

AKO USKUTOČNIŤ VÝBEROVÉ KONANIE V SAMOSPRÁVE?

NÁVOD PRE PRIMÁTOROV A AKTÍVNYCH OBČANOV

JUDr. Pavel Nechala, PhD.
právnik

Transparency International Slovensko

BVS BRATIA
VODÁRI
SPOLOČNOSŤ

OBSAH

Úvod	str. 5
Rozhodnutie o výberovom konaní, zapojenie verejnosti	str. 6
Stanovenie podmienok a kreovanie komisie	str. 8
Zverejnenie inzercie a aktívna podpora publicity	str. 11
Vyhodnocovanie splnenia podmienok a zverejnenie životopisov	str. 12
Rozhodovanie o výbere do druhého kola	str. 14
Verejné vypočutie	str. 16
Rozhodovanie o víťazovi výberového konania	str. 17
Stanovenie výkonnostných cieľov	str. 18
Záver	str. 19
Príloha č. 1	str. 20
Príloha č. 2	str. 22

© Transparency International Slovensko, Bratislava, december 2015
Všetky práva vyhradené.

Publikácia bola posporená z projektu Zvyšovanie transparentnosti v štátnom vlastníctve spoločnosti, ktorý je financovaný Open Society Institute v Budapešti.

ÚVOD

Výberové konania považujeme v TIS za najlepší spôsob obsadzovania kľúčových miest vo verejnom sektore a nepočuli sme ani žiadne relevantné argumenty, prečo by to tak nemalo byť. Na obhajovanie politických nominácií chýbajú pozitívne príklady. Veľmi nám preto záležalo, aby pilotný projekt v Bratislave prebehol úspešne. Z tohto dôvodu sme naše kapacity venovali oblastiam, kde vieme byť prínosní. Môžeme ich rozdeliť do troch oblastí: a) nastavovanie formálnych pravidiel, b) zabezpečenie dostatku informácií, c) dohľad nad priebehom výberového procesu.

Dnes vieme, že bratislavské pilotné výberové konanie veľmi úspešné nebolo a malo viaceré nedostatky, ktoré sme pomenovali v [Hodnotiacej správe](#). Rovnako je potrebné pripomenúť, že naopak prvýkrát boli verejnosti sprístupnené životopisy uchádzačov, vrátane kvalitných nepolitických alternatív a mali sme možnosť spoznať aj ich predstavy o problémoch a ich riešení v podnikoch, ktoré chceli riadiť. Získané poznatky sme spracovali a predkladáme verejnosti v podobe tohto manuálu ako realizovať výberové konania.

Pri posudzovaní výberových konaní je potrebné si uvedomiť, že sú iba nástrojom a len jeho

správnym používaním možno dosiahnuť výsledky. Jednoznačne však odmietame skratky v podobe údajných odborných nominácií, ktoré sú zastrešené aktuálnym držiteľom moci. Ak by sme tento prístup akceptovali, potom by sme nemohli kritizovať jeho uplatňovanie aj v iných oblastiach. Napríklad ak sú nominácie ministra zdravotníctva priznané a súčasná vládna strana má potrebné hlasy, potom máme akceptovať iba výmeny „jednorazových“ manažérov v poisťovni alebo v nemocniciach? Nemôžeme žiadať od ministra zdravotníctva viac? Tento prístup odmietame a dlhodobo odporúčame aj na tieto pozície výberové konania. Argument ad absurdum, aj vo verejnom obstarávaní môžeme vynechať súťaž a primátor nám garantuje „dobrú ponuku“?

Vyvodzovanie politickej zodpovednosti za riadenie firiem je nepreukázaný mýtus a podporovanie „nezájmu“ verejnosti cez osobné garancie je neželaným prístupom. Slovensko a samosprávy potrebujú nevyhnutne väčší záujem obyvateľov. Ako ukázala aj bratislavský príklad, prvýkrát sa verejne diskutovalo o mestských firmách a ich úlohách. Aj dobrá nominácia odborníka by preto mala prejsť otvoreným výberovým konaním, nakoľko nevieme, či sa neprihlási aj niekto lepší.

ROZHODNUTIE O VÝBEROVOM KONANÍ, ZAPOJENIE VEREJNOSTI

Samospráva plní zverené úlohy aj prostredníctvom samostatne založených organizácií a obchodných spoločností. Dôvodom tohto odčlenenia je jednak samostatné účtovníctvo týchto subjektov, ďalej riadenie špecifickej oblasti alebo podnikateľský charakter vykonávaných činností. Týmto spôsobom fungujú napríklad knižnice, základné školy, technické služby alebo odvoz a likvidácia odpadu a iné. Činnosť týchto subjektov je podriadená zriaďovateľovi, resp. zakladateľovi, ktorým je obec, mesto alebo župa. A preto občania právom očakávajú riešenia v oblastiach pokrývaných mestskými firmami aj od starostov, primátorov alebo županov. Z týchto dôvodov by malo byť v záujme vedenia samosprávy obsadzovať pozície riaditeľov mestských alebo župných firiem a organizácií čo najkvalitnejšími manažérmi.¹

Dosiahnutie očakávaných výsledkov v mestských firmách v podobe skvalitnenia služieb a zlepšenia ich hospodárenia predpokladá posilnenie dvoch aspektov riadenia týchto spoločností. Na jednej strane odbornosť, profesionalita a na druhej strane etickosť v rozhodovaní pri vedeníestskej firmy. Cieľom výberového konania má byť zvolenie kandidátov, ktorí najlepšie spĺňajú obe vyššie uvedené kritéria.

PODPORA VEDENIA

Bez ohľadu na to, kto bol iniciátorom realizácie výberového konania, je kľúčovým prvkom zapojenie a jasná podpora najvyššieho vedenia

mesta (tzv. tone at the top). Primátor musí verejne deklarovat' svoj záujem na otvorenej súťaži a podporovať ju konkrétnymi krokmi. Zamestnanci úradu ako aj poslanci mestského zastupiteľstva by mali dostať jasný signál o spôsobe obsadzovania dôležitých pozícií v meste.

Výmena na poste primátora je spájaná aj s prirodzenou snahou získať kontrolu nad mestskými podnikmi. Primátor sa môže rozhodnúť pre jedno z dvoch riešení. Po prvé stanoviť očakávania a v otvorenej súťaži hľadať najlepšieho kandidáta. Alebo po druhé obsadzovať pozície svojimi nominantami. Transparency International Slovensko presadzuje otvorené súťaže ako najlepší spôsob obsadzovania týchto pozícií.

MESTSKÉ FIRMY A ORGANIZÁCIE

S rozhodnutím o realizovaní verejnej súťaže sa spája aj rozhodnutie, ktorý podnik alebo organizácia sa budú týmto spôsobom obsadzovať. V prípade, ak má ísť o **viac subjektov**, bude vhodné výberový proces nespájať do jedného a pokiaľ možno aj časovo oddeľovať. Realizácia výberového konania vyžaduje primeraný čas a rovnako pozornosť laickej aj odbornej verejnosti. Spájanie viacerých výberových konaní uberá z pozornosti verejnosti, skraca čas pre prácu komisie a zvyšuje náročnosť práce pre členov komisie. A teda ohrozuje dosiahnutie úspešných výsledkov vo výberovom procese.

V prípade rozpočtových organizácií požiadavky pre výberový proces. Navrhovaný postup v tejto publikácii však prispôbiť aj pre potreby rozpočtových organizácií a príspevkových organizácií. V prípade rozpočtových organizácií bude nevyhnutné postupovať podľa zákona o výkone prác vo verejnom záujme, ktorý kladie aj ďalšie požiadavky pre výberový proces. Navrhovaný postup v tejto publikácii však prispôbiť aj pre potreby rozpočtových organizácií a príspevkových organizácií.

TIP PRE AKTÍVNYCH OBČANOV

Participácia verejnosti

Dôležitým prvkom pre zabezpečenie úspešnosti výberového konania je aj získanie a udržanie dôvery verejnosti počas celého priebehu výberového konania. V tejto oblasti môžu zohrať významnú úlohu aktívni občania a organizácie, ktoré pôsobia v rámci samosprávy.

Pre výber a zapojenie jednej alebo dvoch organizácií do procesu by malo byť rozhodujúce ich skutočná nestrannosť, potenciál prispieť k zlepšeniu výberového procesu a v neposlednom rade pôsobenie v oblasti samosprávy.

Naopak, aktívni občania by mali zvážiť, či má výberové konanie skutočný potenciál udržať si otvorenosť a odborný prístup. Zachovať si odstup a slobodu pri hodnotení procesu. Tu odporúčame skôr hodnotenie ex post, aby nedochádzalo k narušovaniu priebehu výberového procesu. Na druhej strane, ak sa výberové konanie bude významne odkláňať od nastavených štandardov, bude úlohou občianskej organizácie na to včas upozorniť.

¹ Z dôvodu zjednodušenia budeme v ďalšom texte používať označenie výhradne mesto, resp. mestská firma.

STANOVENIE PODMIENOK A KREOVANIE KOMISIE

Stanovenie podmienok by malo reflektovať výber mestskej firmy, ktorej riaditeľ alebo celé vedenie sa má obsadzovať. Odporúčame realizovať výberové konania na celý manažment mestských firiem. Ani výber ideálneho generálneho riaditeľa totiž nemusí znamenať obrat v riadení spoločnosti, ak väčšina napríklad v predstavenstve zostane obsadzovaná kandidátmi s inými cieľmi ako presadzuje vo výberovom konaní víťazný generálny riaditeľ. V takom prípade je potrebné aplikovať rovnaké kritéria na celý manažment mestskej firmy. Častým javom je aj oddeľovanie funkcie generálneho riaditeľa a predsedu predstavenstva mestskej firmy. V tejto otázke sme nenašli akceptovateľné vysvetlenie, pričom hlavnou motiváciou zostáva vytvorenie miest pre obsadzovanie politikmi za lukratívnych podmienok a de facto oslabovanie ich kontrolných úloh. Kontrolnú úlohu naopak plní dozorná rada, kde odporúčame zachovanie politických nominácií a posilnenie právomoci dozornej rady tak, aby mala možnosť účinne kontrolovať vedenie mestskej firmy.

Čím presnejšie je mesto schopné popísať východiská, stav mestskej firmy a očakávané výsledky, tým dôkladnejšie preverí reálne schopnosti kandidátov. Odporúčame zosumarizovanie kľúčových dokumentov (účtovné závierky, audity, výročné správy) týkajúcich sa mestskej firmy a jej **zverejnenie na jednom webovom mieste**. Prínosným by bol aj **pohľad primátora**, vedenia mesta na stav mestskej firmy tak z hľadiska zhodnotenia dosahovaných výsledkov ako aj definovania očakávaných výsledkov v primeranom časovom horizonte.

STANOVENIE PODMIENOK ÚČASTI

Spustenie výberového konania by malo obsahovať niekoľko základných prvkov, kde na prvom mieste je definovanie **profilu uchádzača**. Profil uchádzača môže byť charakterizovaný ako požiadavka 5 - ročnej praxe v riadiacej funkcii. Ďalej neobmedzovať odborom dosiahnutého vzdelania, definovať preferované schopnosti ako napríklad schopnosť tímového vedenia, riadenia, komunikačné schopnosti a analytické schopnosti. Samostatnou požiadavkou by mala byť morálna integrita uchádzača, teda odhalenie participácie na podozrivých konaniach ako diskvalifikačné kritérium. Splnenie posledného kritéria odporúčame preukazovať **vyhlásením uchádzača**, že nemá vedomosť o probléme, ktorý bol predmetom verejnej diskusie v súvislosti s výkonom jeho predchádzajúcich zamestnaní. Ak takéto vyhlásenie neplatí, uchádzač poskytne krátke ozrejmienie problému a svoj pohľad ako situáciu zvládol. Predmetné vyhlásenie je prvým krokom pre overovanie integrity uchádzača zo strany výberovej komisie.

Výberové konania v Bratislave v júli 2015 definovali požiadavky nasledovne:

Požiadavky na vzdelanie, schopnosti a odborné znalosti:

Ukončené vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa
Riadiaca prax minimálne 5 rokov
Znalosť svetového jazyka
Bezúhonnosť

Zoznam požadovaných dokladov a materiálov:

1. Žiadosť o zaradenie do výberového konania
2. Životopis
3. Rozvojový plán obchodnej spoločnosti do roku 2020 v rozsahu maximálne štyri strany

4. súhlas kandidáta so zverejnením životopisu a rozvojového plánu obchodnej spoločnosti
5. Overený doklad o najvyššom dosiahnutom vzdelaní
6. Originál výpisu z registra trestov nie starší ako tri mesiace
7. Kópia platného vodičského preukazu (skupina B)
8. Čestné vyhlásenie, že kandidát nemá žiadne dlhy voči verejnej správe

Výhodou kandidáta je:

Vzdelanie v odbore

Prax v odbore

Skúsenosti z verejnej správy

Za minimálne požiadavky na uchádzačov považujeme predloženie podrobného profesijného životopisu, súhlasu s jeho uverejnením a s overovaním poskytnutých údajov a rozvojového plánu mestskej firmy. Tieto požiadavky možno doplniť o referencie z predchádzajúceho pôsobenia v riadiacej funkcii a kontaktom na osoby, ktoré možno za účelom ich preverenia osloviť.

Rozvojové plány nemajú byť súťažou v kreativite a predstavovaní utopických riešení. Inovativnosť a progresivnosť znamená schopnosť popasovať sa s aktuálnymi problémami firiem. Deklarovanie vízie primátora môže byť významným smerodajným prvkom a prispieť ku kvalitnému výsledku súťaže.

ROZVOJOVÝ PLÁN

Výberový proces by mal okrem obsadenia pozícií generovať aj inovatívne prístupy pri vedení predmetných spoločností. Z verejne dostupných dát je možné získať základnú predstavu a určiť priority pre funkčné obdobie. Jedným z rozhodujúcich faktorov by preto mala byť schopnosť obhájiť vlastný Rozvojový plán mestskej firmy. Ideálnym riešením je, ak predkladané Rozvojové plány už reflektujú víziu vedenia mesta na riedenie a ciele mestskej firmy, ktorá je zverejnená pred výberovým konaním, tak ako sme uviedli vyššie.

LOBING PRI VÝBERE

Obsadenie mestských firiem vytvára záujem podnikateľských subjektov o získanie alebo udržanie kontraktov s mestskou firmou, zamestnancov o získanie alebo udržanie pozícií a politikov o získanie alebo udržanie vplyvu v týchto firmách. Čiastočne je možné dešifrovať záujmy za jednotlivými uchádzačmi z ich životopisov. Tieto informácie majú však obmedzenú výpovednú hodnotu. Odporúčame zaviazat' uchádzačov deklarovat' **akýkoľvek lobistický kontakt** v súvislosti s výberovým konaním pred aj počas výberového konania.

KREOVANIE VÝBEROVEJ KOMISIE

Vytvorenie výberovej komisie je ďalším dôležitým krokom pri organizačnom zabezpečovaní výberového konania. Výberová komisia môže byť zložená zo zástupcov magistrátu, poslaneckých klubov a zo zástupcov odbornej a laickej verejnosti. Odporúčame, aby bol vždy prítomný aj externý prvok, kde neexistuje väzba na poslancov alebo primátora, napr. miestne mimovládne organizácie. **Počet členov komisie** by mal zabezpečovať dostatočné zastúpenie relevantných subjektov a na druhej strane by nemal uberať z akcieschopnosti komisie ako takej. Stanovenie počtu na 5-10 členov bude vyhovujúcim pre veľkú väčšinu výberových konaní.

Na tomto mieste je potrebné zdôrazniť jednu dôležitú poznámku smerom **k jednotnosti a odbornosti** práce komisie. Vytvorením výberovej komisie preberajú jej členovia na svoje plecia úlohu a zodpovednosť za výsledok celého výberového procesu. Ak dôjde k nominovaniu poslancov, mali by spĺňať podmienku odbornej zdatnosti pre výberové konania. Nominovanie odborníkov na výberové konanie môže byť lepším riešením, ak zastupiteľstvo nebude mať problém akceptovať závery komisie. Komisia by preto nemala byť miestom, kde pokračujú

politické súboje a presadzovanie vlastných záujmov. Naopak snahou každého jednotlivého člena komisie by malo byť dosiahnutie dobrého výsledku výberovej komisie ako celku.

Organizačno-technické úlohy zvládne administratívny aparát magistrátu na základe usmernenia výberovej komisie. **Kvalitatívnu prácu** komisie však nenahradí. Už na prvom stretnutí by si členovia komisie mali zodpovedať niektoré základné otázky svojej nasledujúcej práce a rozdeliť úlohy. Predovšetkým stanoviť ako bude prebiehať diskusia o kvalitách uchádzačov, aké podklady si členovia zabezpečia a budú navzájom zdieľať a v neposlednom rade na základe akých kritérií budú členovia komisie

TIP PRE AKTÍVNYCH OBČANOV

Hodnotiacia správa

V tejto súvislosti odporúčame zástupcom verejnosti vyhradiť si právo **vzniesť verejne námietky** voči priebehu výberového konania, ak sa výrazne odchyli od deklarovaných cieľov. Aktivita občianskych organizácií by mala smerovať k zhodnoteniu výsledku ako celku a teda nie k výberu jednotlivých uchádzačov alebo zapájaniu sa do politických súbojov. Za dobré riešenie považujeme vypracovanie **hodnotiacej správy o výberovom procese** a predloženie verejnosti a zastupiteľstvu pred hlasovaním o víťaznom uchádzačovi.²

KONFLIKT ZÁUJMOV

Dôležitým prvkom je tiež riešenie prípadného **konfliktu záujmov** členov výberovej komisie a uchádzačov. Člen výberovej komisie by mal byť povinný upozorniť na možný konflikt záujmov k uchádzačovi a ten aj verejne deklarovať.

Takýmto vzťahom, ktorý vytvorí notifikačnú povinnosť člena komisie, je spoločné podnikanie, vlastníctvo, príbuzenské vzťahy alebo práca

odporúčať postup uchádzačov do druhého kola a víťazného kandidáta.

Podpora vedenia mesta musí byť prítomná aj pri práci výberovej komisie. V ideálnom prípade je primátor členom výberovej komisie alebo sa zúčastňuje jej zasadnutí bez práva hlasovať. Aplikovanie princípu **podpory vedenia** (eng. tone at the top) dáva jasný signál o dôležitosti agendy pre primátora mesta jednotlivým členom komisie ako aj zamestnancom úradu.

Všetci členovia výberovej komisie by mali byť viazaní **mlčanlivosťou**, s výnimkou informovania o tretných činoch alebo inej protispoločenskej činnosti.

pre rovnakého zamestnávateľa vo vzájomnej podriadenosti.

Podľa návrhu TIS v Bratislave mali členovia komisie deklarovať, ak existuje, osobný záujem vo väzbe na uchádzačov. Osobným záujmom na tieto účely sú **rodinné vzťahy alebo majetkové prepojenie alebo vzťah podriadenosti alebo nadriadenosti k uchádzačovi v ostatných 5 rokoch.**

ZVEREJNENIE INZERCIE A AKTÍVNA PODPORA PUBLICITY

Výberové konanie vyžaduje získanie dôvery verejnosti a prihlásenie sa dostatočného počtu uchádzačov. Nároky pre obsadzovanie miest vo verejnom sektore sú prísnejšie, ako uvedieme nižšie, čo samotné odradí časť uchádzačov.

Zabezpečiť dostatočnú otvorenosť možno viacerými nástrojmi napríklad prostredníctvom **inzercie** v médiách so stanovením primeraného času na prihlásenie sa čo najväčšieho počtu relevantných uchádzačov. Úlohou komisie je určiť relevantné printové média, portály ponúkajúce pracovné pozície a zabezpečiť inzerovanie ponuky minimálne 2-krát v časovom období dvoch týždňov.

Príklad z Bratislavy:

Inzeráty boli zverejnené v denníku *Hospodárske noviny*, na stránke *profesia.sk*, na stránke *bratislava.sk* a na elektronickej informačnej tabuli. Magistrát Hlavného mesta ďalej vydal dňa 10.7. 2015 Tlačovú správu: *Mesto spúšťa výberové konania na generálnych riaditeľov mestských podnikov.*

Zriadená podstránka mesta, ktorú sme uvádzali v predchádzajúcej kapitole, by mala byť doplnená o základné informácie o pozícií, ktorá sa obsadzuje a priebehu výberového konania.

V priebehu výberového konania môžu vzniknúť viaceré **otázky uchádzačov**, odporúčame preto zriadiť jednotné kontaktné miesto. Položené otázky spolu s odpoveďami následne zverejňovať na zriadenej podstránke mesta v súvislosti s výberovým konaním.

TIP PRE AKTÍVNYCH OBČANOV

Informovanie o výberovom konaní by sa nemuselo sústreďovať iba na výber uchádzača, ale mohlo by poskytovať aj širšiu perspektívu pre verejnosť. Poskytnúť základné informácie o mestskej firme a jej význame pre danú komunitu, aké služby poskytuje a aké zodpovednosti na seba prevzala. V tejto oblasti môžu zohrať nezastupiteľnú rolu aktívni občania a miestne organizácie.

² Príklad Hodnotiacej správy z Bratislavy: <http://www.scribd.com/doc/282456282/Hodnotiaca-SpravaTIS-BAmestske-Podniky-FINAL>

VYHODNOCOVANIE SPLNENIA PODMIENOK A ZVEREJNENIE ŽIVOTOPISOV

Výberová komisia si stanovuje základné formálne požiadavky, ktorých splnenie musí byť podmienkou pre akceptáciu žiadosti uchádzača. Z praktického hľadiska je predpoklad, že bude dochádzať k odchýlkam pri splnení stanovených kritérií. V nasledujúcom texte priblížime niektoré problémy a odporúčaný spôsob ich riešenia.

Dodržanie termínu prevzatia prihlášky bude podmienkou späť s každým výberovým konaním. V záujme prehľadnosti odporúčame stanovenie lehoty, kedy sa prihláška považuje za podanú jej dorúčením mestu. Inými slovami, procesná lehota, kedy postačí odoslanie prepravcoví poštových zásielok, nebude akceptovaná. Vyhodnocovanie splnenia stanovených podmienok by nemalo mať formalistický charakter, ale naopak zhodnocovať všetky okolnosti, ktoré viedli k menej závažnému nedodržaniu podmienok. Takýmto prípadom je napríklad prekročenie stanoveného času podania žiadosti o niekoľko minút, ktoré mohli byť spôsobené viacerými uchádzačmi podávajúcimi žiadosti na konci lehoty.

Ďalším príkladom, kedy by mal formalistický prístup ustúpiť, je **nedodržanie stanoveného rozsahu** požadovaných podkladov. Výberová komisia by sa nemala ochudobňovať o možnosť kvalitatívneho posudzovania jednotlivých

kandidátov z dôvodu vylúčenia uchádzača pre striktné uplatňovanie požadovaného rozsahu. V takom prípade by však členovia výberovej komisie mali zohľadniť, aby prekročenie rozsahu podkladov nevedlo k zvýhodneniu takéhoto uchádzača oproti ostatným kandidátom, ktorí stanovené obmedzenie dodržali.

Po overení všetkých žiadostí uchádzačov o príslušnú pozíciu bude nasledovať vytvorenie priestoru pre vyjadrenie názoru verejnosti a novinárov.

Takýmto ďalším prvkom pri získavaní dôvery verejnosti je **zverejnenie profesijných životopisov a predložených Rozvojových plánov** uchádzačov na stanovené obdobie. Primátor bude povinný zabezpečiť zverejnenie všetkých žiadostí o zaradenie do výberového konania, profesijných životopisov uchádzačov na webovom sídle mesta, a to aspoň 30 dní pred konaním výberového konania. Do 20 dní od zverejnenia žiadostí bude umožnené každému občanovi vzniesť odôvodnené výhrady voči uchádzačom. Tieto výhrady budú neverejné a predložené výberovej komisii ako podklad na rozhodovanie. Výberová komisia môže požadovať vyjadrenie od dotknutých uchádzačov, ktorých sa týka takto vznesená výhrada.

TIP PRE AKTÍVNYCH OBČANOV

Získavanie námietok verejnosti je priestorom aj pre zvýšenú aktivitu zapojených občianskych združení. Jedným zo spôsobov ako tento proces podporiť je vytvorenie samostatného komunikačného kanála pre prípadných oznamovateľov. Zmyslom jej využiť dôveru verejnosti v dané občianske združenie v prospech zvýšenia dôveryhodnosti výberového procesu. Občianske združenie by malo podnety vyhodnotiť a predložiť relevantné výhrady výberovej komisii.

ROZHODOVANIE O VÝBERE DO DRUHÉHO KOLA

Hlavnou úlohou zriadenej výberovej komisie je kvalitatívne čo najlepšie zhodnotiť prihlásených uchádzačov a vybrať do druhého kola najlepších z prihlásených. Nakoľko aj verejnú vypočutie je nástrojom, kde možno prezentovať svoje schopnosti, odporúčame stanoviť širší počet finalistov, napríklad na 3 až 5 alebo na 5 až 7 osôb v závislosti od veľkosti firmy či záujmu o obsadzovanú pozíciu.

HODNOTIACE KRITÉRIA

Aby hodnotenie komisie malo rovnaký základ, bude potrebné **stanoviť hodnotiace kritéria** a súčasne aj spôsob hlasovania o jednotlivých uchádzačoch. Ako modelové riešenie môžu slúžiť [Kritéria pre rozhodovanie výberovej komisie na obsadenie pozícií generálnych riaditeľov mestských firiem](#) (príloha. č. 1), ktoré sme vypracovali pre výberové konanie v Bratislave, ale neboli členmi komisie akceptované. Samotnému hodnoteniu by mala predchádzať diskusia členov výberovej komisie o kvalitách uchádzačov, očakávaniach na obsadzovanú pozíciu a prípadných otázkach, ktoré bude potrebné ešte zodpovedať. Práve diskusia môže formovať jednotný pohľad komisie na ideálneho uchádzača a korigovať nepresné alebo nesprávne očakávania jednotlivých členov komisie.

Príklad zlého riešenia z Bratislavy:

Samotné hlasovanie prebiehalo tak, že každý člen výberovej komisie napísal na označený a podpísaný

[papier maximálne mená piatich uchádzačov za každú spoločnosť. Tajomník komisie následne čítal výhradne čísla teda nie mená členov komisie a ich hlasovanie. Ani členovia komisie nemali reálnu možnosť spoznať hlasovanie kolegov. Hlasovacie lístky sú uschované v kancelárii primátora mesta a neboli zverejnené. Takýto spôsob hlasovania možno nazvať "súťažou krásy", nakoľko vyjadruje subjektívne názory bez poznania jednotlivých kritérií.](#)

ZÍSKAVANIE PODKLADOV

Diskusia sa nezaobíde bez kvalitných podkladov, ktoré si musí komisia zabezpečiť. Jedným z takýchto podkladov je **monitoring médií**. Inými slovami, zabezpečenie novinových článkoch o uchádzačoch, ich predchádzajúcich pracovných výsledkoch, prípadne kauzách, kde ich mená figurovali. V menších mestách bude takýto zdroj informácií obmedzený, preto bude potrebné ho nahradiť inými. Napríklad získanie posudkov od predchádzajúcich zamestnávateľov, výročné správy ich predchádzajúcich zamestnávateľov alebo informácie na internete.

Ďalším takýmto podkladom pre rozhodovanie komisie je preverenie uchádzačov prostredníctvom forénznej agentúry a vykonanie tzv. **background checku uchádzačov**. Agentúra odovzdá získané informácie členom výberovej komisie. A budú použité výhradne na účely výberového konania. Členovia výberovej komisie sú oprávnení žiadať doplnenie poskytnutých informácií od agentúry a rovnako žiadať vypočutie

uchádzača pred komisiou. Nevyhnutnosťou je, aby závery forénznej agentúry boli dostupné členom komisie v dostatočnom čase pred finálnym rozhodovaním.

V prípade nedostatočných možností alebo zdrojov na preverovanie uchádzačov forénznou agentúrou odporúčame využiť aspoň služby miestnej detektívnej kancelárie alebo sa oň prinajmenšom pokúsiť z verejne dostupných databáz vo vlastnej réžii.

Pre každé hodnotenie podkladov je potrebné zdôrazniť potrebu **zachovania kritického zvažovania**. Rýchle závery a vylúčenie uchádzača bez dôkladného overenia informácií, je chybným prístupom.

Až po diskusii môžu pristúpiť členovia komisie k hlasovaniu o uchádzačoch. Každý uchádzač by mal byť hodnotený **samostatne podľa zadaných a schválených kritérií** (príklad hodnotiacej tabuľky v prílohe č.2). Na základe získaného počtu celkových bodov sa zostaví poradie uchádzačov a oddelí skupina postupujúca do druhého kola. V prípade tesných rozdielov odporúčame prizvať na verejnú vypočutie radšej viac uchádzačov.

Samotný výber uchádzačov má podporiť dôveryhodnosť výberového procesu. Rozhodovaním bez jasných hodnotiacich kritérií a tým, že sa nehlasuje o každom kandidátovi, je možné politicky ovplyvniť výberový proces tak, že by mohla postúpiť kombinácia slabších a preferovaných kandidátov

TIP PRE AKTÍVNYCH OBČANOV

Aktívni občania môžu prispieť k zlepšeniu práce výberovej komisie prostredníctvom získavania, spracovania informácií o uchádzačoch. Odporúčame voliť komunikáciu s výberovou komisiou pred zverejňovaním počas výberového konania. Takto poskytnuté informácie by mala výberová komisia kriticky zhodnotiť a prijať potrebné rozhodnutia.

VEREJNÉ VYPOČUTIE

Verejné vypočutie je priestorom, kde možno reálne a dôkladne preveriť kvalitu uchádzačov. Aby k tomu aj v skutočnosti došlo, je nevyhnutné splniť viaceré predpoklady: pozvanie odbornej verejnosti, príprava členov komisie a dostatok času na vypočutie.

Verejného vypočutia sa môže zúčastniť každý občan a podľa možnosti by mal mať aj príležitosť položiť otázku uchádzačovi. Prítomnosť odborníkov alebo novinárov však bude potrebné aktívne zabezpečiť. Odborný pohľad v podobe komentáru alebo otázky prispeje k prevereniu schopnosti uchádzačov.

Z organizačného hľadiska je potrebné zabezpečiť, aby uchádzači, ktorí ešte neboli vypočutí, nemali možnosť byť prítomní na prezentácií svojich konkurentov.

Výberová komisia by mala byť adekvátne pripravená na vypočutie kandidátov. Preverovať nielen predložené údaje zo životopisov a rozvojových plánov, ale aj znalosti problematiky a realizovateľnosti načrtnutých riešení.

Dôkladné preverenie vrátane vlastnej prezentácie kandidáta nie je možné uskutočniť v niekoľkých minútach. Ak majú byť kvality uchádzačov dostatočne preverené, vypočutie jedného uchádzača by malo trvať aspoň 40-60 minút.

TIP PRE AKTÍVNYCH OBČANOV

Aktívni občania môžu prispieť k prevereniu reálnych schopností uchádzačov. Zapojenie verejnosti počas verejného vypočutia je vítaný prístup. Ak existuje v kuluároch preferovaný jeden kandidát, potom práve verejné vypočutie by malo pochybnosti potvrdiť alebo vyvrátiť.

Príklad zlého riešenia z Bratislavy:

Verejné vypočutie bolo realizované v jeden deň pre 4 mestské firmy, pričom každý z uchádzačov dostal priestor cca 15 minút. TIS hodnotí, že počet vypočutých uchádzačov bol vysoký a dôkladnejšiemu prevereniu kandidátov by prospelo rozdelenie jednotlivých vypočutí na viaceré dni. Rovnako zvolenie termínu verejného vypočutia by malo zohľadňovať reálne možnosti pracujúcich občanov. Z tohto dôvodu by stanovenie podvečerného alebo vikendového termínu bolo vhodnejšie.

Z hľadiska obsahu preverovania sa možno sústrediť na životopis uchádzača, kde možno napríklad skúmať predchádzajúce zamestnania ich dĺžku, fluktuáciu, príčiny odchodu a podobne. Pri skúmaní rozvojových plánov je dôležitá realnosť ich implementácie. Či uchádzač má reálne znalosti o stave organizácie alebo firmy, ktorú chce riadiť. Či vie ako zabezpečiť potrebné financie na deklarované zmeny. Aký dopad budú mať navrhované zmeny na zamestnanosť, hospodárske výsledky podniku a podobne.

Rovnako ako verejné vypočutie odporúčame zorganizovanie televíznych debát v lokálnych médiách. Jednak vznikne ďalšia príležitosť pre preverenie schopností kandidátov a súčasne sa vytvorí možnosť pre širšiu verejnosť spoznať nielen kandidátov ale aj činnosť podniku, ktorý majú riadiť.

ROZHODOVANIE O VÍŤAZOVI VÝBEROVÉHO KONANIA

Výberová komisia by mala mať možnosť vypočúť uchádzačov aj na neverejnom rokovaní, predovšetkým za účelom konfrontovania informácií získaných od forénznej agentúry a tiež z podnetov od občanov.

Rozhodovanie výberovej komisie by malo prebiehať hlasovaním po zohľadnení nasledovných oblastí:

1. Výsledky verejnej prezentácie uchádzačov – hearing
2. Detailnejší rozhovor výberovej komisie s uchádzačmi
3. Správa forénznej agentúry, mediálny prieskum, podnety od občanov a zistenia členov výberovej komisie
4. Výsledok z prvého kola

Na základe týchto kritérií bude vybraný a odporučený jeden kandidát na schválenie mestskému zastupiteľstvu.

Podobne ako pri prvom hlasovaní aj v tomto prípade by malo prebehnúť hodnotenie všetkých uchádzačov. Analytickým hodnotením jednotlivých uchádzačov je možné čiastočne eliminovať snahu o politizáciu procesu a presadzovanie kandidátov, ktorý získali podporu na inom fóre ako v otvorenom výberovom konaní.

Všetky hlasovania členov výberovej komisie musia byť zverejnené.

STANOVENIE VÝKONNOSTNÝCH CIEĽOV

Výkonnostné ciele sú meradlom prostredníctvom ktorého možno zhodnotiť úspešnosť zvoleného riaditeľa. Ich stanovenie by malo reflektovať víziu primátora z úvodu výberového konania v kombinácii s riešeniami, ktoré priniesol víťazný uchádzač.

Výkonnostné ciele by mali byť previazané so spôsobom určovania odmeny zvoleného riaditeľa. Ich vyhodnotenie by malo byť verejným aktom a prezentované pravidelne na zasadnutiach mestského zastupiteľstva.

Príklad dobrého riešenia z Bratislavy:

Mestské zastupiteľstvo žiada primátora hlavného mesta SR Bratislavy

aby do dvoch kalendárnych mesiacov a následne pred koncom každého kalendárneho roka, predložil na rokovanie a schválenie Mestského zastupiteľstva hlavného mesta SR Bratislavy návrh kritérií a konkrétnych merateľných cieľov a ukazovateľov hodnotenia kvality a úspešnosti práce zástupcov hlavného mesta SR Bratislavy v podnikoch s majoritnou účasťou hlavného mesta SR Bratislavy (Odvoz a likvidácia odpadu a.s., Dopravný podnik Bratislava, a. s., Bratislavská vodárenská spoločnosť, a. s., METRO Bratislava a.s.) a návrh spôsobu ich mimoriadneho odmeňovania vo vzťahu k plneniu týchto cieľov a ukazovateľov.

ako vykonávateľa akcionárskych práv, aby pri menovaní zástupcov hlavného mesta SR Bratislavy do štatutárnych orgánov vyššie uvedených spoločností zabezpečil zapracovanie podmienok mimoriadneho odmeňovania podľa vyššie uvedených kritérií do zmluvných vzťahov, ktoré budú uvedené spoločnosti uzatvárať s novými členmi štatutárnych orgánov.

aby vyhodnocovanie plnenia merateľných cieľov a ukazovateľov zabezpečil každoročne v správe, predloženej Mestskému zastupiteľstvu hlavného mesta SR Bratislavy spolu s návrhom mimoriadnych odmien pre členov štatutárnych orgánov vyššie uvedených spoločností.

aby do dvoch kalendárnych mesiacov a následne pred koncom každého kalendárneho roka, predložil na rokovanie a schválenie Mestského zastupiteľstva hlavného mesta SR Bratislavy návrh kritérií a konkrétnych merateľných cieľov a ukazovateľov hodnotenia kvality a úspešnosti práce zástupcov hlavného mesta SR Bratislavy v štatutárnych orgánoch Bratislavskej organizácie cestovného ruchu a návrh spôsobu ich odmien a postihov vo vzťahu k plneniu týchto cieľov a ukazovateľov.

ZÁVER

Výberové konania sú prekážkou pre rýchle riešenia. Prinášajú tiež viaceré náklady, ktoré sú odporcami často spochybňované. Aké výsledky preto očakávať? Definovali by sme ich do troch okruhov.

Smerom k primátorovi je to výber kandidáta, ktorý spĺňa odborné požiadavky a rovnako aj požiadavky na integritu. Súčasne by mal byť víťazný kandidát schopný realizovať víziu primátora doplnenú o vlastné inovatívne prístupy. Smerom k podniku, ktorý má riadiť a jeho zamestnancom, získavajú riaditeľa, ktorého minulosť a aj plány poznajú. Definované sú očakávané výsledky a tie sa aj pravidelne kontrolujú. Toto všetko sú nevyhnutné predpoklady, ak majú zamestnanci prijať

prípadne reformné opatrenia, ktoré bude nové vedenie presadzovať.

Smerom k verejnosti, získavajú riaditeľa, ktorý vo výberovom procese zodpovedal najdôležitejšie otázky riadenia podniku a bude podľa svojich odpovedí postupovať. Ak to tak nebude, má verejnosť argumenty, aby žiadala vyvodenie zodpovednosti zo strany zakladateľa. Taktiež kandidát vyjadril svoj vzťah k otvorenosti a predpokladá sa presadzovanie otvorenosti aj pri správe zverenej mestskej firmy.

Z týchto dôvodov sme presvedčení, že zvýšené finančné náklady ako aj čas venovaný výberovým konaniam má zmysel a odporúčame samosprávam, aby tento prístup čo najlepšie uvádzali do praxe.

PRÍLOHA Č. 1

KRITÉRIA PRE ROZHODOVANIE VÝBEROVEJ KOMISIE NA OBSADENIE POZÍCIÍ GENERÁLNYCH RIADITEĽOV MESTSKÝCH FIRIEM

Rozhodovanie výberovej komisie na obsadzovanie pozícií generálnych riaditeľov a predsedov predstavenstiev mestských firiem by malo prebiehať na základe vopred schválených hodnotiacich kritérií. Z uvedeného dôvodu predkladáme návrh takýchto kritérií, ktorý zohľadňuje dobrú prax v súkromnom sektore a špecifické požiadavky verejného sektora.

Za účelom dosiahnutia **otvorenosti, transparentnosti a odbornosti** výberového procesu, navrhujeme hodnotenie jednotlivých kandidátov samostatne každým členom výberovej komisie na hlasovacom hárku. Dosiahnuté body budú následne spočítané a určené poradie uchádzačov. Výberová komisia hlasovaním schváli 3-5 uchádzačov, ktorí sa umiestnili na prvých pozíciách.

PRVÉ KOLO VÝBEROVÉHO PROCESU – HODNOTIACE KRITÉRIA

Hodnotiace kritéria sú rozdelené do nasledovných troch oblastí, ktoré sa následne delia na hodnotiace podoblasti:

ROZVOJOVÝ PLÁN MESTSKEJ FIRMY

a) Plán založený na získaných a spracovaných dátach	15 bodov
b) Inovatívnosť - vízia	15 bodov
c) Realizovateľnosť (časové a finančné hľadisko)	15 bodov
d) Kooperácia so zakladateľom a verejnosťou (vzťah k magistrátu a poslancom, zverejňovanie informácií)	15 bodov

ŽIVOTOPIS

a) Dosiahnuté vzdelanie (posudzovanie využiteľnosti pre výkon funkcie)	5 bodov
b) Manažérske skúsenosti (riadenie väčšieho počtu pracovníkov)	15 bodov
c) Vzťah k oblasti pôsobenia mestskej firmy	15 bodov
d) Zručnosti (jazyková vybavenosť, iné)	5 bodov

INTEGRITA UCHÁDZAČA

2 negatívne referencie z medializovaných káuz by mali byť diskvalifikačným kritériom, t.j. odpočítanie maximálneho počtu bodov, v iných prípadoch odpočet bodov podľa závažnosti prípadu	mínus 50 bodov
--	----------------

Maximálne dosiahnuteľný počet bodov pre jedného uchádzača je 100 bodov. Výberová komisia rozhodne následne po zostavení poradia, aký počet uchádzačov odporučí do druhého kola, maximálne 5 uchádzačov.

Hodnotenie na základe týchto kritérií bude predstavovať zvýšenú časovú náročnosť a preto odporúčame rozdeliť zasadnutia komisie do štyroch kalendárnych dní podľa príslušných mestských firiem.

DRUHÉ KOLO VÝBEROVÉHO PROCESU

Výberová komisia by mala mať možnosť vypočúť uchádzačov aj na neverejnom rokovaní, predovšetkým za účelom konfrontovania informácií získaných od forenznej agentúry a tiež z podnetov od občanov. Rozhodovanie výberovej komisie by malo prebiehať hlasovaním po zohľadnení nasledovných oblastí:

1. Výsledky verejnej prezentácie uchádzačov – hearing (technicky je potrebné zabezpečiť, aby neboli zvýhodnení poslední vypočúvaní uchádzači, t.j. ich neprítomnosť pri vypočutí iných uchádzačov).
2. Vypočutie výberovou komisiou
3. Správa forenznej agentúry, mediálny prieskum, podnety od občanov a zistenia členov výberovej komisie
4. Výsledok z prvého kola

Na základe týchto kritérií bude vybraný a odporučený jeden kandidát na schválenie mestskému zastupiteľstvu.

PRÍLOHA Č. 2

NÁVRH HODNOTIACICH KRITÉRIÍ - PRÍKLAD

Firma XY - Výberové konanie na generálneho riaditeľa a predsedu predstavenstva

Hodnotiteľ: YZ		
Hodnotený: ZX		
Hodnotiace kritériá	Váha kritérií (body/percentá)	Pridelené body hodnotiteľom
Rozvojový plán firmy	Spolu max 60	N/A
Vychádza plán z reálnych dát?	15	12
Poskytuje inovatívne riešenia?	15	15
Sú zámery z časového a finančného hľadiska realizovateľné?	15	10
Ráta s kooperáciou s mestom a verejnosťou?	15	5
Životopis	Spolu max 40	N/A
Kvalita a príbuznosť dosiahnutého vzdelania k odboru	5	5
Manažérske skúsenosti s vedením väčšieho počtu zamestnancov	15	10
Pracovné skúsenosti v príbuznom odbore	15	12
Zručnosti (jazyk, počítačové zručnosti, vodičský preukaz, iné kurzy a pod.)	5	4
Integrita uchádzača (medializované kauzy, vzťah k otvorenosti v správe vecí verejných, podnety od občanov, vlastný výskum členov komisie)	Hodnotiteľ v prípade oprávnených pochybností o integrite uchádzača na daný post môže udeliť penalizáciu až do výšky minus 50 bodov (v rozsahu 0 až - 50)	-20
Celkový dosiahnutý počet bodov	Spolu max 100	53

BOJ PROTI KORUPCII MÔŽETE PODPORIŤ AJ VY!

Podporiť Transparency International Slovensko znamená zasadiť sa za lepšie Slovensko. S Vašou podporou dokážeme v boji za vyššiu transparentnosť viac, lebo zmena môže prísť len vtedy, ak všetci spojíme svoje sily proti nehospodárnemu narábaniu s verejnými financiami. Pridajte sa k tým, ktorí veria, že je našou osobnou zodpovednosťou niečo zmeniť.



FINANČNÁ PODPORA

Náš boj proti korupcii by sa nezaobišiel bez pomoci našich podporovateľov. Ak je Vám naša činnosť sympatická, pomôžte nám, prosím prostredníctvom finančnej podpory. Aj vďaka Vášmu daru budeme môcť naďalej robiť našu prácu odborne a nezávisle. Na rozdiel od účelovo viazaných dlhodobých grantov vieme vďaka podpore od jednotlivcov pohotovo reagovať na aktuálne témy, ktoré hýbu našou krajinou. Váš dar, akýkoľvek malý alebo veľký, pre nás okrem finančnej pomoci predstavuje aj obrovskú morálnu podporu, ktorú si veľmi vážime.

Váš jednorazový dar či pravidelnú podporu nastavíte úplne jednoducho tu: transparency.darujme.sk/124

NEFINANČNÁ PODPORA

Rovnako ako finančný príspevok je pre nás dôležitá aj nefinančná podpora. Podporte nás nefinančným darom a pomôžte nám naplňať naše poslanie! Pomôže nám napríklad preplatenie nákladov na tlač, preklad materiálov, poskytnutie kancelárskych potrieb či priestor na semináre alebo konferencie. Uvítame zdieľanie skúseností či odborné poradenstvo poskytnuté zdarma či za výhodnejšie podmienky.

Viac informácií ohľadom jednotlivých foriem podpory nájdete na transparency.sk/sk/podporte-nas/ alebo nám napíšte priamo na adresu podporte@transparency.sk



TRANSPARENCY
INTERNATIONAL
SLOVENSKO

TRANSPARENCY INTERNATIONAL SLOVENSKO

Bajkalská 25, 827 18 Bratislava 212

tel./fax: 02/5341 7207

www.transparency.sk

tis@transparency.sk