően Friisberg a Megrendelő dokumentált döntése szerint a pályázói nyers adatokat, interjú- és értékelői munkajegyzeteket, átmeneti fájlokat és saját riportpéldányait indokolatlan késedelem nélkül

átadja vagy törli, és erről írásos igazolást ad. Jogszabály alapján kötelező megőrzés esetén kizárólag a szükséges adatot, célból és ideig őrzi meg, korlátozott hozzáféréssel.

8.3 A biztonsági másolatok törlése a szolgáltató dokumentált technikai ciklusában történik. A Felek a ciklus pontos felső határát az aláírás előtt ide írják: [napok száma]. Addig a másolatokhoz rendes üzemi hozzáférés nem biztosítható, és helyreállítás esetén a törlési utasítást ismét végre kell hajtani.

9 Aláírás előtt véglegesítendő adatok

A Felek a pályázói adatok átadása előtt írásban kitöltik és jóváhagyják: (a) adatvédelmi kapcsolattartók; (b) a GDPR 6. cikk szerinti jogalap és – ha releváns – 9. cikk szerinti feltétel; (c) a jelölti tájékoztató és az átadásra kijelölt címzettek; (d) a 7. pont szerinti közreműködők pontos személye, szerepe és technikai feltételei; (e) az esetleges EGT-n kívüli hozzáférés garanciái; (f) a 8.3. pont szerinti biztonságimásolat-törlési ciklus. Ha bármely szükséges adat hiányzik, az érintett adatkezelési művelet nem kezdhető meg.

10 Vegyes rendelkezések

10.1 A melléklet a vállalkozási szerződés része. A jelen melléklet és a szerződés adatvédelmi rendelkezéseinek eltérése esetén a személyes adatok kezelésére a jelen melléklet irányadó; a díjra, felelősségre és egyéb kereskedelmi feltételekre a vállalkozási szerződés irányadó.

10.2 A melléklet módosítása írásban történik. A Felek a tényleges adatkezelési szerepek vagy a mérési módszerek lényeges változása esetén a mellékletet az érintett művelet megkezdése előtt felülvizsgálják.

Kelt: Budapest, 2026. .....

.....	.....
Társadalmi Kapcsolatokért és Kultúráért Felelős Minisztérium	Friisberg & Partners International Kft.

... számú melléklet

TÁRSADALMI KAPCSOLATOKÉRT ÉS KULTÚRÁÉRT FELELŐS MINISZTÉRIUM

ADATKEZELÉSI TÁJÉKOZTATÓ

a Társadalmi Kapcsolatokért és Kultúráért Felelős Minisztérium által kötött kötelmi ügyletekben szereplő személyes adatok kezeléséről

Jelen Tájékoztató a Társadalmi Kapcsolatokért és Kultúráért Felelős Minisztérium (a továbbiakban TKKM) által kötött kötelmi ügyletekben szereplő személyes adatok, így különösen:

- a Felekre vonatkozó személyes adatok, valamint
- a kapcsolattartóként megjelölt természetes személyek személyes adatainak kezelésére vonatkozik.

1. A személyes adatok kezelője:

Adatkezelő megnevezése:	Társadalmi Kapcsolatokért és Kultúráért Felelős Minisztérium
PIR azonosító:	855448
Adatkezelő székhelye:	1054 Budapest, Szemere utca 6.
Adatkezelő postai címe:	1054 Budapest, Szemere utca 6.
Adatkezelő elektronikus címe:	ugyfelszolgalat@tkkm.gov.hu
Adatvédelmi tisztviselőjének neve és elérhetősége:	dr. Komjáti Péter postai címe: 1055 Budapest, Honvéd utca 13-15. e-mail címe: adatvedelmi.tisztviselo@tkkm.gov.hu telefonszáma: +36 1 896 3416

2. Az adatkezelés tárgya:
Jelen Tájékoztató a TKKM által kötött kötelmi ügyletekkel kapcsolatosan kezelt személyes adatok kezelésére vonatkozik.
A Tájékoztatóban foglaltak a nem természetes személyekre vonatkozó adatok tekintetében nem alkalmazhatók.

3. Az adatkezelés célja:
Az adott kötelmi ügylet megkötésével, a kötelmi ügyletben a Felekre háruló kötelezettségek teljesítésének elősegítésével, a kötelmi ügylet módosításával, megszűnésével, egyoldalú megszüntetésével kapcsolatos feladatok ellátása, valamint a kapcsolattartás.

4. A kezelt személyes adatok köre:
a) a Felekre vonatkozó személyes adatok,
b) a kapcsolattartó természetes személy:

- neve
- beosztása
- telefonszáma
- e-mail címe.

5. Az adatkezelés jogalapja:
A személyes adatok kezelésének jogalapja a természetes személyeknek a személyes adatok kezelése tekintetében történő védelméről és az ilyen adatok szabad áramlásáról, valamint a 95/46/EK irányelv hatályon kívül helyezéséről szóló 2016. április 27-i 2016/679 európai parlamenti és tanácsi rendelet (a továbbiakban: GDPR) 6. cikk (1) bekezdés b) pontja: szerződés teljesítéséhez kapcsolódó adatkezelés.

6. Az adatok megismerésére jogosultak:
A TKKM-nél az adatok megismerésére jogosultak az adott kötelmi ügylet megkötésében, módosításában, teljesítésében, a kötelmi ügylettől való elállásban, a kötelmi ügylet egyoldalú megszüntetésében, megszűnésében, valamint a kötelmi ügylet nyilvántartásában közreműködő szervezeti egységek, így különösen az adott kötelmi ügyletben illetékes szakterület, a gazdálkodási szakterület, illetve a jogi szakterület tisztségviselői, munkavállalói.

7. A személyes adatok kezelésének, tárolásának időtartama:
A kötelmi ügyletben rögzített személyes adatok őrzési ideje legfeljebb az adott kötelmi ügyletre irányadó őrzési ideig tart.
A kötelmi ügyletben rögzített személyes adatokat a TKKM a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény rendelkezései szerint őrzi meg.
A kezelt személyes adatokat haladéktalanul töröljük, ha nem a jogszabályokban meghatározott célból történt az adatkezelés, vagy az adatkezelés célja megszűnt.

8. A személyes adatok forrása:
A TKKM részéről megjelölt kapcsolattartó esetében az TKKM nyilvántartása, a további felek esetében az adott fél (pl. Megbízó, Vállalkozó, Átadó fejezet, Átvevő fejezet, Átvevő intézmény, együttműködési megállapodásban részes felek, stb.).

9. Automatizált döntéshozatal és profilalkotás, személyes adatok továbbítása harmadik országba, vagy nemzetközi szervezethez:
Az adatkezelés során nem kerül sor egyikre sem.

10. Tájékoztatás az érintettet az adatkezeléssel kapcsolatban megillető jogokról:

- **Tájékoztatáshoz való jog:** Az érintettnek joga van az adatkezeléssel kapcsolatos tájékoztatáshoz, melyet a jelen tájékoztató rendelkezésre bocsátása útján teljesítünk.
- **Személyes adatokhoz való hozzáférés joga:** az érintett tájékoztatást kérhet, hogy az adatkezelőnél a személyes adatainak kezelése folyamatban van-e; amennyiben folyamatban van, úgy igényelheti a kezelt személyes adatai másolatát.
- **Helyesbítéshez, kiegészítéshez való jog:** az érintett kérheti, hogy az adatkezelő indokolatlan késedelem nélkül helyesbítse a rá vonatkozó pontatlan személyes adatokat, valamint kérheti a kezelt hiányos személyes adatainak kiegészítését.
- **Törléshez vagy korlátozásához való jog:** az érintett kérheti, hogy az adatkezelő a személyes adatait/személyes adatai egy részét kizárólag tárolja, azokon egyéb adatkezelési műveletet (például rendszerezés, tagolás, összekapcsolás, továbbítás) ne végezzen. Az adatkezelés korlátozása az alábbi okokból kérhető:
  - az érintett vitatja a személyes adatok pontosságát,
  - az adatkezelés jogellenes és az érintett ellenzi az adatok törlését, vagy
  - az adatkezelőnek már nincs szüksége a személyes adatokra, de az érintett igényli azokat valamely jogi igénye előterjesztéséhez, érvényesítéséhez vagy védelméhez.

  Ha az adatkezelés a létrejött kötelmi ügylet teljesítése céljából történik, a törlési kérelmet nem tudjuk teljesíteni.

11. Az érintett jogorvoslathoz való joga:
Az érintett a személyes adatai kezelésével kapcsolatban **bejelentést tehet** az adatkezelő adatvédelmi tisztviselőjénél, a fent megadott elérhetőségein. Az érintett továbbá panaszt nyújthat be a Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóságnál (cím:1055 Budapest, Falk Miksa utca 9-11., postacím: 1363 Budapest, Pf.: 9, e-mail cím: ugyfelszolgalat@naih.hu) mint felügyeleti hatóságnál, ha megítélése szerint a rá vonatkozó személyes adatok kezelése sérti a GDPR rendelkezéseit. Az érintett bírósághoz fordulhat, ha megítélése szerint a személyes adatainak nem megfelelő kezelése következtében megsértették a GDPR szerinti jogait.

12. Az érintett kérelmeinek teljesítése:
Az érintett jogainak gyakorlásával kapcsolatos kérelmét a TKKM-nél, mint adatkezelőnél nyújthatja be, melynek teljesítése díjmentesen történik, kivéve, ha a kérelem egyértelműen megalapozatlan vagy – különösen ismétlődő jellege miatt – túlzó, valamint az érintett által a kezelt személyes adatairól kért további másolatokat, melyekért a kérelem tárgyában eljáró adatkezelő az adminisztratív költségeken alapuló, észszerű mértékű díjat számíthat fel.
Az érintett jogainak gyakorlásával kapcsolatos kérelmek teljesítése – amennyiben kérelmét elektronikus úton nyújtotta be – **elektronikus úton** történik, kivéve, ha az érintett másként kéri. A kérelmet a TKKM annak beérkezésétől számított 30 napon belül teljesíti.

SZAKMAI AJÁNLAT

Friisberg komplex felsővezetői alkalmasság- és kockázatértékelés

Előadó-művészeti szervezetek vezetői tisztségére pályázók kompetenciamérése és értékelése

AJÁNLATTEVŐ **Friisberg & Partners International Kft.**

Ajánlatkérő: Társadalmi Kapcsolatokért és Kultúráért Felelős Minisztérium

IKTATÓSZÁM II/1755-1/2026/KOZBESZFO

MEGVALÓSÍTÁS 2026. szeptember 15. – november 15.

AJÁNLAT KELTE 2026. szeptember 2.

KAPCSOLATTARTÓ Zalai Márton, partner

BIZALMAS AJÁNLATI DOKUMENTUM

01 VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Döntéstámogatás több, egymást kiegészítő nézőpontból

Egy előadó-művészeti intézmény vezetése különleges felsővezetői feladat. Egyszerre kíván művészeti és szakmai hitelességet, stratégiai gondolkodást, felelős gazdálkodást, emberek és erős szakmai személyiségek vezetését, valamint eredményes együttműködést a fenntartóval és más külső szereplőkkel. Mindez jelentős vezetői autonómiával, nyilvánossággal és szervezeti hatással jár.

A kiválasztási döntés szempontjából ezért nemcsak az a kérdés, hogy mit ért el korábban a pályázó, hanem az is, hogy hogyan vezet: hogyan hoz döntéseket, hogyan működik konfliktusban és terhelés alatt, hogyan él vezetői felhatalmazásával, miként reagál kritikára és ellenállásra, és milyen hatást gyakorol az általa vezetett szervezetre.

A Friisberg megközelítése

Egy felsővezető alkalmassága és várható vezetői működése nem ítélhető meg megbízhatóan egyetlen tesztből vagy interjúból. Ezért olyan egységes értékelési folyamatot javaslunk, amely több, egymást kiegészítő információforrásra támaszkodik.

A módszerek más-más nézőpontból vizsgálják ugyanazt a vezetőt. Együttes alkalmazásuk lehetővé teszi, hogy ne kizárólag a pályázó önmagáról adott képére vagy egyetlen értékelési helyzetben nyújtott teljesítményére építsünk, hanem az egymást megerősítő vagy éppen egymásnak ellentmondó információkat is feltárjuk és szakértői szinten értelmezzük.

A Friisberg hozzáadott értéke az egyes mérési eredmények felsővezetői kontextusban történő integrált értelmezése. Nem különálló teszteredményeket és interjúmegállapításokat adunk át, hanem világos választ kívánunk adni arra, hogy melyek a pályázó meghatározó vezetői erősségei, hol azonosíthatók fejlesztendő területek vagy releváns vezetői kockázatok, és milyen vezetői, szervezeti és kulturális hatás várható tőle az adott intézmény élén.

Célunk nem egy „ideális vezető" keresése, hanem annak megbízható feltárása, hogy az egyes pályázók hogyan működhetnek a rájuk váró valós vezetői helyzetekben és milyen lehetőségeket, illetve kockázatokat jelenthet kinevezésük az intézmény számára.

Meggyőződésünk, hogy egy ilyen jelentőségű felsővezetői döntés a módszertani alaposság és a nagy tapasztalatú szakértők személyes közreműködésének együttesét igényli. Ezért olyan senior szakértői csapatot és értékelési módszertant állítottunk össze, amely a felsővezető-kiválasztás, a szervezeti és vezetői működés, valamint a pszichológiai assessment eltérő nézőpontjait egyesíti. Célunk nem egyszerűen a kiírás követelményeinek teljesítése, hanem olyan szakmai mélységű értékelés biztosítása, amelyre a bírálóbizottság valóban nagy biztonsággal alapozhatja döntését.

02 SZAKMAI MEGKÖZELÍTÉS

Nem tesztpontszámot, hanem várható vezetői működést értékelünk

A feladat központi kérdése: hogyan fog a pályázó egy összetett kulturális intézmény élén működni, amikor egyszerre kell művészeti, gazdasági, emberi és fenntartói szempontokat összehangolnia?

A központi értékelési logika

01 Normál vezetői működés	02 Terhelés alatti működés	03 Hatalmi helyzet	04 Szervezeti hatás

Mérési forrás	Elsődleges hozzájárulás	Kiegészítő nézőpont
Validált pszichometriai assessment	vezetői személyiségjellemzők; nyomás alatt megjelenő mintázatok; indokolt esetben kognitív/döntési komponens	standardizált, összehasonlítható adat
Executive Leadership Interview	konkrét múltbeli vezetői helyzetek, döntések, felelősségvállalás és önreflexió	vezetői pályaív és bizonyítékok
Theatre Leadership Dilemma	valósághű színházi konfliktusok, erőforrás- és érdekhelyzetek kezelése	megfigyelhető döntési és kommunikációs működés
Integrált senior értékelés	források egybevetése, eltérések tisztázása, szerepkövetelményekhez illesztés	közérthető döntéstámogatás

Négy szakmai alapelv

- Azonos alapstruktúra valamennyi pályázónál.
- Több forrás együttes értelmezése; egyetlen adatpont nem dönt.
- A kulturális és színházi környezet tényleges vezetői dilemmáinak beépítése.
- Klinikai diagnózis helyett a vezetői szerep szempontjából releváns működés és kockázat értékelése.

1–2. elem: standardizált mérés és felsővezetői interjú

1. Validált pszichometriai assessment – jogosult specialista partnerrel

A kötelező írásbeli mérési komponenst a Friisberg az alkalmazott eszközök használatára jogosult, megfelelő képesítéssel és tapasztalattal rendelkező specialista alvállalkozó bevonásával biztosítja. A mérés célja standardizált információt adni a vezetői személyiségjellemzőkről, a nyomás alatt valószínűsíthető viselkedési mintázatokról, a vezetői kockázatokról, valamint – a kiválasztott eszközcsomag függvényében – a komplex döntési és kognitív működésről.

Strukturált személyiségműködés-vizsgálat – STIPO

A felsővezetői alkalmasság értékelésének fontos eleme annak feltárása, hogy a pályázó hogyan működik fokozott nyomás, konfliktus, kritika vagy bizonytalanság mellett, és milyen vezetői kockázatok jelenhetnek meg ilyen helyzetekben.

Ennek vizsgálatára szakmai partnerünk a **STIPO (Structured Interview of Personality Organization*)** strukturált személyiségműködés-vizsgálatot alkalmazza. **A STIPO alapvetően mélyebb hozzáadott értéket képvisel a vezetői kiválasztásban széles körben alkalmazott kvantitatív, önkitöltős személyiségtesztekhez képest.** Míg ezek az eszközök elsősorban a vizsgált személy saját magáról adott válaszaira és az azokból képzett standardizált mutatókra épülnek, a STIPO strukturált szakértői interjú keretében teszi lehetővé a személyiségműködés mélyebb feltárását. Ezáltal nem csupán azt vizsgálja, hogy a személy hogyan jellemzi saját működését, hanem árnyaltabb rálátást biztosít a viselkedés hátterében álló személyiségfunkciókra, a kapcsolati működésre, a stressz és konfliktus hatására aktiválódó működésmódokra, valamint a potenciális vezetői kockázatokra.

A vizsgálat a jelen kiválasztási folyamat szempontjából különösen az alábbi területekről nyújt értékes információt:

- **önismeret és önreflexió** – mennyire képes a vezető reálisan látni saját működését és annak másokra gyakorolt hatását;

- **érzelmi önszabályozás és indulatkezelés** – hogyan reagál frusztráció, kritika vagy konfliktus esetén;

- **empátia és kapcsolati működés** – mennyire képes mások nézőpontját érzékelni és figyelembe venni;

- **stressz alatti működés és alkalmazkodás** – mennyire marad rugalmas és kiegyensúlyozott fokozott terhelés mellett;

- **konfliktushelyzetekben megjelenő vezetői kockázatok** – milyen kedvezőtlen vagy destruktív működésmódok jelenhetnek meg kiélezett helyzetekben;

- **integritás és felelős hatalomgyakorlás** – mennyire stabilak azok a belső értékek és normák, amelyek jelentős vezetői autonómia mellett is szabályozzák a viselkedést;

- **szervezeti és kulturális hatás** – milyen hatással lehet a vezető működése hosszabb távon a munkatársi kapcsolatokra, a bizalomra és a szervezet pszichológiai biztonságára.

A vizsgálat egységes interjústruktúra és előre meghatározott értékelési szempontok alapján történik, ezáltal valamennyi pályázó azonos módszertan szerint értékelhető, eredményeik pedig összehasonlíthatók.

A STIPO eredményét nem önálló alkalmassági vagy kizárási kritériumként alkalmazzuk. A vizsgálat a Friisberg komplex felsővezetői alkalmasság- és kockázatértékelésének egyik információforrása, amelynek eredményeit a strukturált vezetői interjú, a színház-specifikus vezetői helyzetgyakorlatok és a további értékelési információk eredményeivel együtt értelmezzük.

A vizsgálatot klinikai szakpszichológusi háttérrel, valamint több mint 15 éves szervezetfejlesztési, vezetőfejlesztési és vezetőkiválasztási tapasztalattal rendelkező szakember végzi. A vizsgálat célja nem klinikai diagnózis felállítása, hanem a felsővezetői szerep szempontjából releváns működésmódok és potenciális vezetői kockázatok feltárása.

A STIPO módszertanának részletes szakmai bemutatását ajánlatunk 5. számú melléklete tartalmazza.

2. Strukturált Executive Leadership Interview

A személyes, strukturált felsővezetői assessment-interjú célja, hogy ne a pályázó önmagáról alkotott képét vagy általános vezetői véleményét értékeljük, hanem bizonyítható korábbi vezetői működését tárjuk fel.

A Friisberg több évtizedes felsővezető-kiválasztási és vezetőértékelési tapasztalatára épülő megközelítés abból indul ki, hogy egy vezető várható működésének egyik fontos előrejelzője az, hogyan viselkedett korábban hasonlóan összetett, nagy felelősséggel, konfliktussal vagy bizonytalansággal járó helyzetekben. Ezért az interjú során nem általános vagy hipotetikus kérdésekre keressük a választ, hanem konkrét vezetői helyzeteket tárunk fel.

A pályázót arra kérjük, hogy mutassa be, mi történt, milyen döntést hozott, milyen alternatívákat mérlegelt, hogyan vont be másokat, hogyan kezelte az ellenállást vagy konfliktust, milyen következménye lett a döntésének, és mai tudásával mit tenne másként. A válaszokat szükség szerint mélyítő és pontosító kérdésekkel vizsgáljuk tovább.

Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy a szakértők a pályázó vezetői működésének több rétegét egyszerre lássák: nemcsak azt, mit ért el, hanem azt is, hogyan érte el, milyen hatást gyakorolt közben másokra, hogyan élt vezetői felhatalmazásával, és mennyire képes saját működésének kritikus értékelésére.

Interjúfókusz	Tipikus bizonyíték
Stratégiai és döntési érettség	stratégiai gondolkodás, összetett döntés, prioritások, következmények kezelése
Változás és erőforrások	ellenállás, szűkös keretek, művészeti–gazdasági egyensúly
Emberek és konfliktusok	nehéz teljesítményhelyzet, asszertív kommunikáció, delegálás, bizalomépítés, fejlesztés, motiváció-inspiráció
Integritás és hatalom	kritika, érdekütközés, felelősség, határok
Önreflexió és terhelés	hiba, krízis, tanulás, érzelmi önszabályozás

A Friisberg megközelítésében a strukturált interjú nem önálló véleményalkotási eszköz és nem „jó benyomást" keres. Minden pályázó esetében azonos fő kompetenciaterületeket és előre meghatározott értékelési szempontokat alkalmazunk, ezáltal csökkentve az interjúztatói szubjektivitást és biztosítva a pályázók összehasonlíthatóságát.

Külön figyelmet fordítunk azokra a helyzetekre, amelyek egy nagy autonómiával rendelkező kulturális intézmény vezetőjeként különösen meghatározóak lehetnek: hatalom és felelősség gyakorlása, erős szakmai személyiségek vezetése, konfliktus és kritika kezelése, nehéz vagy népszerűtlen döntések meghozatala, valamint a saját vezetői működésre való reflexió.

A Friisberg senior tanácsadói jelentős felsővezető-kiválasztási és vezetőértékelési tapasztalattal rendelkeznek. Ez lehetővé teszi, hogy az interjú ne pusztán kompetenciák „kipipálását" jelentse, hanem felsővezetői kontextusban értelmezze a jelölt válaszait, döntéseit és visszatérő működési mintázatait.

Az interjú eredményeit a teljes értékelési folyamat többi elemével együtt értelmezzük. Különösen fontos információt jelent számunkra, hogy ugyanaz a vezetői működésmód vagy kockázat több, egymástól eltérő értékelési helyzetben is megjelenik-e. A végső szakmai vélemény ezért nem egyetlen interjú vagy mérési eredmény alapján, hanem a különböző forrásokból származó információk együttes értékelésével készül.

03 AZ ÉRTÉKELÉSI FOLYAMAT

3–4. elem: színházi dilemma és integrált értékelés

3. Theatre Leadership Dilemma – színház-specifikus vezetői gyakorlat

A gyakorlat nem általános vállalati esettanulmány. A pályázó rövid felkészülés után olyan, egymásnak feszülő szempontokat tartalmazó helyzetet kezel, amely egy előadó-művészeti intézmény vezetőjének valós döntési terét modellezi.

Dilemmatípus	Mit tesz megfigyelhetővé?
Művészeti autonómia × gazdasági realitás	prioritások, erőforrás-döntés, következmények mérlegelése
Kiemelkedő alkotó × romboló viselkedés	határhúzás, integritás, pszichológiai biztonság
Társulati konfliktus × vezetői autoritás	konfliktuskezelés, kommunikáció, felelős hatalomgyakorlás
Fenntartói elvárás × intézményi integritás	érdekérvényesítés, diplomácia, döntési függetlenség
PR-krízis × hiányos információ	terhelés alatti működés, ítélőképesség, reputációkezelés

A helyzet a gyakorlat közben új információval továbbfejlődhet. Így nem csupán a pályázó első válasza, hanem alkalmazkodása, kommunikációja és a döntései mögötti logika is értékelhető.

4. Integrált senior szakértői értékelés

A végső szakmai vélemény a mérési források együttes elemzéséből készül. A szakértők az egybehangzó bizonyítékokat, az eltérő jelzéseket és a szerepkövetelményekhez való illeszkedést külön is megvizsgálják. Súlyos kockázati következtetés nem épül egyetlen tesztskálára vagy egyetlen válaszra.

INTEGRÁCIÓS SZABÁLY **Pszichometria × interjú × szituációs viselkedés × szerepkövetelmények → egységes, indokolt szakmai vélemény.**

04 MIT ÉS HOGYAN ÉRTÉKELÜNK?

A tíz kiírt kompetenciaterület módszertani leképezése

A kompetenciák értékelése több forrásból történik. A jelölések az elsődleges (●) és kiegészítő (○) információforrást mutatják; a végső megállapítás minden esetben integrált szakértői értelmezés eredménye.

Kompetenciaterület	Teszt	Interjú	Dilemma	Integráció
1. Stratégiai gondolkodás és döntéshozatal	○	●	●	●
2. Szervezetfejlesztés és változáskezelés	○	●	●	●
3. Gazdálkodási és erőforrás-menedzsment	—	●	●	●
4. Vezetői kommunikáció és együttműködés	○	●	●	●
5. Motiválás, fejlesztés és delegálás	○	●	○	●
6. Konfliktuskezelés és problémamegoldás	○	●	●	●
7. Felelősségvállalás, integritás és hatalom	●	●	●	●
8. Önreflexió, érzelmi önszabályozás, empátia	●	●	●	●
9. Stressztűrés és alkalmazkodóképesség	●	●	●	●
10. Várható szervezeti és kulturális hatás	○	●	●	●

Értékelési skála és értelmezés

Kategória	Döntéstámogató jelentés
Meghatározó erősség	a szerep eredményes ellátását várhatóan erősen támogatja
Megfelelő / stabil	a szerepkövetelménynek megfelelő, megbízható működés
Fejlesztendő terület	tudatos támogatással vagy feltételekkel kezelhető eltérés
Releváns vezetői kockázat	a szerepben érdemi kedvezőtlen szervezeti hatást okozhat; bizonyítékokkal indokolva

FONTOS **A dimenziók nem egyszerű átlagolással adnak végső minősítést. Egy kritikus integritási vagy hatalomgyakorlási kockázatot nem semlegesítenek automatikusan más területek magas pontszámai.**

05 EREDMÉNYEK ÉS DÖNTÉSTÁMOGATÁS

Világos outputok, közvetlenül használható döntési információ

Egyéni szakmai vélemény – pályázónként

- vezetői összkép és a szerep szempontjából meghatározó megállapítások;
- a tíz kompetenciaterület strukturált értékelése;
- vezetői erősségek és fejlesztendő területek;
- releváns vezetői kockázatok, azok bizonyítékai és várható szervezeti hatása;
- az adott kulturális intézmény vezetői profiljához való illeszkedés;
- rövid módszertani és értelmezési megjegyzés.

Összehasonlító szakmai vélemény és vezetői mátrix

A bírálóbizottság egységes, jelöltenként azonos logikájú áttekintést kap. A mátrix a kompetenciaterületek mellett külön mutatja a meghatározó erősségeket, a feltételekkel kezelhető fejlesztési pontokat és a döntés szempontjából releváns vezetői kockázatokat. A dokumentum nem helyettesíti, hanem strukturált szakmai információval támogatja a bírálóbizottság mérlegelését.

Output	Tartalom	Átadás
Egyéni szakmai vélemény	közérthető, bizonyítékokra épülő jelölti értékelés	jelöltenként
Összehasonlító szakmai vélemény	egységes szempontú összegzés valamennyi pályázóról	projektzáráskor
Vezetői mátrix	gyors áttekintés a fő erősségekről és kockázatokról	projektzáráskor
Szakértői prezentáció	eredmények bemutatása és strukturált egyeztetés	igény esetén
Egyéni feedback	fejlesztő célú, szakmai visszajelző beszélgetés	igény esetén

KÖZÉRTHETŐSÉG **A riportok HR- és pszichológiai szakzsargon nélkül, rövid értelmezésekkel készülnek. A technikai tesztadatok csak annyiban jelennek meg, amennyiben a vezetői következtetés megértéséhez szükségesek.**

06 PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS

Fegyelmezett folyamat, rugalmas kapacitás

Szakasz	Fő tevékenységek	Tervezett időablak
1. Indítás és kalibráció	intézményi kontextus és vezetői szerepkövetelmények pontosítása; kapcsolattartási, szervezési és adatkezelési rend egyeztetése	szept. 15–18.
2. Jelölti koordináció	pályázók tájékoztatása; a személyes assessment-alkalmak egyeztetése és megszervezése; a szükséges előzetes információk biztosítása	folyamatos
3. Egyéni vezetői assessment	STIPO strukturált személyiségműködés-vizsgálat; strukturált Executive Leadership Interview; Theatre Leadership Dilemma	szept. 18-tól, a jelölti ütemezéshez igazodva
4. Integrált szakértői értékelés és riportálás	a különböző értékelési források eredményeinek együttes értelmezése; vezetői erősségek, fejlesztendő területek és kockázatok értékelése; egyéni szakmai vélemények elkészítése	jelöltenként gördülően
5. Összegzés és projektzárás	összehasonlító vezetői mátrix és összegző szakmai vélemény elkészítése; dokumentáció biztonságos átadása; igény szerint szakértői prezentáció és egyéni visszajelzés	legkésőbb nov. 15.

07 SZAKÉRTŐI CSAPAT

Executive nézőpont és multidiszciplináris szakértelem

A feladat egyszerre kíván felsővezetői kiválasztási, strukturált assessment-, szervezeti és pszichometriai szakértelmet. A javasolt csapat szerepalapú felépítése biztosítja, hogy a teszteredményből ne önálló címke, hanem a vezetői működésre vonatkozó, kontextusba helyezett szakmai következtetés készüljön.

Szerep	Felelősség
Projektvezető / partner	megrendelői egyeztetés, kapcsolattartás, interjú, integráció, döntéstámogató minőség
Senior assessor / szervezeti szakértő	dilemmaértékelés, szervezeti-kulturális hatás, kettős szakértői kontroll
Pszichometriai specialista partner	validált/licencelt eszközök biztosítása, STIPO interjú felvétele és szakszerű értelmezése

A Friisberg szakmai háttere

A Friisberg & Partners International Kft. a Friisberg nemzetközi tanácsadói hálózat magyar tagja; ügyvezetője, Pethő Zoltán egyben a nemzetközi hálózat elnöke. A több mint húszéves múlttal rendelkező, magyar tulajdonban álló management consulting társaság elsősorban felsővezetői kiválasztásra és szervezetfejlesztési tanácsadásra specializálódott. Jelentős tapasztalattal rendelkezünk hazai és nemzetközi nagyvállalatokkal, valamint állami tulajdonú társaságokkal folytatott együttműködésben, számos iparágban. **Legutóbb a WILL Foundation számára fejlesztettünk ki a Harvard-ösztöndíjra jelentkező női vezetők szűrését támogató komplex, többdimenziós értékelési rendszert, és közreműködtünk a jelentkezők értékelésében és kiválasztásában.** Felsővezetői keresési, management audit-, leadership assessment- és szervezetfejlesztési szemléletünk lehetővé teszi, hogy a jelölteket konkrét vezetői szerepükben és szervezeti környezetükben vizsgáljuk, a várható szervezeti következményekre is kitérve.

A tanácsadói muknában résztvevő szakértőink bemutatása

Név	Végzettség	Tapasztalat
Zalai Márton, partner	Közgazdász	25 év vezetőkiválasztásban és humán erőforrás tanácsadásban szerzett tapasztalat
Kádár Zoltán, szenior szervezetfejlesztési szakértő	Közgazdász, Munka- és Szervezetpszichológus	10+ év nagyvállalati és 10+ év KKV vezetői tapasztalat, 8+ év szervezet- és vezetőfejlesztési tanácsadói tapasztalat
Dr. Lisznyai Sándor, vezető tanácsadó, szakpszichológus	Pszichológia PhD, Klinikai szakpszchológus, Tanácsadó szakpszichológus	25+ év klinikai és pszichológusi tanácsadói szaktevékenység, 15+ év vezető tanácsadói tevékenység

Szakértőink életrajzait az ajánlatunk 6. számú melléklete tartalmazza.

08 ADATBIZTONSÁG ÉS MINŐSÉGBIZTOSÍTÁS

Bizalmas adatok, dokumentált szakmai kontroll

Adatvédelem és titoktartás

A személyes és mérési adatokat kizárólag a pályázók vezetői alkalmasságának és kockázatainak értékeléséhez, a szakmai vélemények elkészítéséhez és a Megrendelő részére történő átadáshoz kezeljük. Az adatkezelés részletes feltételeit – ideértve a jogalapot, az érintetti tájékoztatást, az adatkezelői és adatfeldolgozói szerepeket, valamint az esetleges további adatfeldolgozókat – a Megrendelővel kötött szerződésben és adatfeldolgozói megállapodásban rögzítjük.

Tárolás és hozzáférés

- A munkafájlokat a Microsoft által biztosított vállalati felhőtárhelyen, elkülönített projektmappában tároljuk.
- Ahol a feladat lehetővé teszi, a jelölti adatokat kódolt azonosítóval, álnevesített formában kezeljük; az azonosításhoz szükséges kulcsot elkülönítve és korlátozott hozzáféréssel tartjuk.
- Az adatokhoz kizárólag a projekt kijelölt szakértői és koordinátorai férhetnek hozzá, névre szóló, szerepkör-alapú jogosultsággal, legfeljebb addig, amíg az értékelés elkészítéséhez és szakmai ellenőrzéséhez ez szükséges.
- A teljesítésbe bevont valamennyi személy és specialista partner titoktartási kötelezettség alatt áll; az adatok harmadik fél részére kizárólag dokumentált megrendelői utasítás vagy jogszabályi kötelezettség alapján adhatók át.

Megőrzés, átadás és törlés

A végleges egyéni szakmai véleményeket és az összehasonlító dokumentumokat biztonságos csatornán adjuk át a Megrendelőnek. A Friisberg a nyers tesztadatokat, interjú- és értékelői munkajegyzeteket, valamint az átmeneti munkafájlokat a teljesítés Megrendelő általi elfogadását és az előre rögzített rövid szakmai egyeztetési időszak lezárását követően indokolatlan késedelem nélkül, dokumentált módon törli vagy – a Megrendelő utasítása szerint – visszaszolgáltatja, kivéve, ha megőrzésüket jogszabály írja elő. A végleges szakmai vélemények Megrendelő általi további megőrzési idejét és hozzáférési rendjét a Megrendelő határozza meg adatkezelőként. A szerződésben pontos törlési határidőt és a törlés igazolásának módját rögzítjük; e határidő lejártával a Friisberg saját példányait és biztonsági másolatait a technikailag alkalmazható törlési ciklus szerint visszaállíthatatlanul eltávolítja.

Minőségbiztosítás

Kontroll	Megvalósítás
Egységesség	azonos mérési alapszerkezet, kérdésrend, dilemma-keret és értékelési definíciók
Kalibráció	indításkori assessor-kalibráció és az értelmezési határok közös rögzítése
Többforrású bizonyítás	lényeges megállapítások ellenőrzése teszt-, interjú- és helyzetgyakorlat-adatok között
Senior review	a szakmai vélemények tartalmi és nyelvi felülvizsgálata, következetességi kontroll
Összehasonlíthatóság	az egyéni riportok és az összegző mátrix egyezőségének ellenőrzése
Auditálhatóság	dokumentált értékelési indoklás és verziókontroll

VÁLLALÁS **A folyamat célja egységes, objektív és összehasonlítható szakmai információ biztosítása a bírálóbizottság számára, a pályázók méltóságának, adatainak és a döntési folyamat bizalmasságának teljes tiszteletben tartásával.**

Mellékletek

1. Ajánlattételi adatlap
2. Ajánlattételi nyilatkozat
3. Nyilatkozat átlátható szervezeti minőségről
4. Titoktartási nyilatkozat
5. STIPO– strukturált személyiségműködés-vizsgálat
6. Önéletrajzok
7. Pethő Zoltán, Friisberg & Partners International Kft. ügyvezetőjének aláírási címpéldánya

Árajánlatkérés 1. számú melléklet

AJÁNLATTÉTELI ADATLAP

„Előadó-művészeti szervezetek vezetői tisztségére pályázók kompetenciamérése és értékelése" tárgyú beszerzési eljárás vonatkozásában

Ajánlattevő adatai	
Név:	FRIISBERG & PARTNERS INTERNATIONAL KFT.
Székhelye / címe:	1126 BUDAPEST, DERKOVITS UTCA 9.
Cégjegyzékszáma:	01-09-691812
Adószáma:	12544325-2-43
Kapcsolattartó személy neve:	ZALAI MÁRTON
Kapcsolattartó telefonszáma (mobiltelefon száma):	06 30 230 8729
Kapcsolattartó e-mail címe:	M.ZALAI@FRIISBERG.COM

Alulírott nyilatkozom, hogy a *„Előadó-művészeti szervezetek vezetői tisztségére pályázók kompetenciamérése és értékelése"* tárgyú ajánlatkérés alapján az alábbi ajánlatot adjuk:

Az ajánlat tartalmi eleme	*Ajánlati ár*
• a kompetenciamérés szakmai módszertanának kialakítását és a mérési folyamat előkészítését; • a pályázókkal történő kapcsolattartást és a mérés megszervezését; • pályázónként egy írásbeli kompetenciamérés (teszt) lebonyolítását és értékelését; • pályázónként egy személyes, strukturált vezetői interjú lebonyolítását és értékelését; • a pályázó vezetői kompetenciáinak egységes szempontrendszer szerinti értékelését; • pályázónként írásbeli **Szakmai vélemény** elkészítését, amely tartalmazza a vezetői erősségeket, fejlesztendő területeket, releváns vezetői kockázatokat, valamint az adott intézmény vezetői profiljához való illeszkedés értékelését; • valamennyi pályázó mérési eredményeinek egységes, összehasonlítható értékelését; • valamennyi pályázó eredményeit összegző és összehasonlító **Összehasonlító szakmai vélemény** elkészítését; • a mérési eredmények és szakmai vélemények dokumentálását és biztonságos megküldését az Ajánlatkérő részére; • a teljesítéshez szükséges szakértői kapacitás, valamint a személyes mérési alkalmakhoz szükséges helyszín és technikai feltételek biztosítását. **A szolgáltatás egységára 1 fő pályázóra vonatkozik.**	***Nettó 499.000 Ft*** ***+ 27% (áfa), azaz*** ***Bruttó 633 730 Ft***

A megajánlott ajánlati árat a mindenkori jogszabályoknak megfelelő áfa terheli.

Az ajánlati érték csak egész számmal fejezhető ki, intervallum nem adható meg.

Az ajánlati ár tartalmaz minden olyan költségtényezőt, melyek szükségesek a teljes műszaki leírás szerinti feladatok teljesítésére.

Keltezés: Budapest, 2026. 09. 02.

cégjegyzésre jogosult vagy szabályszerűen meghatalmazott képviselő aláírása)[1]

Friisberg & Partners International Kft.
1126 Budapest, Derkovits utca 9
Adószám: 12544325-2-43

[1] *Közös ajánlattétel esetén valamennyi ajánlattevőnek alá kell írni.*

Árajánlatkérés 2. számú melléklet

AJÁNLATTÉTELI NYILATKOZAT

***„Előadó-művészeti szervezetek vezetői tisztségére pályázók kompetenciamérése és értékelése"* tárgyú beszerzési eljárás vonatkozásában**

Alulírott Pethő Zoltán, mint a(z) Friisberg & Partners International Kft. (székhelye: 1126 Budapest, Derkovits utca 9.) cégjegyzésre jogosult / meghatalmazott képviselője az ajánlattételi felhívásban és a beszerzési dokumentumokban foglalt valamennyi formai és tartalmi követelmény, utasítás, kikötés gondos áttekintése után ***„Előadó-művészeti szervezetek vezetői tisztségére pályázók kompetenciamérése és értékelése"*** tárgyú ajánlatkérésben:

- Nyilatkozom arról, hogy gondoskodom a megrendelés teljesítése során tudomásomra és az általam a teljesítésbe bevont személyek tudomására jutott információk bizalmas kezeléséről, és felelősséget vállalok az ennek elmulasztásából okozott károkért, továbbá nyilatkozatommal megerősítem, hogy kötelezettséget vállalok arra, hogy a megrendelés lejárata után is bizalmasan kezelem a teljesítés alatt tudomásomra jutott információkat.

- Nyilatkozom, hogy cégünk nem áll felszámolás, végelszámolás vagy csődeljárás alatt, az elmúlt három éven belül gazdasági, ill. szakmai tevékenységével kapcsolatban nem nyert megállapítást jogerős bírósági ítéletben bűncselekmény elkövetése.

- Nyilatkozom, hogy az ajánlatkérésben foglalt valamennyi feltételt megismertem, megértettem, azokat a jelen nyilatkozattal elfogadom, és elfogadom az ajánlatkérésben foglalt, ajánlat benyújtásától számított 30 nap ajánlati kötöttséget.

- Nyilatkozom, hogy nyertességem esetén hajlandó vagyok a megrendelés teljesítésére, vállalom, hogy az ajánlatkérésben foglaltaknak megfelelően teljesítem, ahhoz megfelelő jogosultsággal rendelkezem.

- Tudomásul veszem, az információs önrendelkezési jogról, és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény alapján, valamint az Európai Unió Általános Adatvédelmi Rendelete - GDPR- az Európai Parlament és a Tanács (EU) 2016/679. sz. rendelet 6. cikk (1) bekezdés a) pontjának értelmében, egyúttal nyilatkozom, hogy az ajánlattétel során benyújtott személyes adatokat tartalmazó dokumentumok kezeléséhez a keretszerződés időbeli hatálya alatti időszakra vonatkozóan hozzájárulásomat adom.

Kelt: Budapest, 2026. 09. 02.

(cégjegyzésre jogosult vagy szabályszerűen meghatalmazott képviselő aláírása)2

Friisberg & Partners International Kft
1126 Budapest, Derkovits utca 9
Adószám: 12544325-2-43

[2] *Közös ajánlattétel esetén valamennyi ajánlattevőnek alá kell írni.*

Árajánlatkérés 3. számú melléklet

NYILATKOZAT
ÁTLÁTHATÓ SZERVEZETI MINŐSÉGRŐL

***„Előadó-művészeti szervezetek vezetői tisztségére pályázók kompetenciamérése és értékelése"* tárgyú beszerzési eljárás vonatkozásában**

Alulírott Pethő Zoltán ügyvezető (név, tisztség), a(z) Friisberg & Partners International Kft. (cégnév) (székhely:1126 Budapest, Derkovits utca 9., cégjegyzékszám: 01-09-691812, adószám: 12544325-2-43) (a továbbiakban: Ajánlattevő) törvényes képviselőjeként, az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Áht.) 1. § 4. pontja és a 41. § (6) bekezdése értelmében, továbbá az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet 50. § (1a) bekezdése, illetőleg a nemzeti vagyonról szóló 2011. évi CXCVI. törvény 3. § (1) 1. pontja szerint jelen dokumentum útján az alábbi nyilatkozatot teszem:

Ajánlattevő törvényes képviselőjeként kijelentem, hogy Ajánlattevő átlátható szervezetnek minősül.

Ajánlattevő törvényes képviseletében tudomásul veszem, hogy az Ajánlatkérő, mint költségvetési szerv nem létesíthet az Ajánlattevővel érvényesen visszterhes jogviszonyt, illetve a létrejött ilyen jogviszony alapján nem teljesíthet kifizetést, amennyiben az Ajánlattevő a jelen nyilatkozat ellenére nem minősül átlátható szervezetnek.
Ajánlattevő törvényes képviselőjeként tudomásul veszem, hogy az Ajánlatkérő a jelen nyilatkozatban foglaltak ellenőrzése céljából, a létrejövő jogviszonyból származó követelések elévüléséig, az Áht. 55. §-ban foglaltak szerint jogosult az Ajánlattevő átláthatóságával összefüggő, az Áht. 55. §-ban meghatározott adatokat kezelni. Tudomásul veszem továbbá, hogy az Ajánlattevő törvényes képviselőjeként a jelen pont szerinti nyilatkozatban foglaltak változása esetén arról haladéktalanul köteles vagyok az Ajánlatkérőt tájékoztatni. Tudomásul veszem, hogy - nyertességem esetén - a valótlan tartalmú nyilatkozat alapján létrejött jogviszonyt a Megrendelő felmondja vagy - ha a jogviszony szerinti teljesítésére még nem került sor - a jogviszonytól eláll.
Ajánlattevő törvényes képviselőjeként kijelentem, hogy a jelen nyilatkozatban foglaltak igazolása érdekében a részére átadtam mindazon hitelt érdemlő/hiteles és eredeti okiratot, amelyekből az Áht. 55. §-ban foglalt adatok megismerhetők. Kijelentem továbbá, hogy a jelen nyilatkozatban hivatkozott, illetőleg azokkal összefüggő egyéb jogszabályi rendelkezéseket az általam képviselt Ajánlattevő megismerte, megértette, magára nézve kötelezőnek ismeri el.

Kelt: Budapest, 2026. 09. 02.

(cégjegyzésre jogosult vagy szabályszerűen meghatalmazott képviselő aláírása)[3]

Friisberg & Partners International Kft.
1126 Budapest, Derkovits utca 9.
Adószám: 12544325-2-43

[3] *Közös ajánlattétel esetén valamennyi ajánlattevőnek alá kell írni.*

Árajánlatkérés 4. számú melléklet

TITOKTARTÁSI NYILATKOZAT

***„Előadó-művészeti szervezetek vezetői tisztségére pályázók kompetenciamérése és értékelése"* tárgyú beszerzési eljárás vonatkozásában**

Alulírott Pethő Zoltán (név), mint a(z) Friisberg & Partners International Kft. (cégnév, székhely: 1126 Budapest, Derkovits utca 9. cégjegyzésre jogosult képviselőjeként nyilatkozom, hogy Cégünk a szolgáltatás teljesítése során felelősséget vállal arra, hogy a tudomásunkra jutott információkat, adatokat sem az eljárás befejezése előtt, sem azt követően jogosulatlan személy tudomására nem hozzuk.

Kötelezettséget vállalok arra, hogy a Cégünk által foglalkoztatott, a szolgáltatás teljesítésébe bevont személyekkel titoktartási nyilatkozatot kötök, melyben nyilatkoznak arról, hogy a feladataik teljesítése közben tudomásukra jutott minden nemű tényt/adatot/információt üzleti titokként kell kezelni, valamint kötelezettséget vállalnak arra, hogy az itt említett adatokat bizalmasan kezelik, azokat nyilvánosságra nem hozhatják, harmadik személlyel nem közölhetik, illetéktelennek nem adhatják át, és mindent megtesznek, hogy ezen adatok titkosságát megőrizzék.

Tudomásul veszem, hogy a fenti kötelezettségem megszegése esetén a hatályos jogszabályok szerint büntetőjogi és teljes anyagi felelősséggel tartozom.

Kelt: Budapest, 2026. 09. 02.

(cégjegyzésre jogosult vagy szabályszerűen meghatalmazott képviselő aláírása)[4]

Friisberg & Partners International Kft.
1126 Budapest, Derkovits utca 9.
Adószám: 12544325-2-43

1

[4] *Közös ajánlattétel esetén valamennyi ajánlattevőnek alá kell írni.*

STIPO – strukturált személyiségműködés-vizsgálat

A **STIPO (Structured Interview of Personality Organization)** Otto F. Kernberg személyiségelméleti modelljére épülő, strukturált szakértői interjú, amely a személyiség működésének mélyebb, dinamikus jellemzőit vizsgálja. A STIPO **alapvetően mélyebb hozzáadott értéket képvisel a vezetői kiválasztásban széles körben alkalmazott kvantitatív, önkitöltős személyiségtesztekhez képest**. Míg ezek az eszközök elsősorban a vizsgált személy saját magáról adott válaszaira és az azokból képzett standardizált mutatókra épülnek, a STIPO strukturált szakértői interjú keretében teszi lehetővé a személyiségműködés mélyebb feltárását. Ezáltal nem csupán azt vizsgálja, hogy a személy hogyan jellemzi saját működését, hanem **árnyaltabb rálátást biztosít a viselkedés hátterében álló személyiségfunkciókra, a kapcsolati működésre, a stressz és konfliktus hatására aktiválódó működésmódokra, valamint a potenciális vezetői kockázatokra**. Különösen értékes lehet ezért olyan nagy felelősséggel és jelentős szervezeti hatalommal járó felsővezetői pozíciók esetében, ahol a személyiség mélyebb működésének és a lehetséges destruktív mintázatoknak a feltárása a kiválasztási döntés fontos kiegészítő információja lehet.

Az eszköz eredetileg klinikai alkalmazásra került kidolgozásra, ugyanakkor az általa vizsgált személyiségfunkciók normatív populációban is jól értelmezhetők. Jelen kiválasztási folyamatban alkalmazásának célja a vezetői működés szempontjából releváns személyiségfunkciók és potenciálisan destruktív működésmódok strukturált feltárása.

A STIPO a személyiség működését **hét fő dimenzió mentén** vizsgálja:

- **Identitás (Identity):** az önmagáról és másokról alkotott kép integráltsága, stabilitása és realitása, valamint az önértékelés szabályozása;
- **Tárgykapcsolatok (Object Relations):** a személyközi kapcsolatok minősége, mélysége és stabilitása, a másokhoz való kötődés és a kölcsönösség képessége;
- **Primitív védekező mechanizmusok (Primitive Defenses):** azoknak a kevésbé adaptív pszichológiai védekezési módoknak a megjelenése, amelyek különösen érzelmileg megterhelő, konfliktusos vagy fenyegető helyzetekben befolyásolhatják a személy észlelését és viselkedését;
- **Megküzdés és rigiditás (Coping/Rigidity):** a nehézségekhez, változásokhoz és stresszhelyzetekhez való alkalmazkodás, a megküzdési stratégiák rugalmassága, illetve a merev működésre való hajlam;
- **Agresszió (Aggression):** az agresszív indulatok megélése, szabályozása és kifejezése, illetve azok kapcsolati és viselkedéses megjelenése;
- **Morális értékek (Moral Values):** a belső értékrend, normák és lelkiismereti működés stabilitása, valamint ezek viselkedésszabályozó szerepe;
- **Realitásvizsgálat és észlelési torzulások (Reality Testing and Perceptual Distortions):** a külső és belső valóság megfelelő elkülönítésének, a helyzetek reális értelmezésének és az észlelés pontosságának vizsgálata.

A STIPO különösen olyan területekről ad árnyalt információt, amelyek hagyományos, önkitöltős munkahelyi személyiségtesztekkel csak korlátozottan vizsgálhatók. Ide tartozik az **identitás és önértékelés stabilitása, a másokról alkotott kép és az interperszonális kapcsolatok minősége,**

a védekező működés, a megküzdés és alkalmazkodás, az agresszió kezelése, valamint a morális értékek és normák belső szabályozó szerepe.

A vizsgálat **egyéni, személyes, strukturált interjú formájában** történik. A kérdező az előre meghatározott kérdésstruktúrát követve szükség szerint további tisztázó és mélyítő kérdéseket tesz fel, így az értékelés nem kizárólag a vizsgált személy önjellemzésére, hanem a válaszok szakértői feltárására és strukturált értékelésére épül. A teljes STIPO felvétele jellemzően **maximum 3 órát** vesz igénybe.

Felsővezetői kiválasztási helyzetben ezek a személyiségfunkciók kritikus jelentőségűek, mivel összefüggőhetnek azzal, hogyan működik a vezető fokozott nyomás, konfliktus, kritika vagy bizonytalanság mellett; mennyire képes saját és mások szempontjainak reális és árnyalt észlelésére; hogyan kezeli az agressziót és az indulati feszültséget; milyen mértékben képes önreflexióra; illetve mennyire stabilak azok a belső értékek és normák, amelyek a vezetői hatalom gyakorlását szabályozzák.

A STIPO az alábbi területek értékeléséhez nyújt fontos információt:

- **vezetői kockázatok és terhelés alatti működés:** a megküzdési módok, védekező mechanizmusok, az agresszió és az érzelmi szabályozás vizsgálata segíthet olyan működésmódok azonosításában, amelyek fokozott stressz, frusztráció vagy konfliktus esetén vezetői kockázatot jelenthetnek;
- **önismeret és önreflexió:** az identitás integráltságának, az önmagáról alkotott kép realitásának és stabilitásának, valamint a saját működésre való rálátásnak a vizsgálata információt adhat a vezető önreflektív kapacitásáról;
- **érzelmi önszabályozás és empátia:** a kapcsolati reprezentációk, az érzelmi működés és a másik személy perspektívájának észlelése hozzájárulhat annak megértéséhez, hogy a vezető mennyire képes összetett interperszonális helyzetekben saját reakcióit szabályozni és mások szempontjait figyelembe venni;
- **konfliktuskezelés és destruktív működés kockázata:** az agresszió, a kapcsolati működés és a védekező mechanizmusok vizsgálata segíthet a konfliktushelyzetekben potenciálisan megjelenő rigid, szélsőséges vagy destruktív reakciómódok felismerésében;
- **integritás és a vezetői hatalom felelős gyakorlása:** a morális értékek és belső normák működésének vizsgálata releváns kiegészítő információt biztosíthat arról, hogy mennyire stabil a viselkedés belső szabályozása, különösen olyan helyzetekben, ahol a vezető jelentős autonómiával és hatalommal rendelkezik;
- **kognitív és döntéshozatali működés:** a teszt fontos információt nyújt azokról a személyiségműködési tényezőkről, amelyek a vezetői döntéshozatal minőségét befolyásolhatják. A realitásvizsgálat, az észlelési torzulások, a megküzdés rugalmassága, valamint az önmagáról és másokról alkotott reprezentációk vizsgálata segít feltárni, hogy a személy fokozott érzelmi terhelés, konfliktus vagy bizonytalanság esetén mennyire képes a helyzetek reális és árnyalt értékelésére, több szempont egyidejű figyelembevételére, illetve mennyire válhat gondolkodása merevvé vagy torzítottá;
- **várható szervezeti és kulturális hatás, pszichológiai biztonság:** a kapcsolati működés, az agresszió szabályozása, az empatikus kapacitás és a másokról alkotott kép minősége együttesen olyan személyiségműködési sajátosságokra világíthat rá, amelyek hosszabb távon hatással lehetnek a vezető által kialakított kapcsolati és szervezeti kultúrára.

A STIPO kiemelt hozzáadott értéke, hogy az önjellemzésen alapuló kérdőívek mellett **strukturált szakértői vizsgálattal** teszi lehetővé olyan mélyebb személyiségműködési sajátosságok és potenciális kockázatok feltárását, amelyek nagy felelősséggel, jelentős szervezeti hatalommal és fokozott interperszonális terheléssel járó felsővezetői pozícióban kiemelt jelentőségűek lehetnek.

A STIPO felvételét és értékelését **klinikai szakpszichológusi háttérrel rendelkező szakemberünk végzi, aki több mint 15 éves tapasztalattal rendelkezik a szervezetfejlesztés, a vezetőképzés és -fejlesztés, valamint a vezetői kiválasztás területén**. A klinikai és szervezetpszichológiai tapasztalat együttes jelenléte biztosítja, hogy a vizsgálat során feltárt személyiségműködési sajátosságok értelmezése ne klinikai diagnosztikai céllal, hanem az adott felsővezetői szerep követelményeivel és lehetséges szervezeti hatásaival összefüggésben történjen.

A mérés és az eredmények egységes értékelésének módszertana

A STIPO strukturált felépítése lehetővé teszi, hogy valamennyi pályázó vizsgálata **azonos módszertan, egységes kérdezési struktúra és előre meghatározott értékelési kritériumok mentén** történjen. Az interjú során a vizsgálatot végző szakember a STIPO standardizált interjúprotokollját követi, az egyes személyiségfunkciókat pedig az eszköz meghatározott értékelési és pontozási rendszere alapján értékeli. Ez csökkenti a kizárólag szubjektív interjúztatói benyomások szerepét, és egységes alapot teremt a pályázók eredményeinek összevetéséhez. A strukturált interjú körülbelül 3 órát vesz igénybe, és két alkalomra bontva javasolt a felvétele. A riportkészítés (2 óra) után visszajelzési lehetőség áll a jelölt rendelkezésére (1 óra).

Az értékelés a STIPO hét fő dimenziójára – **Identitás; Tárgykapcsolatok; Primitív védekező mechanizmusok; Megküzdés és rigiditás; Agresszió; Morális értékek; Realitásvizsgálat és észlelési torzulások** – és az ezekhez tartozó részletes értékelési szempontokra épül. Az eredményekből valamennyi pályázó esetében azonos struktúrájú személyiségműködési profil készül.

Az egységes interjúprotokoll, a standardizált értékelési rendszer és az előre meghatározott vezetői értékelési szempontok együttes alkalmazása biztosítja, hogy **minden pályázó azonos szempontok alapján kerüljön értékelésre**, az egyéni eredmények pedig egymással összevethető módon jelenjenek meg. A STIPO eredményeit nem önálló alkalmassági vagy kizárási kritériumként, hanem a teljes vezetői értékelés egyik, a személyiségműködés mélyebb jellemzőit és potenciális kockázatait feltáró információforrásaként használjuk.

Resume

Name: Márton ZALAI
Phone: +36.30.230.8729
e-mail: m.zalai@friisberg.com
LinkedIn: https://www.linkedin.com/in/marton-zalai-a3b3132/

Core strengths

Positive, confident, result oriented person
HR Projects – Recruiting & Development
Process Redesign and Improvement
Creative, analytical problem solving
Critical situations, crisis and change management
Performance measurement and improvement
Leadership and people development

Work experience

09 2018 – Bondweaver SA | Luxembourg
Position: Global Sales Director

- ✓ Setting up the start-up's international sales strategy especially for Europe as a first step;
- ✓ Acquisition | building sales funnel and processing the sales pipeline – first winnings in the banking segment;
- ✓ Achieving EUR200.000 turnover;
- ✓ Completing, fine-tuning and approving sales plan & budget;

07 2000 - FRIISBERG & PARTNERS INTERNATIONAL Kft | Hungary
Positions:
2007 - Founding Partner | Senior Executive Search Consultant
2000 – 2006 Owner, Senior Consultant | IT, Telecom, and Advisory

- ✓ Business development responsibilities in the CEE region –achieving and delivering over 400 executive search mandates in 10 countries;
- ✓ Developing new services based on market needs and client demands | e.g. diversity & talent mapping; survey based recruiting etc.
- ✓ Responsible for maintaining the existing and creating new internal processes in order to achieve more efficient delivery as well as to comply with Hungarian and international regulations e.g. GDPR processes;
- ✓ Incubating new HR analytics solution | working out the related internal processes and settlements regarding client servicing and vendor management;
- ✓ Planning, winning and executing organizational development projects with various large companies with the size over 800+ FTEs
- ✓ Revenue and cost responsibilities upto 2MEUR revenue size;
- ✓ Managing relations with clients on CxO level;
- ✓ Hiring and engaging new colleagues;

Major HR projects:

2026 Tailor-made executive search project at a major, listed pharmaceutical company | project management and delivery

- ✓ Completing executive search projects in a large, global transformation projects within different cluster with multi-country delivery focus; managing partners in various locations all over the world;

2020 – to date Organisational development projects | sales, project management & delivery;
2018 – 2025 Global resource management project at a global multinational agricultural company

- ✓ Implementing and scaling up a team of 15+ experts and consultants for running an supporting a global SAP template project in a multi-location environment from Brazil to China

2017. Incubating and business development of a new AI based HR analytics tool
2014 HR Project Manager | GE Healthcare Technology recruitment team

- ✓ Setting up new recruiting and on boarding models for GE's new Hungarian green field Technology Center | process management and communication;

2013 Project Manager | Morgan Stanley Talent Mapping process

- ✓ Based on client's need creating new service for supporting Morgan Stanley's budgeting and feasibility study to implement further hundreds of technology headcount in Hungary

2012 – 2018 **Implementing a new gender focused Talent Mapping process at Microsoft**

- ✓ Based on our first achievement we spread out the process to other countries in the region e.g. Czech Republic, Slovakia, Greece

---

Education

1998 – 2002 **Budapest Business School**
BSc in Business Administration | Faculty of commerce

Languages:

Hungarian – Mother tongue
English – Fluent



KÁDÁR ZOLTÁN

Közel 25 éves gyakorlattal rendelkező eredményorientált szakember, aki jelentős vezetői tapasztalatokra tett szert több iparágban, mind a nagyvállalati, mind a kkv szektorban. Közgazdász és pszichológusi végzettségénél fogva egyedülálló rálátása van a szervezetek működésének pénzügyi-gazdasági és humán oldalára egyaránt. Több mint 8 éve dolgozik szervezetfejlesztési és vezetési tanácsadóként.
Meggyőződése, hogy az eredményes szervezeti működés alapja a szakmai szempontok és az emberi tényező összhangja. Az elmúlt évek során számos sikeres projektet vezetett, amelyek elősegítették ügyfelei hatékonyságának és versenyképességének növelését.

z.kadar@friisberg.com | +36 70 703 3456
Solymár (Pest megye) | linkedin.com/in/zoltan-kadar-2ba39424/

MUNKATAPASZTALATOK

Ügyféligazgató | Szenior tanácsadó 05/2018 –
Friisberg & Partners International

- Szervezetfejlesztési üzletág felépítése
- Ügyfélakvizíció – potenciális ügyfelek felkeresése, a szolgáltatás értékesítése
- Üzletfejlesztés – szolgáltatási porfólió fejlesztése, IT fejlesztések koordinálása
- Szervezetfejlesztési tanácsadói projektek vezetése (kiemelt referenciák: AGCO, Budapest Bank, ERSTE Bank, IBIDEN, MAVIR, MVMI, MBH, McDonald's, OTP)

Ügyvezető 08/2011 – 12/2018
ProVideo Film & Distribution Kft.

- A vállalat napi működésével kapcsolatos vezetői feladatok ellátása.
- A jogi és a humán erőforrás területek feletti kontroll gyakorlása, a kereskedelmi, a marketing és a gyártási vezető munkájának irányítása.
- Az üzleti terv kidolgozása, KPI-ok meghatározása, a célkitűzések teljesülésének ellenőrzése.
- Kereskedelmi szerződések megkötése (TESCO, AUCHAN, ALDI, LIDL, SPAR, MÜLLER).
- A Walt Disney és a Warner Bros. hazai képviseletének ellátása.
- Nemzetközi beszerzői kapcsolatok kiépítése.
- Vállalatirányítási rendszer fejlesztése (különös tekintettel a logisztikai és a raktározási folyamatokra) és implementálása.
- Logisztikai folyamatok újratervezése (partnerváltás: DSV, Schenker, Samer).
- E-kereskedelmi platform fejlesztése és bevezetése.

MUNKATAPASZTALATOK

Country Manager | Stratégiai és Üzletfejlesztési Igazgatóság *09/2009 – 08/2011*
Magyar Telekom

- A Magyar Telekom külföldi leányvállalatai fölötti társaságirányítási és üzleti kontroll gyakorlása.
- Részvétel a leányvállalatok rövid- és hosszú távú üzleti terveinek kidolgozásában és végrehajtásában.
- A legfelsőbb szintű üzleti fórumok megszervezése (Board és Business Review Meetings).
- A leányvállalatok pénzügyi és működési eredményeinek elemzése.

Üzletágvezető | Nagyvállalati Ingatlanfinanszírozási Üzletág *01/2006 – 09/2008*
CIB Bank

- A nagyvállalati ingatlanfinanszírozási üzletág felépítése.
- Ügyfélakvizíció, üzlet- és termékfejlesztés.
- Részvétel a Hitelbizottsági üléseken, és a kiemelt tranzakciók nyomon követése.

Project Manager | Corporate Finance Üzletág *10/2002 – 12/2005*
ERSTE Bank Befektetési Zrt.

- Vállalati pénzügyek, M&A és tőkepiaci tanácsadás.
- Projektvezetői feladatok ellátása (vállalatértékelés, M&A, privatizációs koncepció kidolgozása, szakmai/pénzügyi befektetők képviselete).
- Ügyfélakvizíció, kapcsolattartás.

ISKOLAI VÉGZETTSÉG

- **Pszichológus (MSc)**
  Debreceni Egyetem
  2018-2020
- **Közgazdász (MSc)**
  Corvinus Egyetem
  1998-2000
- **Six Sigma Black Belt**
  International Six Sigma Institute
  11/2019
- **Viselkedéselemző (BA)**
  Károli Gáspár Református Egyetem
  2015-2018
- **Közgazdász (BA)**
  Kereskedelmi-, Vendéglátóipari-, és Idegenforgalmi Főiskola
  1994-1998

NYELVTUDÁS

- Angol ●●●●●●
- Német ●●●○○○



Dr. Lisznyai Sándor

+36 30 621 9192

sandor.lisznyai@gmail.com

Szakmai tapasztalat	A) Tréningek és képzések, a szervezetfejlesztés és vezetőképzés, vezetőfejlesztés területén B) Klinikai és tanácsadó szakpszichológus - egyéni és csoportos esetvezetések klinikai és szubklinikai területen, team építés és szupervízió, diagnosztikus és gyógyító teamek építése C) Egyetemi oktató, mentor, career startup és startup inkubátor vezető
	A) Szervezet- és vezetőfejlesztés
Időtartam	***2010 -***
Partner és keretrendszer	**Vezető tanácsadó és alapító, Proaktív Kommunikáció Kft., Humantask Consulting Kft., (www.humantask.hu)**
Projektek, Partnerek (példák, teljes lista a honlapon)	Nestlé Hungária Kft - Master Coach képzés, belső szervezet-fejlesztés, vezetői keretrendszer kialakítása 2012-2024, Employee Assistance Program Deichmann Magyarország Kft - Vezetői keretrendszer kialakítása, egész szervezetet átfogó fejlesztés 2016-2019 ING Bank - Belső szervezetfejlesztés, változásmenedzsment, vezetői programok, mentoring rendszer kialakítása PWC Hungary - belső szervezetfejlesztés, team leader layer kialakítás, Rebonding Program 2019- Morgan Stanley Hungary - Mentálhigiénés programok, Attrition management 2019-
	B) Klinikai és tanácsadó szaktevékenység
Időtartam	***2001-***
Partner és keretrendszer	**ELTE PPK Pszichológiai Intézet, Debreceni Egyetem Népegészségügyi Kar**
Projekt, feladatkör, partnerek	Az egyetemi pszichológiai tanácsadó rendszer létrehozása Magyarországon 1997-től, az ELTE Pszichológiai Intézetében és a Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület elnökeként (2000-2023) A szupervízió és stáb-menedzsment, szervezetfejlesztési szemlélet meghonosítása Magyarországon egészségügyi intézményekben (Merényi Kórház, Félút Centrum, OPNI) Terápiás Közösségek építése: Leo Amici Megálló Csoport Alapítvány 2001-2013

	C) Egyetemi Oktató és Mentor
Időtartam	***1996-***
Partner és keretrendszer	**Eötvös Loránd Tudományegyetem, Szegedi Egyetem, Debreceni Egyetem és vendégoktató számos külföldi egyetemen: Karlstad University (SWE), University of Magdeburg (DE), Ormskirk University College (UK), University of Porto (PT), University of Zaporyzshya (UKR)**
Projekt, Feladatkör	Egyetemi programok kialakítása, oktatás, tehetségfejlesztés Eötvös Loránd Tudományegyetem - a "counselling szemlélet" meghonosítása és szakirányú programok létrehozása: Tanácsadó MA és Tanácsadó Szakpszichológus képzés kialakítása, a kanadai University of British Columbia know-how és mintatantervek felhasználásával, a UBC kollégák disszeminációjával, Ritoók MAgda, William Borgen és Norman Amundson részvételével. 1996-2025 Az első Európai MA Akkreditációs MA képzés a humán tudományok területén, 7 európai egyetem részvételével (MA in Social Inclusion) 2004-2024 ADHD Minnesota Rehabilitációs csoport létrehozása: A terápiás közösség szemlélet az ADHD kezelésében (2022-)

Szakmai Közéleti Tevékenység, Szerepek

Időtartam	**2002-**
Projekt, feladatkör	**Egyetemi adjunktus**
Főbb tevékenységek	Előadások és szemináriumok tartása, Egyetemi Életvezetési Tanácsadó fejlesztés
A munkáltató neve és címe	Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar (PPK)
Időtartam	2007-2014
Foglalkozás / beosztás	**Elnökségi tag, külkapcsolatokért felelős titkár**
A munkáltató neve és címe	Magyar Pszichológiai Társaság (MPT)
Időtartam	2005-
Foglalkozás / beosztás	**Vezetőségi tag**
A munkáltató neve és címe	European Association for Counselling – Psychological Counselling Department (FEDORA-PSYCHE)
Időtartam	2005-2024
Foglalkozás / beosztás	**Elnök**
A munkáltató neve és címe	Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület (FETA)

Tanulmányok és képzések

Időtartam	2006-2011
Végzettség / képesítés	Felnőtt klinikai szakpszichológus
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Debreceni Egyetem
Időtartam	2008
Végzettség / képesítés	Pszichodráma vezető

Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Magyar Pszichodráma Egyesület
Időtartam	2001-2006
Végzettség / képesítés	Pszichológia PhD
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Eötvös Loránd Tudományegyetem Pszichológia Doktori Iskola
Időtartam	1999-2003
Végzettség / képesítés	Tanácsadó szakpszichológus
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Eötvös Loránd Tudományegyetem
Időtartam	1999
Végzettség / képesítés	Videótréner
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Magyar Videótréning Egyesület
Időtartam	1999
Végzettség / képesítés	NLP Tréner
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Aktív Transz Bt
Időtartam	1992-1997
Végzettség / képesítés	Pszichológia MA
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	Eötvös Loránd Tudományegyetem

Főbb publikációk

Lisznyai, S. (2010) Támogatott foglalkoztatás és rehabilitáció. In: Juhász M. (szerk.) A foglalkozási rehabilitáció támogatása pszichológiai eszközökkel. Budapest: BME. ISBN: 9789632790961.

Lisznyai S, Vajda Zs., Ritoók M. (2010) A konzultációs folyamat hatásmodelljei. Budapest: FSZH.

Lisznyai S., Puskás-Vajda Zs. (2009) Egy igazolt praxis felé - Újabb eredmények a pszichológiai és a felsőoktatási tanácsadás hazai kutatásaiból. Budapest: FETA. ISBN 978-963-88170-1-3

Lisznyai S., Bordás S. (2007) Egy egészséges felsőoktatásért a határon innen és túl. Székesfehérvár: KJF. ISBN: 963-9558-62-1

Puskás-Vajda Zs., Lisznyai. S, (2010) Életszakaszok határán: közösségi és egyéni tanulási feladatok. Budapest: FETA. ISBN 978-963-88170-2-0.

Puskás-Vajda Zsuzsa és Lisznyai Sándor (2008) Pályautak. A felsőoktatásban végzettek munkapiacra lépését segítő erőforrások. Budapest: FETA. ISBN 978-963-88170-0-6.

Lisznyai Sándor és Puskás-Vajda Zsuzsa (2006) A felsőoktatási diáktanácsadás intézményes kereteinek és szolgáltatásainak kialakulása. Budapest: FETA. ISBN-13: 978-963-06-1460-3.

Falch, A., Heckmann, W., Lisznyai, S. (2005) Drug Addicted People in Europe. Frankfurt am Main: Peter Lang Publishers. ISBN 978-3-631-50432-1

Falch,A,, Eriksson, B., Lisznyai, S., Ritoók, M. (2005) Theories of Intervention and Social Change. Frankfurt am Main: Peter Lang Publishers.

ALÁÍRÁS - MINTA

Alulírott, **Pethő Zoltán** (anyja neve: Neszmélyi Gizella, lakóhelye: 2038 Sóskút, Széchenyi utca 4., születési hely, idő: Tata, 1976.04.11., adóazonosító jel: 8399124109), mint a **Friisberg & Partners International Korlátolt Felelősségű Társaság** (székhely: 1126 Budapest, Derkovits utca 9.; cégjegyzékszám: 01-09-691812, adószám: 12544325-2-43) („***Társaság***") ügyvezetője kijelentem, hogy a Társaságot akként jegyzem, hogy az előírt, előnyomott vagy nyomtatott cégszöveg alá nevemet önállóan az alábbi minta szerint írom alá:

Pethő Zoltán

Alulírott, **Dr. Mezei Róbert ügyvéd** (iroda neve: Dr. Mezei Róbert Ügyvédi Iroda; Kamarai Azonosító Szám: 36065332, székhely: 1026 Budapest, Pasaréti út 96.) tanúsítom, hogy a fenti aláírás-mintát **Pethő Zoltán** (anyja neve: Neszmélyi Gizella, lakóhelye: 2038 Sóskút, Széchenyi utca 4., születési hely, idő: Tata, 1976.04.11., adóazonosító jel: 8399124109), aki személyazonosságát a **396015HE** számú személyazonosító igazolványával, lakcímét a **268329VL** számú lakcímet igazoló hatósági igazolványával kellőképpen igazolta, előttem saját kezűleg írta alá.

Nyilatkozom, hogy az aláírás-minta hitelesítését a változásbejegyzési eljárás során láttam el ellenjegyzéssel. Ezen általam ellenjegyzett aláírás-minta a változásbejegyzési kérelem mellékletét képezi. A változásbejegyzési kérelem alapját képező létesítő okiratot én készítettem és láttam el ellenjegyzéssel. Így a jelen aláírás-minta megfelel a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról szóló 2006. évi V. törvény 9.§-ában írt feltételeknek.

Készítettem és ellenjegyzem Budapesten, 2025. november hó 18. napján

Dr. Mezei Róbert
ügyvéd
Dr. Mezei Róbert Ügyvédi Iroda
1026 Budapest, Pasaréti út 96.
Kamarai Azonosító Szám: 36065332

7. függelék

KÖZBESZERZÉSI NYILATKOZAT[1]

Az ügyirat iktatószáma: II/76/2026/KÁTIT

A Friisberg & Partners International Kft. elnevezésű magánszeméllyel/gazdálkodó szervezettel megkötésre kerülő kompetencia mérés tárgyú nettó 19.960.000.- forint összértékű *(a teljes szerződéses nettó értéke/az ellenszolgáltatás teljes összege)*[2] szerződés/megrendelés előzetes közbeszerzési jogi szempontú vizsgálata során megállapítom, hogy a kötelezettségvállalás a

☐ Közbeszerzésekről szóló törvény (Kbt.) hatálya alá tartozó szerződés vagy szerződésmódosítás (keretszerződésből történő lehívás esetén, a keretszerződés iktatószáma: .....)	☐ Hivatkozás a Kbt. érintett kivételi rendelkezésére	X Közbeszerzésekről szóló törvény (Kbt.) hatálya alá tartozó beszerzésnek minősül Az ajánlattételre felhívott gazdasági szereplők neve (*minimum három, de szükség szerint bővíthető*)[3]: 1. Egotrip OD Kft. 2. Cegos Zrt. 3. Dipol Kft. 4. SHL Hungary Kft. 5. Develor zrt. 6. Flow Kft.	☐ Értékhatár alatti beszerzés/ megrendelés/ szerződés	☐ Nem visszterhes beszerzés/ megrendelés/ szerződés

A fenti, Kbt. szerinti besoroláson kívül, a visszterhes kötelezettségvállalásra az alábbi speciális beszerzési eljárási szabályok az irányadók:

☐ 162/2020. (IV. 30.) Korm. rendelet hatálya alá tartozó (a Nemzeti Kommunikációs Hivatal jóváhagyását igénylő) beszerzésnek minősül[4] NKOH azonosító:	☐ 168/2004. (V. 25.) Korm. rendelet hatálya alá tartozó beszerzésnek minősül[5]	☐ 309/2011. (XII. 28.) Korm. rendelet 3. §-a hatálya alá tartozó visszterhes beszerzésnek minősül[6]	☐ 301/2018. (XII. 27.) Korm. rendelet hatálya alá tartozó beszerzésnek minősül[7] DKÜ azonosító:	☐ BVOP ellátási körébe tartozó beszerzésnek minősül[8]	☐ 396/2023. (VIII. 24.) Korm. rendelet hatálya alá tartozó beszerzésnek minősül[9] KKSZK azonosító: .....

Kelt: Bp. 2026.09.23.

.....
közbeszerzési referens

---

[1] *A nyilatkozatot a rendszeres személyi juttatások, béren kívüli juttatások és a hozzá kapcsolódó járulékok, valamint a Központi Utaztatási Portálon történő szállás, repülőjegy, és kapcsolódó szolgáltatások megrendelésén kívül, értékhatártól függetlenül valamennyi kötelezettségvállalás (visszterhes beszerzés) esetén mellékelni kell a kötelezettségvállalás okmányához, annak indításakor.*

[2] *A beszerzést kezdeményező szervezeti egység tölti ki.*

[3] *A beszerzést kezdeményező szervezeti egység tölti ki.*

[4] *A Nemzeti Kommunikációs Hivatalról és a kormányzati kommunikációs beszerzések központosított közbeszerzési rendszeréről szóló 162/2020. (IV. 30.) Korm. rendelet alapján.*

[5] *A központosított közbeszerzési rendszerről, valamint a központi beszerző szervezet feladat- és hatásköréről szóló 168/2004. (V. 25.) Korm. rendelet alapján.*

[6] *A központosított informatikai és elektronikus hírközlési szolgáltatásokról szóló 309/2011. (XII. 28.) Korm. rendelet 3. §-a alapján, abban az esetben ha NISZ Zrt. a szolgáltatást ellenszolgáltatás fejében, ellátási körön kívül nyújtja.*

[7] *A Nemzeti Hírközlési és Informatikai Tanácsról, valamint a Digitális Kormányzati Ügynökség Zártkörűen Működő Részvénytársaság és a kormányzati informatikai beszerzések központosított közbeszerzési rendszeréről szóló 301/2018. (XII. 27.) Korm. rendelet alapján.*

[8] *A büntetés-végrehajtási szervezet részéről a központi államigazgatási szervek és a rendvédelmi szervek irányában fennálló egyes ellátási kötelezettségekről, a termékek és szolgáltatások átadás-átvételének és azok ellentételezésének rendjéről szóló 44/2011. (III. 23.) Korm. rendelet alapján.*

[9] *A kormányzati képzési és oktatási beszerzésekről szóló 396/2023. (VIII. 24.) Korm. rendelet alapján.*

Szabó Márta Judit

Feladó: Balázsné dr. Török Ildikó
Küldve: szerda 2026. szeptember 23 16:04
Címzett: Szabó Márta Judit
Tárgy: FW: vállalkozási szerződés véglegezése

A szerződéshez szükséges pénzügyi fedezet a csatolással jelzett rész átcsoportosítására történő kötelezettségvállalás megtételére szolgáló a szerződésben szereplő 7521080 keretgazdakódon.
Szabó M 2026.09.23.

[redacted]

A(z) Galaxy eszközömről küldve

-------- Eredeti üzenet --------
Feladó: Kovács Judit <judit.kovacs2@kim.gov.hu>
Dátum: 2026. 09. 17. 12:02 (GMT+01:00)
Címzett: Fericsán Anita <anita.fericsan@kim.gov.hu>
Másolatot kap: Sipos Imre <imre.sipos@tkkm.gov.hu>, "Balázsné dr. Török Ildikó" <ildiko.torok.balazsne@kim.gov.hu>, "Horinka Gábor dr." <gabor.horinka@kim.gov.hu>, Szamosszegi Réka <reka.szamosszegi@kim.gov.hu>
Tárgy: RE: vállalkozási szerződés véglegezése

Kedves Anita!

„Az Igazgatáson kezelt 7521080 keretgazdán kezelt"

Ha ezt írjátok, akkor az teljesen megfelelő lesz.

Üdv, Judit

From: Fericsán Anita
Sent: Thursday, September 17, 2026 11:59 AM
To: Kovács Judit <judit.kovacs2@kim.gov.hu>
Cc: Sipos Imre <imre.sipos@tkkm.gov.hu>; Balázsné dr. Török Ildikó <ildiko.torok.balazsne@kim.gov.hu>; Horinka Gábor dr. <gabor.horinka@kim.gov.hu>; Szamosszegi Réka <reka.szamosszegi@kim.gov.hu>
Subject: RE: vállalkozási szerződés véglegezése

Sziasztok!

A feljegyzés jelenleg a KÁT Titkárságon vár közigazgatási államtitkár Asszony aláírására.

Ez került a feljegyzésbe:
A szükséges forrás biztosítása érdekében a Gazdálkodási Főosztállyal történt egyeztetés alapján javasoljuk a 7624080 keretgazda kódszámról 23 000 000 forint, a 7624090 keretgazda kódszámról 2 349 200 forint átcsoportosítását a 7521080 keretgazda kódszámra.

Kedves Judit!

A kisárgázott részbe ennek alapján mi kerüljön pontosan?

A 3.4. ponthoz: