

## **Zásady výberu členov orgánov v podnikoch vlastnených alebo ovládaných mestom Bratislava**

### **1. VŠEOBECNÉ USTANOVENIA**

#### **Rozsah:**

Tieto zásady sa vzťahujú na akciové spoločnosti, kde mesto má 100% alebo rozhodujúci vplyv. Medzi ne patria najmä: OLO, DPMB, Metro, BVS. Zásady sa budú primerane uplatňovať na štatutárne pozície v mestských organizáciách a obchodných spoločnostiach, ako napríklad Mestské lesy.

#### **Ciele a hodnoty:**

Výsledky výberu aj proces musia byť zmysluplné (efektívny proces, kompetentní manažéri), ale aj dôveryhodné (transparentný proces, manažéri s integritou konajúci vo verejnom záujme).

#### **Postavenie a štruktúra orgánov:**

Predpokladáme štandardnú deľbu právomocí podľa Obchodného zákonníka medzi akcionára (zastúpeného valným zhromaždením), predstavenstvom a dozornou radou. (Výňatky zo zákona sú súčasťou v Dodatku.)

**Predstavenstvá** budú predstavovať hlavný riadiaci a výkonný orgán spoločnosti a jeho členovia preto musia byť schopní riadiť jednotlivé oblasti pôsobenia podniku.

Predpokladáme dvojstupňový proces výberu: najprv bude vybraný predseda predstavenstva v danom podniku a zároveň generálny riaditeľ, následne budú vyberaní konkrétni členovia predstavenstva zodpovední za jednotlivé úseky

Počet členov: štandardne 5, v prípade menších spoločností 3.

To zároveň znamená zrušenie tretej úrovne riadenia spoločnosti (napríklad dnes v OLO je len jeden člen predstavenstva aj členom výkonného manažmentu (GR)).

Členovia predstavenstiev budú vyberaní výhradne na základe svojich predpokladov na kompetentný výkon funkcie vo verejnom záujme.

**Dozorné rady** budú predstavovať nástroj kontroly zo strany akcionára (primátor a mestské zastupiteľstvo) aj verejnosti, resp. zamestnancov. Kontrola znamená najmä ekonomickú, finančnú a právnu kontrolu činnosti mestského podniku, monitoring výkonnosti a napĺňania cieľov. Kontrola musí byť kvalifikovaná. Preto by nemalo ísť o odmenu za zásluhy, ale očakáva sa aktívny prístup členov pri kontrole fungovania uvedených spoločností.

Počet a navrhovaná štruktúra členov: rešpektuje súčasný stav

Zloženie: 1/3 členov volia zamestnanci, jeden max. dvaja zástupcovia primátora, zvyšok sú zástupcovia poslaneckých klubov

**Tab.1 Prehľad počtu členov dozorných rád vybraných spoločností**

Názov spoločnosti	Celkový počet členov dozornej rady	Počet nominantov mesta v dozornej rade
DPB	10	5
BVS	12	6
OLO	10	5
METRO	7	6
BID	5	2
KSP	3	3
NTC	9	2
INCHEBA	3	1
HARBART	3	2

Členovia dozorných rád budú predstavovať kontrolný nástroj riadne zvolených politických predstaviteľov (primátor, MZ) a môžu byť preto vyberaní priamym rozhodnutím. Ich výber by však tiež mal zabezpečiť ich schopnosť naplniť úlohy zverené dozornej rade.

V prípade dozorných rád je potrebné prehodnotiť súčasný neakceptovateľný stav, kde členovia dozorných rád sú obmedzovaní vo výkone svojho mandátu (napr. paušálne záväzky mlčanlivosti).

### **Etika a odmeňovanie**

Ďalšie témy, ktoré sa musia riešiť simultánne s procesom výberu:

- Etický kódex výberového konania
- Kontrola integrity
- Obsah zmluvy o výkone funkcie
- Odmeňovanie

**Etický kódex výberového konania** by mal upraviť minimálne nasledovné:

- Aké konanie je zakázané (ovplyvňovanie výsledku nad rámec definovaných právomocí)
- Ako majú členovia výberovej komisie / iné osoby reagovať, ak ich bude chcieť niekto ovplyvňovať - obrátiť sa na etického poradcu a gestora výberových konaní
- Ako majú členovia výberovej komisie reagovať, keď sa pri jednotlivých kandidátoch ocitnú v konflikte záujmov - obrátiť sa na etického poradcu a gestora výberových konaní

### **Kontrola integrity/spoľahlivosti:**

Pre efektívny a kvalitný výkon jednotlivých spoločností je potrebné obsadiť kľúčové pozície v spoločnostiach osobami, u ktorých neexistuje podozrenie na napojenie na podnikateľské skupiny, ktoré by svojou činnosťou mohli škodiť záujmom mesta v spoločnostiach. Z tohto dôvodu je potrebné uskutočniť kontrolu informácií, ktoré uchádzač uvádza vo svojom CV, ako aj hodnotiacom dotazníku.

- V rámci výberového procesu je potrebné okrem kompetentnosti preveriť aj integritu uchádzačov
- Z hľadiska efektívnosti výberového procesu bude kontrola integrity robená len pri uchádzačoch, ktorí postúpia do užšieho výberu
- Zdrojom informácií pre kontrolu integrity budú verejne dostupné informácie, ako aj informácie, ktoré oznámi verejnosť na základe zverejneného životopisu. V prípade komisie to budú aj informácie uvedené v hodnotiacom dotazníku a informácie poskytnuté uchádzačom v rámci interview.
- Kontrolu integrity realizuje odborný tím zodpovedný za získanie a/alebo overenie dostupných informácií o jednotlivých uchádzačoch. Odborný tím vedie expert na HR v spolupráci s predsedom výberovej komisie.
- Kontrola sa realizuje v troch fázach:
  - **V prvej fáze** uchádzač vyplní dotazník s otázkami týkajúcimi sa jeho profesionálneho pôsobenia, stykov s rôznymi podnikateľskými skupinami a pracovných a biznisových aktivít. Vyplnený dotazník bude prístupný pre členov výberovej komisie. Pre potrebu verejnej kontroly bude zverejnené CV, ku ktorému bude mať verejnosť možnosť sa vyjadriť, prípadne spochybníť jednotlivé informácie zaslaním námietky výberovej komisii resp. tímu zodpovednému za organizáciu výberových konaní.
  - Zároveň uchádzač uvedie referenčné osoby. Tieto budú, v prípade potreby, kontaktované výberovou komisiou.
  - **V druhej fáze** vybraní uchádzači absolvujú interview (60-90 min.) s odborníkom na HR, budú kontaktované osoby uvedené ako referencia a následne odborník na HR spolu s vybraným členom výberovej komisie predloží komisii správu o zisteniach kontroly integrity.
  - **V tretej fáze** budú môcť členovia výberovej komisie, v prípade závažných zistení a podozrení, konfrontovať uchádzača so zisteniami odborného tímu alebo otázkami na informácie uvedené v dotazníku (resp.s námietkami zo strany verejnosti).

### **Obsah zmluvy o výkone funkcie**

- Je potrebné definovať, čo má v zmluve byť z etického hľadiska nad rámec zákona. Medzi možnosti spadajú napríklad:
  - podrobnejší obsah a prípadne zverejňovanie majetkového priznania
  - povinnosť dodržiavať etický kódex vydaný akcionárom

### **Odmeňovanie:**

Ak majú mestské podniky získať kvalitných manažérov, musí byť odmeňovanie konkurencieschopné a zároveň vopred komunikované potenciálnym uchádzačom, aby sa maximalizoval záujem. (Základné informácie bude obsahovať samotné vyhlásenie výberového konania.)

Odmeňovanie by malo byť minimálne na úrovni súčtu platov ľudí, ktorých kandidát nahrádza (odmena člena predstavenstva + plat vedúceho zamestnanca). V prípade, že tento súčet nie je konkurencieschopný, možno ho rozhodnutím primátora zvýšiť. Návrh podmienok odmeňovania

pripravuje pre primátora gestor výberových konaní na základe odporúčaní odborníkov na ľudské zdroje.

Konkrétne podmienky sa dohadujú po rozhodnutí výberovej komisie a pred predložením návrhu na mestské zastupiteľstvo.

## **2. KRITÉRIÁ NA VÝBER**

Konkrétne hodnotiace kritériá pre jednotlivé pozície pripraví výberová komisia.

### **Všeobecné kritériá na výber členov predstavenstva:**

Základné podmienky:

- Vysokoškolské vzdelanie
- Splnenie podmienok podľa zákona o výkone prác vo verejnom záujme (bezúhonnosť)
- Prax v riadení aspoň 3 roky (ide o minimálnu podmienku, podrobnejšie sa bude hodnotiť v rámci kritérií kompetentnosti)

Kritériá hodnotiace kompetentnosť:

- vykonával kandidát vo svojom doterajšom profesionálnom živote práce, ktoré boli porovnateľné alebo takmer porovnateľné s pozíciou, na ktorú sa hlási?  
V prípade predsedu predstavenstva sa hodnotí najmä manažérska skúsenosť a skúsenosť v odvetví.  
V prípade člena predstavenstva sa hodnotí najmä skúsenosť v oblasti, o ktorú sa uchádza.
- S akými výsledkami kandidát vykonával tieto práce?

Kritériá hodnotiace integritu:

- Výsledky previerky, najmä prítomnosť preukázaných konaní v rozpore s verejným záujmom alebo vážnych podozrení, ako aj dlhodobá prepojenosť s podnikateľskými štruktúrami spájanými so zneužívaním verejných zdrojov, korupciou a inými javmi poškodzujúcimi dobré meno.

Kritériá vzťahujúce sa ku konkrétnym miestam

- Prezentácia predstavy o riadení podniku (zvereného úseku) a vlastného pôsobenia prednesená počas verejného vypočutia. V prípade jednotlivých pozícií budú včas zverejnené/zaslané shortlistovaným uchádzačom dáta/informácie o stave a výkone konkrétnej spoločnosti (úseku) tak, aby prezentované plány boli založené na relevantných dátach a uchádzači z verejného prostredia nebudú znevýhodnení voči uchádzačom z mestských podnikov.

### **Kritériá na výber členov dozorných rád:**

Uplatňujú sa základné podmienky odbornosti. Preferuje sa manažérska, právnická alebo watchdogová prax.

## **3. RIADENIE VÝBEROVÉHO PROCESU**

3 skupiny aktérov:

- politický: Primátor a mestské zastupiteľstvo

- manažérsky: Gestor výberových konaní
- odborný: Výberová komisia a etický poradca

#### **Primátor a mestské zastupiteľstvo:**

- Primátor riadi a politicky zodpovedá za celý proces, menuje výberovú komisiu a svojich zástupcov do dozorných rád
- MZ vstupuje do rozhodovania súhlasom s pravidlami a schválením jeho výsledkov, ako aj nominovaním zástupcov do dozorných rád a výberovej komisie

#### **Gestor výberových konaní:**

Gestor bude zodpovedný za to, aby sa naplnili zásady výberového procesu uvedené vo všeobecných ustanoveniach a zároveň, aby celý proces prebehol zmysluplne, efektívne a dôveryhodne. Gestor výberových konaní si zároveň musí vytvoriť projektový tím zo zamestnancov magistrátu a externých odborníkov, ktorí mu pomôžu s realizáciou výberových konaní.

#### **Výberová komisia:**

Výberová komisia bude zodpovedať za výber kandidátov do užšieho kola, za uskutočnenie vypočítania a jeho vyhodnotenie a za odporúčania pre primátora na to, ktorých kandidátov vybrať. Výberovú komisiu menuje primátor. Vzhľadom na náročnosť celého procesu je potrebné:

- Vytvoriť jednu výberovú komisiu s možnosťou doplnenia ad hoc členov pre konkrétne výberové konanie
- Zabezpečiť odmenu pre členov výberových komisií

#### **Zloženie výberovej komisie:**

- Komisia má 5 členov: zástupca primátora (predseda komisie), externý odborník v oblasti výberu ľudských zdrojov s dobrým menom, externý odborník z oblasti manažmentu s dobrým menom a 2 nestáli členovia
- Nestáli členovia pri výbere predsedu predstavenstva:
  - člen nominovaný mestským zastupiteľstvom (pre každé výberové konanie iný, nominovaný na základe dohody primátora a poslaneckých klubov),
  - externý odborník z oblasti pôsobenia mestského podniku (odpad, doprava, vodárenstvo, atd.),
- Nestáli členovia pri výbere členov predstavenstva:
  - člen nominovaný MZ (pre každé výberové konanie iný, nominovaný na základe dohody primátora a poslaneckých klubov),
  - externý odborník z oblasti pôsobenia mestského podniku (odpad, doprava, vodárenstvo...), alt. predseda predstavenstva vybraný pre daný podnik.

#### **Etický poradca:**

Etický poradca je externý odborník, ktorý bude mať na starosti zabezpečenie etickej dimenzie výberového procesu a bude dohliadať na prípravu a dodržiavanie etického kódexu výberového procesu. Bude radiť projektovému tímu pri príprave a realizácii výberového konania a na neho sa budú môcť všetci účastníci procesu s etickými otázkami.

## 4. PROCES VÝBEROVÉHO KONANIA

### Proces pri výbere členov predstavenstva

#### **ETAPA 1: Spustenie výberových konaní**

Etapa obsahuje 2 kroky:

- Schválenie zásad výberu orgánov mestských podnikov primátorom a mestským zastupiteľstvom
- Zverejnenie výzvy. Výzva bude zverejnená vo viacerých domácich médiách aj vo vybraných zahraničných (najmä v ČR). Bude sprevádzaná komunikačnou kampaňou na podporu dôvery vo výberové konanie a zvýšenia záujmu.

#### **ETAPA 2: Vytvorenie zoznamu kandidátov**

ETAPA 2-5 sa uskutoční najprv pre predsedov predstavenstiev, aby sa tí následne mohli zúčastniť výberu členov predstavenstiev vo svojich podnikoch.

Táto etapa obsahuje 2 kroky:

1. Zber prihlášok do určeného termínu
2. Ich usporiadanie a vytvorenie zoznamu kandidátov

Každý uchádzač sa musí prihlásiť sám.

Obsah prihlášky: Životopis, motivačný list, vyplnenie dotazníka slúžiaceho na kontrolu integrity, prípadne ďalších dokumentov špecifikovaných výberovou komisiou v dostatočnom časovom predstihu.

#### **ETAPA 3: Výber kandidátov do užšieho kola**

Táto etapa obsahuje 2 kroky:

1. eliminácia tých, čo nespĺňajú podmienky na základe zadaných kritérií
2. výber max. 5 kandidátov do užšieho kola podľa poradia bodov získaných v prvom kole hodnotenia. Hodnotenie uchádzačov prebehne štandardizovanou formou posudzovania naplnenia jednotlivých kritérií a zostavením bodového poradia uchádzačov.
3. Ak podmienky spĺňa viac ako 5 kandidátov, komisia na základe hodnotenia uvedeného v druhom bode vyberie 5 kandidátov, ktorí postúpia do užšieho kola (shortlist).

#### **ETAPA 4: Kontrola integrity, interview a vypočutie**

Materiály, s výnimkou hodnotiaceho dotazníka, vybraných kandidátov budú zverejnené na internete a verejnosť bude mať možnosť ich preštudovať, ale aj sa k nim vyjadriť (najmä z hľadiska upozornenia na nepravdivé skutočnosti či riziká kandidátov).

Ešte pred verejným vypočutím sa tiež uskutoční kontrola zistených skutočností v rámci kontroly integrity. Súčasťou kontroly bude skrining predchádzajúceho odborného pôsobenia uchádzača. Ten sa podrobí výberovému pohovoru (interview) s odborníkom na HR. Odborník na HR bude

zodpovedný za vypracovanie správy v rámci kontroly integrity. Tá bude podkladom pre výberovú komisiu.

Všetci vybraní kandidáti budú pozvaní na vypočutie pred výberovou komisiou, ktoré bude mať neverejnú a verejnú časť.

Neverejná časť vypočutia sa uskutoční priamo pred verejným vypočutím, kde bude kandidát oboznámený so zisteniami z kontroly integrity. Členovia komisie budú mať možnosť dopytovať sa uchádzača na jeho predchádzajúce pôsobenie, skúsenosti, ako aj pochybnosti vyplývajúce so zistení kontroly integrity. V prípade konfrontácie s informáciami, ktoré sa objavia ako výsledok kontroly integrity dostane uchádzač možnosť z výberového konania odstúpiť bez medializácie týchto zistení. Na neverejnom vypočutí sa môže zúčastniť aj jeden zástupca za každý poslanecký klub, s výnimkou klubu, ktorého nominant je členom výberovej komisie pri danom výberovom konaní. Účasť poslancov na neverejnom vypočutí je podmienená podpísaním dohody o mlčanlivosti. Zástupcovia poslaneckých klubov nemajú v neverejnej časti právo pýtať sa otázky, s výnimkou poslanca/poslankyne, ktorý/á je členom výberovej komisie pri danom výberovom konaní.

Verejné vypočutie bude nasledovať priamo po neverejnom vypočutí. Bude mať štandardizovanú štruktúru:

- Prezentácia kandidáta (max 15 min)
- Otázky komisie (max 15 min)
- Otázky verejnosti (max 15 min)

Na základe všetkých zhromaždených materiálov a vystúpení následne komisia rozhodne o poradí kandidátov v užšom kole. Komisia môže odporúčať nižší počet uchádzačov, ale musí odporúčať aspoň dvoch. Komisia musí svoje rozhodnutie zdôvodniť. Súčasťou zdôvodnenia môžu byť aj stanoviská/zdôvodnenia jednotlivých členov komisie. V prípade väčšieho počtu uchádzačov, ktorí spĺňajú náročné kritériá výberu, komisia zoradí takýchto uchádzačov do poradia. Poradie môže byť v budúcnosti použité ako zdroj doplňujúcej nominácie na člena predstavenstva (napr. keď prvý v poradí neakceptuje podmienky spojené s pôsobením v predstavenstve alebo ak dôjde k uvoľneniu miesta v predstavenstve).

### **ETAPA 5: Rozhodnutie**

Primátor dostane odporúčanie komisie a má možnosť sa s odporúčanými kandidátmi stretnúť. Následne by mal rozhodnúť a predložiť návrh mestskému zastupiteľstvu. Primátor musí akceptovať odporúčanie komisie, vrátane poradia. V prípade zásadného nesúhlasu s postupom a výsledkom má možnosť výberové konanie zopakovať. Toto rozhodnutie musí zdôvodniť a malo by byť výnimočné.

Súčasťou rozhodnutia je aj dohoda s uchádzačom o dátume nástupu a podmienkach zamestnania tak, aby mestské zastupiteľstvo rozhodovalo o kandidátoch, ktorí reálne nastúpia. Ak počas celého procesu kandidát odstúpi, pokračuje sa postupne s kandidátmi z ďalšieho miesta. To sa týka len kandidátov, ktorých komisia odporúčala. Ak nikto z kandidátov odporúčaných komisiou nie je ochotný nastúpiť, výberové konanie sa opakuje.

Rozhodnutie primátora schvaľuje mestské zastupiteľstvo.

### **ETAPA 6: opakovanie celého procesu pre ostatných členov predstavenstva**

Tento proces bude identický okrem rozdielov uvedených v tomto dokumente.

Výberové konania budú vypísané na konkrétne pozície (napríklad člen predstavenstva a technický riaditeľ).

### **Proces pri výbere členov dozorných rád:**

#### **ETAPA 1: Predloženie návrhov a vytvorenie zoznamu navrhovaných členov DR**

V rámci tejto etapy budú navrhovatelia (primátor, poslanci MZ) predkladať svoje návrhy na členov. Návrh bude obsahovať životopis a vyplnený dotazník. Návrh by mal zohľadňovať proporočné rozdelenie poslancov podľa poslaneckých klubov.

## **5. REALIZÁCIA ZÁSAD / ĎALŠIE KROKY**

### **Január:**

- predloženie zásad na verejné pripomienkovanie

### **Február-apríl:**

- predloženie zásad na rokovanie MZ a ich schválenie
- Určenie štruktúry predstavenstva v jednotlivých podnikoch primátorom
- vypísanie výberových konaní na predsedov a členov predstavenstva
- Vymenovanie výberovej komisie
- Prijímanie prihlášok do predstavenstva

### **Marec - apríl:**

- Preverenie uchádzačov – splnenie kritérií
- Vytvorenie shortlistu, rozhovory so shortlistovanými uchádzačmi, verejné vypočutie kandidátov na predsedov predstavenstva, rozhodnutie výberovej komisie a schválenie primátorom a mestským zastupiteľstvom

### **Apríl - máj:**

- Verejné vypočutie kandidátov na členov predstavenstva, rozhodnutie výberovej komisie, schválenie primátorom a mestským zastupiteľstvom



## **DODATOK: Kompetencie jednotlivých orgánov podľa Obchodného zákonníka**

§ 187 (1) Do pôsobnosti valného zhromaždenia patrí:

- a) zmena stanov, ak zákon neustanovuje inak,
- b) rozhodnutie o zvýšení a znížení základného imania, o poverení predstavenstva zvýšiť základné imanie podľa § 210 a vydanie prioritných dlhopisov alebo vymeniteľných dlhopisov,
- c) voľba a odvolanie členov predstavenstva, pokiaľ stanovy neurčujú, že ich volí a odvoláva dozorná rada (§ 194 ods. 1),
- d) voľba a odvolanie členov dozornej rady a iných orgánov určených stanovami, s výnimkou členov dozornej rady volených a odvolávaných podľa § 200,
- e) schválenie riadnej individuálnej účtovnej závierky a mimoriadnej individuálnej účtovnej závierky, rozhodnutie o rozdelení zisku alebo úhrade strát a určení tantiém,
- f) rozhodnutie o premene akcií vydaných ako listinné cenné papiere na zaknihované cenné papiere a naopak,
- g) rozhodnutie o zrušení spoločnosti a o zmene právnej formy,
- h) rozhodnutie o skončení obchodovania s akciami spoločnosti na burze a rozhodnutie o tom, že spoločnosť prestáva byť verejnou akciovou spoločnosťou,
- i) schvaľovanie pravidiel odmeňovania členov orgánov spoločnosti, ak stanovy neurčia, že pravidlá odmeňovania schvaľuje dozorná rada,
- j) rozhodovanie o schválení zmluvy o prevode podniku alebo zmluvy o prevode časti podniku,
- k) rozhodnutie o ďalších otázkach, ktoré zákon, alebo stanovy zahŕňajú do pôsobnosti valného zhromaždenia.

§ 191 (1) Predstavenstvo je štatutárnym orgánom spoločnosti, ktorý riadi činnosť spoločnosti a koná v jej mene. Predstavenstvo rozhoduje o všetkých záležitostiach spoločnosti, pokiaľ nie sú týmto zákonom alebo stanovami vyhradené do pôsobnosti valného zhromaždenia alebo dozornej rady.

§ 197

(1) Dozorná rada dohliada na výkon pôsobnosti predstavenstva a uskutočňovanie podnikateľskej činnosti spoločnosti.

(2) Členovia dozornej rady sú oprávnení nahliadať do všetkých dokladov a záznamov týkajúcich sa činnosti spoločnosti a kontrolujú, či účtovné záznamy sú riadne vedené v súlade so skutočnosťou a či sa podnikateľská činnosť spoločnosti uskutočňuje v súlade s právnymi predpismi, stanovami a pokynmi valného zhromaždenia.

§ 198

Dozorná rada preskúmava účtovné závierky, ktoré je spoločnosť povinná vyhotovovať podľa osobitného predpisu a návrh na rozdelenie zisku alebo na úhradu strát a predkladá svoje vyjadrenie valnému zhromaždeniu.

§ 199

(1) Dozorná rada zvoláva valné zhromaždenie, ak to vyžadujú záujmy spoločnosti, a na valnom

zhromaždení navrhuje potrebné opatrenia. Pre spôsob zvolávania valného zhromaždenia platia primerane ustanovenia § 184.