

Dobrá praxe

Transparentní výběr nominantů do odborných funkcí



Matěj Kubíček

Jakub Michálek

Tento dokument byl schválen usnesením republikového předsednictva ze dne 6. 1. 2020, kterým bylo doporučeno všem týmům podle této metodiky postupovat.

Cheat sheet

1. Sestavit profil nominanta
2. Jmenovat výběrovou komisi a administrátora
3. Vyhlásit inzerát a zpropagovat ho, abychom dostali relevantní počet zájemců
4. Vést dokumentaci výběrového řízení aspoň v rozsahu tabulka uchazečů, rozhodnutí o výsledku, životopis a další údaje o vybraném uchazeči
5. Provést předvýběr uchazečů a informovat e-mailem uchazeče nevybrané v předvýběru
6. Vybrat uchazeče podle dříve definovaných kritérií, sepsat zápis
7. Provéřit důvěryhodnost vybraného uchazeče
8. Informovat uchazeče z pohovoru o výsledku telefonicky, nejprve úspěšného
9. Vyhlásit výsledek a oznámit ho na internetu^{*)}
10. Uzavřít a zveřejnit smlouvu^{*)}, v případě stranických pozic ji zaslat na vědomí PO
11. Publikovat životopis (medailonek) vybraného uchazeče^{*)}
12. Archivovat dokumentaci; po uplynutí příslušných lhůt skartovat nepotřebné osobní údaje
13. Po určité době (3 měsíce, 1 rok) vyhodnotit spokojenost s vybraným uchazečem

^{*)} Po vhodné anonymizaci (údaje osob bez smluvního vztahu, adresy, telefonů, den a měsíc narození).

Úvod

Co je v sázce, když neprovedeme dobře výběrové řízení?

- Kvalitní uchazeči, kteří byli třeba další v pořadí, už se nebudou hlásit a řeknou to svým kamarádům, takže strana bude vypadat neprofesionálně, přijdeme o kvalitní lidi a můžeme přijít o voliče.
- Zvýší se riziko, že nás neúspěšní uchazeči budou pomlouvat a poškozovat tak naši reputaci na veřejnosti a v případě neúspěšných uchazečů z řad členů přenášet negativní energii dovnitř strany.
- Voliči uvidí, že jsou s tím spojeny problémy a my to nebudeme moci úspěšně odprezentovat.
- Vybereme nevhodné lidi, kteří udělají v odborné funkci zásadní chyby.
- Vyjde najevo, že jsme nedostatečně prověřili člověka a pak to poběží v hlavních zprávách celý den.
- Ostatní ve straně uvidí, že tomu nevěnujeme dostatečnou péči a budou na další výběrová řízení více kašlat, takže klesne kvalita postupů a vybíraných lidí.
- Výsledkem výběrového řízení není jen vybrání toho nejlepšího, ale také uznání uchazečů a veřejnosti, že výběr proběhl řádně podle pravidel. Nestací, když se spravedlnost děje, ale musí se i jevit.

Proto je nezbytné, aby zadavatelé znali doporučenou praxi a drželi se doporučení nebo svůj jiný postup, který může někdy vést k lepšímu výsledku, transparentně odůvodnili.

Tento dokument slouží jako dobrá praxe pro nominující subjekty, které vybírají nominanty do odborných funkcí tak, aby byl výběr spravedlivý, transparentní, odborný a v souladu s politikou nominujícího subjektu a aby vybraný nominant co nejlépe vyhovoval potřebnému profilu z hlediska požadovaných kompetencí i orgánu jako celku. Nominace do funkce je typicky důsledek politických dohod, kdy si strany rozdělí nominanty dle politického klíče nebo jim toto právo náleží ze zákona (např. u orgánů VZP). Tento návod je však přiměřeně použitelný i na nominace do jiných odborných funkcí.

Jde o příručku, která popisuje postup vhodný a doporučený, nicméně každá organizace je jiná ať už velikostí, odborností či zadáním zřizovatele a je tedy pochopitelné, že se dá použít pouze základ a zbytek přizpůsobit konkrétní situaci. Je doporučeno ho plně uplatnit u dozorčích rad nejvýznamnějších veřejných podniků, naopak u akciověk s několika zaměstnanci může být vhodnější postupy modifikovat. Postupy jsou navrženy tak, aby byl dodržen princip efektivity, tj. například časově náročné kroky (prověření důvěryhodnosti, zjišťování referencí apod.), jsou načasovány na dobu, kdy již došlo k dostatečné selekci uchazečů.

Výběrové postupy nelze vztahovat na nominace osob do vnitřních orgánů zastupitelských sborů (výborů) či politické posty ve vrcholné exekutivě (vládě a radě města), které jsou určeny politickým vyjednáváním a obsazeny typicky volenými politiky na základě politických dohod.

Příklady v publikaci jsou někdy inspirovány skutečnými případy, ale někdy jsou z didaktických důvodů či z důvodů důvěrnosti upraveny či vymyšleny.

Autoři děkují za cenné komentáře členské základně.

Obsah

Cheat sheet	2
Úvod	3
1. Vymezení pojmů	5
2. Ustavení nominačního týmu	5
2. Definování vlastnické politiky veřejného subjektu	6
3. Příprava výběrového řízení	6
3.1 Sestavení profilu nominanta	7
3.2 Jmenování administrátora výběrového řízení	7
3.3 Jmenování výběrové komise	8
3.4 Harmonogram výběru	9
3.4 Inzerát – popis pozice, požadavky a hodnotící kritéria	9
4. Výběr uchazečů	12
4.1 Předvýběr kandidátů	12
4.2 Prověření důvěryhodnosti	12
4.3 Pozvání na výběrové řízení a vyrozumění nepozvaných	13
5. Pohovor	15
5.1 Prohlášení uchazeče	15
5.2 Průběh pohovoru	16
5.3 Kladení otázek	17
6. Výběr nejlepšího kandidáta	18
6.1 Hodnocení kritérií	18
6.2 Bodování uchazečů	18
6.3 Vyrozumění vybraných uchazečů	20
6.4 Jmenování úspěšných kandidátů a zveřejnění výsledků	21
7. Dokumentace výběrového řízení	22
8. Přezkum výběrového řízení	22
9. Závěr	23
10. Použité materiály	23

1. Vymezení pojmů

Pro účely tohoto dokumentu jsou základní pojmy vymezeny následovně:

- **Veřejným subjektem** je stát, kraj, obec či jiný subjekt veřejné moci, který má volenou politickou reprezentaci a jehož orgány jsou oprávněny nominovat osoby do odborných funkcí.
- **Odborná funkce** je funkce v dozorčí radě obchodní společnosti ovládané veřejným subjektem, funkce v orgánu veřejné moci nebo jiná funkce vyžadující zvláštní odbornost, do které nominuje osobu, kterou si vybral, politický klub nebo jiná nominující osoba.
- **Politický klub** je podle konkrétních podmínek poslanecký klub, klub zastupitelů ve městě, kraji či obci.
- **Zadavatel** je osoba, která je přímo zodpovědná za dané výběrové řízení, tj. například radní nebo u kolektivních orgánů jejich předseda nebo jiný pověřený člen či tým, např. nominační tým.
- **Uchazeč** je osoba, která se do výběrového řízení přihlásila.
- **Nominantem** je osoba, která byla ve výběrovém řízení vybrána.¹
- **Zainteresovaná strana** je osoba, která má zájem na výsledku výběrového řízení, např. uchazeč či s ním spřízněná osoba.

2. Ustavení nominačního týmu

Je vhodné, aby politický klub zřídil **nominační tým**, který má zodpovědnost za transparentní nastavení výběrů nominantů do odborných funkcí a ustavení výběrových komisí. Politický klub by měl stanovit obsazení členů nominačního týmu, jmenovat jeho členy a definovat základní postupy pro sestavování výběrových komisí.

Úkoly nominačního týmu:

- Nastudovat si metodiku pro výběr osob a zajištění důvěryhodnosti
- Sledovat blízkí se termíny pro výběrová řízení na obsazované odborné funkce,
- Zajistit vytvoření výběrových komisí pro jednotlivá výběrová řízení.
- Dostatečnou dobu předem zveřejnit inzerát poptávky, kde budou definovány požadavky na odbornost, bezúhonnost, kapacity a střet zájmů pro nominanty a rozeslat ji zainteresovaným aktérům (členům politického klubu, neziskovým organizacím) včetně např. relevantních informací o odměně za výkon funkce.
- Prostřednictvím svého zástupce ve výběrové komisi zajistit řádný průběh výběrového řízení.
- Podílet se na nastavení případného assessment centra (AC).

AC se používá, pokud máme velký počet výběrových řízení (např. v poslaneckém klubu) a potřebujeme vyfiltrovat perspektivní uchazeče. V takovém případě vzniká systém metod, které zkoumají jednotně definované základní předpoklady uchazečů na základě kombinace testů, životopisu, úkolů a pohovorů. Každý uchazeč obdrží z AC svoje skóre a na základě toho je doporučen do samostatného výběrového řízení na každou pozici, kde skóre z AC je jedním ze vstupů.

Příklad: [RFC 2 Nominační tým](#) - dokument upravující nominace Pirátů v Poslanecké sněmovně

¹ Tím není vyloučeno, že o toto své postavení může později přijít, pokud vyjdou najevo nové skutečnosti a nominant je politickým klubem či nominující osobou odmítnut, např. po projednání na koaličním jednání koaličními partnery nebo v případě opozice koalicí.

Další literatura:

- MFČR: [Kodex správy a řízení společností ČR \(2018\)](#)

2. Definování vlastnické politiky veřejného subjektu

Vlastnická politika státu či města spočívá jednak v definování obecných cílů jejich účasti v obchodních společnostech a dále v definování konkrétních strategických a dlouhodobých cílů pro jednotlivé společnosti a v nastavení systému sledování jejich plnění. Tyto cíle mohou být např. finanční (ziskovost, efektivita) či politické. Součástí vlastnické politiky by měly být také zásady odměňování vedení obchodní společnosti. Politický klub by měl usilovat o přijetí vlastnické politiky daného veřejného subjektu. Z vlastnické politiky pak mohou vyplynout odborné a materiální podmínky výkonu funkce. Ve většině případů však taková vlastnická politika existovat nebude a bude nutné do jejího zpracování improvizovat.

Příklad: [Vlastnická politika statutárního města Brna](#) (v tomto případě spojená s koncernovým řízením)

Další literatura:

- Oživení: [Manuál pro zvýšení transparentnosti municipálních obchodních společností](#)
- OECD: [Metodické pokyny OECD pro správu a řízení státem vlastněných společností](#)
- Frank Bold: [Správa a řízení státem vlastněných podniků ve Velké Británii a v České republice](#)
- NKÚ: [Kontrolní závěr z kontrolní akce č. 15/05 Majetkové účasti státu v obchodních společnostech](#)
- MFČR: [Strategie vlastnické politiky státu 2016](#) (neschválený materiál)

3. Příprava výběrového řízení

Kodex správy a řízení společností ČR vydaný ministerstvem financí uvádí:

„Složení volených orgánů by mělo umožnit výkon působnosti těchto orgánů co nejefektivnějším způsobem. Složení volených orgánů by mělo zohledňovat požadavky kladené na společnost specificky jejího podnikání a fází jejího vývoje.“

Proto je vhodné si zjistit, jaké nominanty nominují koaliční partneři či pokud mají Piráti více nominantů, jak budou fungovat jako tým.

Příklad: Pokud mají Piráti tři nominanty, pak je větší šance přijmout do takové role např. i právníka. Pokud je naopak obchodní společnost před krachem, je výhodné do dozorčí rady nominovat především krizové manažery či auditory.

Navrhované otázky pro zadavatele:

- Kolik nominantů v dané společnosti má politický klub?
- Dá se zohlednit, jaké profily osob nominují ostatní subjekty nebo osoby již nominované?
- Co je cílem dané společnosti? Zisk nebo veřejný zájem? Co chce po firmě vlastnická politika?
- S kým bude nominant spolupracovat?
- Má nominant reálně šanci něco ovlivnit či bude jen např. kontrolním orgánem představenstva?
- Co je hlavním účelem nominanta v odborné funkci, například hlídat koaliční partnery nebo vést dozorčí radu a úkolovat představenstvo?
- Bude nominant muset tvrdě vyjednávat s ostatními subjekty v orgánu společnosti?

- Jak moc je nutná loajalita na dané pozici? Pro většinu pozic je vhodné preferovat odbornost, nicméně za jistých okolností může převládnout 100% záruka morální integrity (např. v případě, že nelze smluvně zajistit vzdání se nepřiměřené části odměny pro charitativní účely).
- Jak rychle je potřeba uzavřít výběr?

Na základě odpovědí na tyto otázky je vhodné:

- stanovit profil vybíraných nominantů,
- zvolit administrátora výběrového řízení a výběrovou komisi,
- stanovit hodnotící kritéria,
- promyslet harmonogram výběru.

3.1 Sestavení profilu nominanta

Na základě zmíněných otázek je potřeba sestavit profil nominanta, což je základní charakteristika, která specifikuje, koho a proč vlastně hledáme.

Příklad:

Profil nominanta do obchodní společnosti Pražská plynárenská, a.s.

Auditor, právník, účetní či protikorupční analytik se zkušenostmi z dozorčí rady a s řešením korupčních kauz, který zvládne vyjednávat a formulovat oponentní názor vůči představenstvu v případě potřeby a zasadí se o zprůhlednění společnosti, nastavení účinného vnitřního kontrolního systému a prověření kontroverzních účetních případů.

Zdůvodnění (neveřejné): Ve společnosti Pražská plynárenská, a.s., jejímž 100% koncovým vlastníkem je hlavní město Praha, hledáme 2 členy dozorčí rady. Společnost podniká na regulovaném trhu s plynem a energiemi, generuje zisk a odvádí ho do rozpočtu města. V současnosti vedení společnosti neposkytuje informace podle zákona č. 106/1999 Sb. a jsou zde podezření z daňových podvodů za stovky milionů korun, které řeší policie a finanční úřad. Na hospodaření dohlíželi před rokem 2018 politici ANO (Michal Hašek a Radek Nepil), kteří si vypláceli odměnu a tantiémy ve výši 1,5 milionu korun měsíčně. Dozorčí rada má 9 členů, z toho 3 jsou zaměstnanci podřízení představenstvu, 2 členy nominovala TOP09 (kteří tvoří spolu se zaměstnanci většinu v dozorčí radě, o kterou se opírá předseda představenstva) a 2 členy Praha Sobě. Dle koaliční dohody zde má proběhnout audit, jehož přesné podmínky bude nutné nadefinovat.

3.2 Jmenování administrátora výběrového řízení

Pro každé výběrové řízení by měl být jmenován administrátor výběru, který má následující odpovědnosti:

- Zajistit publikaci inzerátu,
- Sladit volné časové kapacity členů výběrové komise,
- Přebírat přihlášky uchazečů (v elektronické podobě), uchovávat jejich materiály a po uplynutí lhůt pro uchování dokumentace (viz kapitola 7) je smazat,
- Držet časový harmonogram výběrového řízení a informovat výběrovou komisi o aktualitách,
- Komunikovat s uchazeči ohledně inzerátu a výsledku dle pokynu vedoucího výběrové komise,
- Předat výsledek výběrového řízení zadavateli,
- Vyhlásit výsledek výběrového řízení

Jako administrátora vybere zadavatel osobu, která je pro tuto činnost proškolená (tedy zná tuto metodiku, má povědomí o ochraně osobních údajů) a má na to potřebné časové kapacity, například asistenta politického klubu. Nevybere-li administrátora zadavatel, vybere ho hodnotící komise.

3.3 Jmenování výběrové komise

Zadavatel jmenuje výběrovou komisi včetně jejího předsedy, který její jednání řídí. Hlavním cílem výběrové komise je vybrat nejlepšího uchazeče na danou odbornou funkci. Doporučení v této metodice nejsou závazná a v konkrétních případech může vést k lepšímu výběru, pokud postupuje komise jiným způsobem, je však vhodné z důvodu transparency takový postup veřejně odůvodnit.

Složení komise:

- Jeden člen výběrové komise měl mít **odbornost** v dané oblasti.
- Jeden člen komise by měl mít znalost **personalistiky či psychologie** ke správnému výkladu odpovědí, či by měl znát BEI (viz dále).
- Poslední člen by měl **zastupovat politický klub**, aby garantoval, že vybraný uchazeč nebude jednat v rozporu s programem daného politického subjektu.
- Pokud u daného klubu působí nominační tým, aspoň jeden zástupce **nominačního týmu** by měl být ve výběrové komisi, aby napomohl dodržení řádného postupu a požadované úrovně transparency.

Doporučujeme **3 až 5 členů** výběrové komise, aby se dalo efektivně scházet a hlasovat. Výběrová komise by si na prvním jednání měla rozdělit zodpovědnosti. Pokud má pro hodnocení určitého kritéria odbornost pouze některý člen komise, měl by toto kritérium hodnotit pouze tento člen komise. V případě, že jde o méně významné posty, lze kritéria na odbornost členů komise uplatnit přiměřeně.

Po jmenování výběrové komise již doporučujeme minimální kontakt se zainteresovanými stranami, aby byla komise nezávislá. Dojde-li k takovému kontaktu, např. osobně či e-mailem, do vyhlášení výsledku, měl by o tom být učiněn záznam a informováni členové výběrové komise. Takový kontakt není sám o sobě problém (např. pozvání lidí do výběrového řízení, doporučení či nedoporučení, reference), ale musí být ostatním členům komise oznámen. Stejně tak pokud se člen komise zná s některým uchazečem, je užitečné o povaze této známosti z důvodu transparency informovat ostatní členy komise.

Člen výběrové komise je povinen postupovat poctivě vzhledem k cílům výběrového řízení, zejména:

- Zachovávat důvěrnost informací - měl by mít podepsanou Dohodu o mlčenlivosti (NDA) s politickým klubem nebo veřejným subjektem, přičemž důvěrné údaje by neměly být sdělovány mimo výběrovou komisi, a to ani členům politického subjektu; údaje nesdělují ani zadavateli, dokud není doporučen nejlepší uchazeč, poté mu může sdělit údaje podstatné pro výsledek výběrového řízení a budoucí výkon odborné funkce doporučeným uchazečem;
- Obecně jednat způsobem, který nedává žádnému uchazeči výhodu, kterou nemají ostatní uchazeči, zejména musí respektovat antidiskriminační zákon.
- Oznámit střet zájmů (např. blízký vztah k příbuznému některého uchazeče) členům výběrové komise. Člen výběrové komise je povinen rezignovat, pokud střet zájmů znemožňuje jeho objektivní rozhodování (např. do výběrového řízení se hlásí jeho blízká osoba); v pochybnostech o tom rozhodují zbylí členové výběrové komise a zadavatel je také oprávněn stanovit jiný způsob řešení této situace.

3.4 Harmonogram výběru

Je dobré si na počátku definovat, jak dlouho budou jednotlivé procesy trvat, aby uchazeči tuto informaci dostali již v inzerátu a aby se v předstihu domluvila setkání výběrové komise. Vypovídá to o schopnosti plánování i profesionalitě výběrového řízení. Většina výběrových řízení je pod tlakem institucí, koaličních partnerů a dalších aktérů a pokud požadují rychlejší výběr, je nutné tomu průběh řízení přizpůsobit. Od termínu pro obsazení odborné funkce se odvíjí i harmonogram, který se může měnit podle potřeby; podrobnosti o harmonogramu jsou interní záležitostí výběrové komise.

Pro zajištění profesionálního výběrového řízení doporučujeme tuto časovou osu výběrového řízení:

- 10-14 dní na přihlášení
- 1-10 dní na vyhodnocení přihlášek
- 4-7 dní na pozvání uchazečů a přípravy komise na danou pozici
- 1-4 dní na pohovory
- 2-5 dní na prověření a nominaci vybraného kandidáta, vyrozumění neúspěšných nominantů a transparentní zveřejnění všech výsledků výběrových řízení.

Tedy z výše uvedeného vyplývá, že minimální počet dní na výběrové řízení by měl být 20-40 dní od vypsání po vyhlášení po vyhlášení výsledků a nominaci nejlepšího uchazeče.

V případě více pozic doporučujeme počítat 3 dny na každou další pozici. Pokud probíhá více výběrových řízení souběžně (např. po volbách na členy dozorčích rad městských či státních společností), je vhodné sdílet data tak, aby nám uchazeč poskytl požadovanou informaci či absolvoval určitý test nebo jiný výběr pouze jednou.

V rámci harmonogramu by mělo být vyjasněno, v jaké fázi proběhne prověření důvěryhodnosti. Prověření důvěryhodnosti by mělo proběhnout předem, pokud výběr provádí výběrová komise s aktéry mimo politický subjekt (např. výběrová komise úřadu, kde má politický subjekt jen několik zástupců) a počet uchazečů je nízký. Je tomu tak kvůli tomu, aby vyjasnění prověření důvěryhodnosti proběhlo přímo na jednání výběrové komise a nemuselo se opakovat. Jinak může prověření důvěryhodnosti proběhnout i na samostatném setkání s uchazečem.

Vhodného uchazeče, který již prošel úvodní selekcí, ale ve výběrovém řízení neuspěl, může výběrová komise zařadit do souběžného nebo budoucího výběrového řízení na jinou pozici, případně pokud byl uchazeč mezi doporučenými, může ho doporučit i jinému zadavateli, který obsazuje srovnatelnou pozici. Tuto skutečnost je vhodné uvést v inzerátu a uchazeč by s ní měl souhlasit. V takovém případě, pokud již výběrové řízení proběhlo, tento zadavatel nemusí konat nové výběrové řízení.

3.4 Inzerát – popis pozice, požadavky a hodnotící kritéria

Na základě profilu nominanta definujte v inzerátu:

- **popis pozice**, tedy konkrétní seznam hlavních a vedlejších úkolů, které bude nominant plnit,
- **požadavky**, tedy nutné podmínky, které uchazeč musí splnit, aby mohl být vybrán,
- **hodnotící kritéria** čili doporučené dovednosti, které umožní vybrat nejvhodnějšího kandidáta,
- podstatné termíny, dobu trvání a průběh výběrového řízení,

- **zákonné povinnosti** (např. čistý výpis z rejstříku trestů²),
- **přesný způsob**, jakým se mají kandidáti přihlásit (výzva k zaslání životopisu/odpovědí na otázky).

Za obdržené dokumenty od uchazečů odpovídá administrátor výběrového řízení. Pro zpřehlednění doporučujeme založit separátní emailovou adresu nebo složku (např. filtr v mailu krajského sdružení), kde se životopisy shromáždí a bude s nimi nakládáno pouze v rámci podmínek uchování dokumentace (viz kapitola 7).

Česká pirátská strana se zavázala ve společném programu pro komunální volby, že do řídicích orgánů veřejných podniků (představenstev) nebude jmenovat politiky.

Pro jednodušší evaluaci kandidátů doporučujeme kromě **zaslání životopisu** také zpracování odpovědí na některé jednoduché otázky, nicméně jen v rozsahu, aby nebyli kvalitní kandidáti odrazeni. V neposlední řadě je vhodné zmínit časovou náročnost funkce a odměnu za tuto činnost.

Zde je příklad, jak může takový inzerát vypadat:

Příklad inzerátu: Člen dozorčí rady Pražská plynárenská, a.s.

Chceš, aby městské společnosti fungovaly efektivně a přitom transparentně? Pojd' to s námi pohlídat! Klub Pirátů v Zastupitelstvu hl. m. Prahy hledá vhodné kandidáty do dozorčí rady Pražské plynárenské, a.s., největší pražské firmy obchodující s plynem.

Profil pozice:

Auditor, právník, účetní či protikorupční analytik se zkušenostmi z dozorčí rady a s řešením korupčních kauz, který zvládne vyjednávat a formulovat oponentní názor vůči představenstvu a zasadí se o zprůhlednění společnosti, nastavení účinného vnitřního kontrolního systému a prověření kontroverzních účetních případů.

Popis pozice:

- Účast na jednáních dozorčí rady cca jednou za měsíc – viz působnost dozorčí rady dle stanov
- Kontrola účetních dokladů a smluv
- Komunikace s představenstvem, ostatními členy dozorčí rady a gesčními radními či politickým klubem
- Příprava písemných podnětů
- Dodržování závazku loajality ke společnosti a mlčenlivosti k jejím chráněným informacím

Požadujeme:

- Zkušenosti s auditem, kontrolou nebo protikorupční činností
- Pokud je uchazeč zaměstnancem či členem řídicího orgánu nebo má jiný střet zájmů, závazek ukončit zaměstnání či členství anebo jiný střet zájmů ke dni jmenování do funkce
- Důvěryhodnost
- Představení vize výkonu funkce a spolupráce se zastupitelským klubem Pirátů
- Ochota prezentovat během výkonu funkce výsledky své práce

² Typicky je požadavek bezúhonnosti u obchodních společností: „bezúhonnou se pro účely tohoto zákona nepovažuje osoba, která byla pravomocně odsouzena pro trestný čin spáchaný úmyslně, jestliže byl tento trestný čin spáchaný v souvislosti s podnikáním, anebo s předmětem podnikání, o který žádá nebo který ohlašuje, pokud se na ni nehledí, jako by nebyla odsouzena“ § 46 odst. 1 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve spojení s § 6 odst. 2 zákona č. 455/1991 Sb., živnostenského zákona. Podrobnosti viz např. článek D. Zahumenského: [Musí být člen statutárního orgánu bezúhonný?](#)

- Ochota vzdát se podílu na zisku společnosti (tantiémy)
- Zákonné požadavky pro výkon funkce člena dozorčí rady akciové společnosti (např. svéprávnost, bezúhonnost, není v insolvenční, viz [zde](#))

Hodnotící kritéria:

- Odbornost v oblasti managementu, plynárenství, energetiky, auditu či kontroly (40 %)
- Schopnost prosazovat hodnoty nominujícího politického subjektu v dané oblasti (25 %)
- Reference (10 %)
- Celkový dojem (25 %)

Podmínkou zařazení do výběrového řízení je zaslání následujících podkladů:

- Strukturovaný životopis
- Motivační dopis
- Odpovědi na otázky z dotazníku viz níže

Dotazník kandidáta:

- Proč se hlásíte do dozorčí rady PP, a.s.?
- Proč si myslíte, že jste vhodný/vhodná pro vykonávání funkce člena dozorčí rady v dané společnosti? Jaké profesionální předpoklady splňujete?
- Jakým způsobem hodláte ve funkci pracovat? Jaké cíle si stanovujete pro svou funkci v dozorčí radě? Na jakou oblast činnosti společnosti se chcete v rámci dozorčí rady zaměřit?
- Jaké máte zkušenosti z oblasti správy majetku, řízení podniku nebo práva?

Termín nástupu: Po schválení Radou hl. m. Prahy.

Odměna: 40.000,- Kč měsíčně na smlouvu o výkonu funkce člena dozorčí rady; v případě, že je člen DR uvolněným zastupitelem, pak je odměna 0,- Kč.³

Příhlášku lze podat elektronicky na e-mail lidedpraha@pirati.cz do úterý 4. 12. 2018, 23:59. Zastupitelský klub si vyhrazuje právo termín prodloužit.

Kandidáti budou porovnání mezi sebou a zhruba 3-5 kandidátů (podle uvážení výběrové komise) bude pozváno k osobní prezentaci. Celé výběrové řízení bude ukončeno do 2 měsíců od jeho vypsání. Na základě výsledku výběrového řízení může být doporučenému uchazeči nabídnuta i jiná odborná funkce se srovnatelnou kvalifikací.

Kandidát zasláním své přihlášky dává souhlas se zpracováním svých osobních údajů v rámci tohoto výběrového řízení a jeho případného přezkumu.

Otevřená výběrová řízení jsou vypisována veřejně zpravidla v části [Veřejná výběrová řízení na fóru České pirátské strany](#), případně na místě určeném veřejným subjektem (např. úřední deska). Pokud jde o místa

³ [§ 5 odst. 2 zákona č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů.](#)

vybíraná dovnitř úřadu, je nutné respektovat postup předepsaný tímto úřadem a doporučení této metodiky aplikovat přiměřeně.

Cílem inzerátu je nashromáždění co nejvíce adekvátních reakcí kandidátů, proto je vhodné inzerát vložit na i na profily Pirátské strany na sociálních sítích či na pracovní portály, např. jobs.cz, ve spolupráci s personálním odborem Pirátů.

Na každou obsazovanou pozici doporučujeme nasbírat minimálně 4*(celkový počet nominantů) reakcí. Pokud reakce nenasbíráte do uzavření přihlášek, je vhodnější výběrové řízení prodloužit a případně více zpropagovat přes další kanály. Zadavatel se může rozhodnout, zda uchazeče seznámí s pracovištěm – podstatné je, aby žádný uchazeč neměl neopodstatněnou výhodu oproti ostatním a měli všichni stejné možnosti.

Podávání přihlášek by mělo být umožněno primárně elektronicky přes Internet.

4. Výběr uchazečů

4.1 Předvýběr kandidátů

Předvýběr kandidátů by měla zajistit buď celá výběrová komise nebo aspoň 2 členové komise tak, aby byli schopni neutrálně vyhodnotit všechny přihlášky dle jednotných kritérií.

Doporučujeme hodnocení na stupnici **1 – 10, dle kritérií kapitoly 6.1**. Obecné doporučení zní, zvát na pohovor kandidáty **s hodnocením 7+**. U odpovědí na otázky či hodnocení motivačního dopisu je vhodné se zaměřit na **pečlivost odpovědí, soulad s programem politického subjektu a konkrétní fakta a vize, které bude kandidát na obsazovaných pozicích chtít uskutečnit**.

Pokud je životopis nesrozumitelný, není to vinou hodnotitele, ale vinou kandidáta, který jako nominant politické strany musí být schopen popsat složité věci pochopitelně i pro laika. Tedy takováto CV je možné hodnotit hůře. Pro každou obsazovanou pozici doporučujeme pozvat nejméně 3-5 kandidátů na osobní pohovor. Pozvání méně uchazečů ohrožuje důvěryhodnost řízení, více uchazečů naopak zahlučuje komisi, nicméně záleží na individuálním posouzení komise. Pokud pozvete více kandidátů, doporučujeme prodloužit čas pohovoru na 45 minut.

Pokud před vlastními pohovory probíhá assessment centrum, doporučujeme pozvat 6-8 kandidátů. To je dostatečné množství, abychom si byli schopni vybrat. Na více kandidátů se pak není možné individuálně soustředit.

4.2 Prověření důvěryhodnosti

Kodex správy a řízení společností ČR vydaný ministerstvem financí uvádí:

„Společnost by měla zajistit **posouzení a vyhodnocení naplnění požadavků na důvěryhodnost, znalosti, zkušenosti, řízení a nezávislost kandidátů na členy volených orgánů a voleného orgánu jako celku. Kandidát nominovaný na funkci člena voleného orgánu by měl mít zkušenosti, vzdělání, vlastnosti a časové možnosti potřebné pro řádný a účinný výkon funkce. Orgán rozhodující o volbě člena voleného orgánu by měl v dostatečném časovém předstihu disponovat podstatnými informacemi o nominovaném kandidátovi.**“

K prověření důvěryhodnosti doporučujeme řídit se [dobrou praxí zajištění důvěryhodnosti právnických a fyzických osob](#). Pokud je to možné a jde o významná místa (členy dozorčích rad [velkých podniků](#)), doporučeno přizvat **protikorupčního analytika**. Výsledkem prověření je informace o rizicích z hlediska důvěryhodnosti (A-D). Nejednoznačná tvrzení zjištěná prověřením může být vhodné si s uchazečem vyjasnit osobně a případně navrhnout dodatečné řešení zjištěných rizik (např. rezignaci na jinou funkci), které by mělo být uvedeno ve výsledku výběrového řízení.

Prověření v ideálním případě provádí protikorupční analytik spolupracující s Piráty, nicméně podle výše uvedené metodiky lze postupovat i svépomocí. Zaměřuje se především na **problematické kontakty** osob z minulosti. Dále pak prověřuje **osobní integritu a morální zásady** uchazeče především z veřejně dostupných zdrojů a vzhledem k povaze vykonávané funkce.

Reference se zjišťují typicky u osob, které kandidát uvedl jako referenční, případně z řad důvěryhodných Pirátů nebo příznivců Pirátů, dále pak u nadřazených ze soukromé či veřejné sféry. Reference se kromě výše zmíněného zájmu o **osobní integritu a morální zásady** zajímá i o **výkonnost** daného nominanta a konkrétní výsledky na předchozích pozicích. Jedná se primárně o ověření uváděných skutečností během pohovoru s realitou. V případě odchylky je doporučeno kandidáta do pozice nejmenovat.

V případě **vyřazení kandidáta** z výběrového řízení se **nesnižuje hodnocení**, ale u zveřejnění se uvede důvod, že neprošel prověřením důvěryhodnosti Pirátů. Pro co možná nejvyšší transparentnost doporučujeme vyřazovat kandidátů co nejméně, či kandidáty, kde o vyřazení je minimum pochybností.

Je vhodnější, aby výběrová komise rozhodla na jednom jednání, bezprostředně po setkání s posledním uchazečem, pokud např. není vhodné vysvětlovat osobám mimo politický subjekt, že osoba neprošla následným prověřením důvěryhodnosti. Proto je vhodné aspoň v takových případech zajistit toto prověření před setkáním s uchazečem, aby se zde mohla výběrová komise ptát na podrobnosti.

4.3 Pozvání na výběrové řízení a vyrozumění nepozvaných

Ideální případ je zvát kandidáty na osobní setkání tak, aby měli mezi pozváním a skutečným setkáním právě jeden víkend. Tedy např. z pátku na úterý. Ideální je, aby mezi pozvánkou a výběrovým řízením byl jeden týden, aby si uchazeči mohli zařídit volno atd. Obecně platí, **že čím dříve, tím lépe**. Pokud nominant nemůže, měl by dostat na výběr z maximálně 3 termínů a 3 různých dní. Pokud si ani ze tří termínů nevybere, je jeho žádost posuzována jako nedostatečně motivovaná a výběrové řízení může proběhnout bez něj (tato situace by měla být výjimečná).

Lze zvážit i pohovor uskutečněný na dálku (například pomocí videohovorů). Ideální je pozvat všechny kandidáty v jeden den a po sobě. Na každého kandidáta by měla mít komise **minimálně 30 minut**. Naopak více než 60 minut je už zbytečně dlouhé a zavádějící. Kandidáty je vhodné pozvat telefonicky a pozvánku potvrdit emailem, kde by neměl chybět přesný čas a místo setkání. Kandidát by také měl vědět, o jakou pozici se jde ucházet, zvláště v případě, pokud se hlásí do více orgánů městských společností.

Součástí pozvánky na pohovor může být **případová studie** (case study), která napomáhá k ověření odbornosti kandidáta. Výsledek případové studie prezentuje uchazeč na pohovoru, na což má obvykle 10 minut. Případová studie by měla prověřit schopnosti, které není možné prověřit otázkami, či referencemi. Měl by se na ní ukázat příklad praktické práce a reálné výsledky. Často napoví také přístup ke zpracování. Případová studie, stejně jako celé výběrové řízení slouží ke srovnání kandidátů a jejich myšlení. Případová studie může být jak k přípravě předem, tak může být zadána na místě před pohovorem, pokud je nutné zajistit, že se na jejím zpracování bude podílet pouze daný uchazeč.

Po pozvání kandidátů na osobní setkání je doporučeno vyrozumět neúspěšné kandidáty emailem. Email by měl být co možná nejvíce personifikovaný, nicméně **konkrétní zpětnou vazbu** doporučujeme v rámci úspory času poskytovat **pouze na požádání**. Konkrétní zpětná vazba by se měla odkazovat na jasná fakta uvedená v CV, případně v motivačním dopise či dalších materiálech. Zpětná vazba by měla napovědět danému kandidátovi, co do budoucna vylepšit a jak uspět v budoucích výběrových řízeních. Může ho také srovnat nekonkrétně s odpověďmi a zkušenostmi ostatních kandidátů. Je možné nevybraným kandidátům s jejich souhlasem nabídnout jiný způsob zapojení a předat (po domluvě) jejich kontakty koordinátorovi dobrovolníků. Nikde se nevyklučuje, že vybraný nominant nemůže využít dobrovolné pomoci neúspěšných kandidátů. To samozřejmě platí i pro kandidáty nevybrané v pozdější fázi procesu.

Příklad zvacího e-mailu s případovou studií

Vážený pane Nováku,

dle telefonického rozhovoru Vám zasíláme více informací o výběrovém řízení na pozici člena dozorčí rady Pražská plynárenská, a.s.:

Místo a čas?

Rádi bychom Vás pozvali na pohovor, který se uskuteční příští týden v pátek dne 3.9. 2019 v 16.00 v budově magistrátu, Nová radnice, Mariánské nám. 2, Praha 1, v místnosti číslo 36 v přízemí.

S kým?

Na místě bude výběrová komise složená z odborníka, personalisty, protikorupčního analytika a zástupce politického klubu.

Co je potřeba si připravit?

Prosíme připravte zhodnocení kauz Pražské Plynárenské za minulé dva roky, především z pohledu přístupu dozorčí rady. Vycházejte pouze z veřejně dostupných zdrojů, např. výstupů v médiích a účetních závěrek. Prezentace by neměla být delší než 5 snímků. Na výběrové řízení si jí prosím vezměte na flash disku.

Jak bude výběrové řízení probíhat?

Budeme na sebe mít cca 30 minut, v prvních 5 minutách se nám prosím stručně představte, v dalších cca 10 minutách budete mít čas prezentovat výsledky případové studie a ve zbytku času oceníme, pokud nám zodpovíte naše otázky.

Děkujeme za Váš čas, výběrové řízení bude vyhodnoceno do týdne od tohoto setkání a my Vám dáme vědět výsledek.

Matěj Kubíček, člen výběrové komise

Příklad zamítacího e-mailu

Vážený pane Nováku,

děkujeme za Váš zájem pracovat na pozici dozorčí rady Pražské plynárenské, a.s.

Po prostudování všech materiálů jsme se na základě našich požadavků rozhodli pokračovat dále ve výběrovém řízení s jinými kandidáty, které považujeme za vhodnější pro výkon této funkce.

Budeme rádi, pokud nám zachováte přízeň a budete i nadále sledovat otevřené pozice vypsané Piráty.

Vždy je také možné zapojit se dobrovolnický. Kontaktujte prosím svého [koordinátora](#).

Děkujeme za Váš čas a přežeme hodně štěstí v budoucích výběrových řízeních.

Matěj Kubíček, člen výběrové komise

Příklad e-mailu se zpětnou vazbou

Vážený pane Nováku,

děkujeme za Váš e-mail, kde se zajímáte o konkrétní důvody našeho rozhodnutí ve výběrovém řízení.

Ceníme si Vašich zkušenosti a především zkušenost s audity je na danou pozici do dozorčí rady velmi vhodná.

Ve Vašem životopise jsme však nenašli pozici, která by byla umístěna ve veřejném sektoru.

Vaše odpovědi na otázky byly velmi stručné, ostatní kandidáti si s jejich vypracováním dali více záležet.

V porovnání s ostatními kandidáty jste dosáhl v hodnocení 5/10 bodů. Pro pozvání jsme stanovili hranici 7/10.

Děkujeme za pochopení a věříme, že tato zpětná vazba Vám pomůže posunout se dále ve Vaší profesní kariéře.

Matěj Kubíček, člen výběrové komise

5. Pohovor

5.1 Prohlášení uchazeče

Každý uchazeč podepisuje jeden dokument ve dvou vyhotoveních, který obsahuje všechny potřebné záležitosti tak, aby uchazeč podepsal pouze jeden dokument.

Příklad osobního prohlášení uchazeče

Já, níže podepsaná/ý Václav Novák: nar. 12. 03. 1991, bytem: Nuselská 58, Praha 2,

1. se zavazuji ve výběrovém řízení jednat poctivě, zejména uvádět pravdivé informace a zachovat během jeho konání mlčenlivost o skutečnostech, které by mohly zvýhodnit nebo znevýhodnit jiné uchazeče (např. prozrazení otázek) a řešit případné nesrovnalosti přednostně s využitím vnitřního kontrolního systému České pirátské strany,
2. čestně prohlašuji, že jsem nebyl v minulosti odsouzen pro trestný čin, pokud je takové odsouzení podle zákona neslučitelné s pozicí, o kterou se ucházím,
3. souhlasím s tím, aby Česká pirátská strana v rámci výběrového řízení ověřila mé reference,
4. čestně prohlašuji, že jsem pravdivě odpověděl na následující otázky a v případě kladné odpovědi na některou otázku se zavazuji informovat výběrovou komisi nejpozději u osobního pohovoru,

	ANO	NE
Byl/a jste odsouzen/a za spáchání trestného činu z nedbalosti, který dosud nebyl zahlazen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je proti vám v současné době vedeno trestní stíhání?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dostanou se vaše soukromé zájmy do střetu s veřejným zájem či zájmem společnosti (např. působení u konkurenční společnosti), pokud budete nominováni?

5. souhlasím ve smyslu nařízení č. 679/2016 o ochraně osobních údajů fyzických osob (dále jen „GDPR“), aby Česká pirátská strana zpracovala tyto osobní údaje: Jméno a příjmení, e-mail, telefon, údaje v životopise, a to pro účely účasti v tomto výběrovém řízení, a to do doby jeho vyhodnocení a uplynutí lhůty 6 měsíců na jeho případný přezkum nebo do odvolání souhlasu, a v případě nominace mé osoby nebo postavení náhradníka po dobu výkonu dané funkce a uplynutí 6 měsíců od skončení výkonu této funkce,
6. souhlasím se zveřejněním svého životopisu, smlouvy a informací o jejím plnění včetně jména a roku narození v případě výběru mé osoby na internetových stránkách nominujícího politického klubu, nominujícího veřejného subjektu a právnické osoby, ve které se funkce obsazuje, a to po anonymizaci osobních údajů (např. adresy trvalého pobytu a telefonního čísla),
7. potvrzuji, že jsem se seznámil s níže uvedeným poučením dle GDPR.

Čestné prohlášení

Čestně prohlašuji, že v případě nominace jako osoba nominovaná hl. m. Prahou do společnosti Pražská plynárenská, a.s.,

1. se nedostanu do střetu veřejného zájmu či zájmu společnosti se svými zájmy soukromými, případně se zavazuji učinit potřebná opatření k vyloučení střetu zájmů dle dohody s nominujícím politickým klubem,
2. se zavazuji jednat transparentně a odborně a informovat nominující subjekt v rámci reportingu o své práci v rámci odborné funkce, a to při zachování povinnosti mlčenlivosti vůči společnosti,
3. se vzdám nároku na výplatu podílu na zisku (tantiém), pokud o něm společnost rozhodne, případně takovou výplatu převedu na dobročinné účely.

Poučení dle GDPR

Výše uvedený souhlas dle bodu 2 se zpracováním osobních údajů lze vzít kdykoliv zpět, a to například zasláním e-mailu na adresu v inzerátu. Dle GDPR máte právo:

- Vzít souhlas kdykoliv zpět
- Požadovat informaci, jaké vaše osobní údaje zpracováváme
- Požádat vysvětlení ohledně zpracování osobních údajů
- Vyžádat si přístup k těmto údajům a tyto nechat aktualizovat nebo opravit
- Požadovat opravu, výmaz osobních údajů, nebo omezení zpracování a vznést námitku proti zpracování

V Praze, dne 3. 12. 2018,

J. Novák

5.2 Průběh pohovoru

Všem členům výběrové komise doporučujeme si dělat poznámky během všech pohovorů. Na základě srovnání si člen výběrové komise zpracovává podklad pro hodnocení dle hodnotících kritérií. Setkání na pohovorech by měla být co možná nejvíce stejná, především z důvodu objektivity.

Rozdělení rolí:

- Jeden člen komise nebo administrátor by měl zachytit významné údaje (představy o odměně, lokalitě a možném nástupu, viz [záznam](#)).
- Jeden člen komise by měl být moderátorem a komisi představit, představit výběrové řízení (harmonogram, počet členů v orgánech, časová náročnost pozice apod.) a hlídat čas, který by měli mít všichni obdobný.

Je vhodné poté kandidáta nechat představit, což by nemělo přesáhnout 30 % vyhrazeného času, případně mu dát prostor představit případovou studii nebo realizovat jiné kroky popsané v inzerátu (případová studie může také předcházet pohovoru, pokud je třeba, aby ji uchazeč zpracoval osobně na místě).

Dále by se pak členové měli střídát v kladení otázek. Doporučený postup je, že se jeden zeptá na vše, co ho zajímá a pak pokračuje druhý člen komise apod. Na závěr se nechá prostor pro jeden až dva dotazy kandidátovi. Zbytek dotazů může kandidát poslat emailem administrátorovi výběrového řízení.

Na závěr výběrového řízení si nezapomeňte říct o referenční osobu a kontakt na ni.

5.3 Kladení otázek

Základní pravidla pro kladení otázek na pohovoru (vychází z behaviorální metody – BEI = behavioral event interview):

- Pokládejte vždy jen jednu otevřenou otázku najednou (pokud chceme prověřit strukturovanost kandidáta, je naopak vhodné položit např. 3 po sobě jdoucí otázky a pozorovat, jak se s tím vypořádá)
- Nedávejte kandidátovi možnosti (ano, ne, to nebo ono, apod.)
- Zjišťujte konkrétní informace
- Žádejte doložitelná fakta
- Nehodnoťte kandidáta v otázkách (např. to mi připadá, že jste tam byl krátce v té práci, proč? – správná otázka je: Jak dlouho si myslíte, že by měl být člověk v jedné práci a proč?)

Obecně doporučujeme klást otázky, které jsou zaměřené na konkrétní situace v minulosti kandidáta. Popište nějaký úkol, který kandidát měl, co udělal pro jeho splnění, jaký byl výsledek a jaké si z něj vzal ponaučení. Dozvíte se tak daleko více, a především pravdu.

Výsledek pak porovnáte s žádoucím chováním, které potřebujete. Je také vhodné se vyhnout tzv. návodným otázkám, tedy těm, kde nejprve popíšete žádoucí chování a pak se kandidáta zeptáte na to, jestli ho má. Obecně řečeno se vždy nejdříve ptejte a pak vysvětluje.

Příklady otázek

- Mohl byste nám ve dvou minutách představit své řešení případové studie
- Popište svou roli v některém ze svých nedávných projektů, které považujete za úspěšné.
- Z jakého důvodu jste opustil/a svojí práci?

- Popište, jak jste pracoval/a se stresem v práci?
- Popište svoje zkušenosti s investigativní činností či auditem
- Máte nějakou podobnou zkušenost, jakou je tato pozice?
- Jaký je Váš vztah k Pirátské straně?

Níže naleznete otázky, na které se nesmíte ptát, jedná o takzvané diskriminační otázky, kterými byste mohli zpochybnit profesionalitu výběrového řízení a porušit práva uchazeče. Zde je výňatek ze zákoníku práce, který popisuje **diskriminační otázky**. Podle [§ 30 odst. 2 zákoníku práce](#) smí zaměstnavatelé od uchazečů o práci zjišťovat pouze informace, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy (profesní praxe, vzdělání a další znalosti a schopnosti).

Uchazeči mohou být posuzováni výlučně podle kvalifikace a zvláštních schopností, nikoliv podle **věku, rodinného stavu apod.** Zákaz zjišťování informací o rodinných poměrech apod. je také obsažen ještě v [§ 316 odst. 4 zákoníku práce](#), přičemž je zakázáno zjišťovat tyto informace i prostřednictvím třetích osob. Uchazeč nesmí být tedy posuzován ([§ 2 antidiskriminačního zákona](#)) podle:

- pohlaví (za diskriminaci se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství a z důvodu pohlavní identifikace),
- věku (ledaže zákon stanoví věkové požadavky na výkon dané funkce),
- rasy nebo etnického původu (za diskriminaci se považuje i diskriminace z důvodu vztahu k osobě určité rasy nebo etnického původu),
- sexuální orientace,
- zdravotního postižení,
- náboženství či víry nebo proto, že je bez vyznání.

6. Výběr nejlepšího kandidáta

6.1 Hodnocení kritérií

Hodnotící komise by měla najít základní shodu na tom, jak hodnotit jednotlivá kritéria, aby měli členové stejné chápání a obsahové vymezení. Není nutné, aby tato věc byla písemně rozpracována, lze vycházet z níže uvedeného příkladu nebo neformální dohody komise.

Příklad obsahového vymezení hodnotících kritérií

- **Odbornost v oblasti managementu, plynárenství, energetiky, auditu či kontroly (40 %)**
V rámci tohoto tématu se snaží výběrová komise ohodnotit veškeré zkušenosti a snaží se je srovnat s požadavky na nabízenou pozici. Do této oblasti můžeme zařadit i projevy během výběrového řízení. Např. Uchazeč přijde pozdě na setkání bez omluvy, není spolehlivý.
- **Schopnost prosazovat hodnoty nominujícího politického subjektu v dané oblasti (25 %)**
V tomto bodě se snažíme najít soulad s politikou pirátů, politikou firmy, pro kterou se výběrové řízení koná. Měli by se prověřit znalosti o firmě, politice pirátů a vize které bude chtít uchazeč dosáhnout. Do tohoto kritéria lze promítnout i osobní profil uchazeče a zhodnotit zde případné excesy, kterých se uchazeč v minulosti dopustil.
- **Reference (10 %)**

Ideálně zjišťuje jedna osoba před setkáním a po skončení všech pohovorů informuje členy komise o zjištěných referencích. Každý pak boduje subjektivně jako zbytek kritérií. Ideální je přepis rozhovoru hodnocení s minulým přímým nadřazeným. Je na komisi, zda bude přihlížet k nevyžádaným referencím. Dobré otázky jsou:

- Jak uchazeč plnil svěřené úkoly?
 - Jak uchazeč vycházel se svými kolegy
 - Jak uchazeč plnil nastavené cíle v daném termínu?
- **Celkový dojem (25 %)**

V tomto bodě hodnotím veškeré neverbální a verbální projevy, osobní sympatii, chemii s budoucím týmem či jinými subjekty.

6.2 Bodování uchazečů

Ihned po ukončení všech pohovorů si každý člen komise zapíše hodnocení sám pro sebe na základě hodnotících kritérií. Tedy zhodnotí, kolik procent (bodů ze 100), každému kandidátovi dá - viz příklad. Je tedy vhodné si psát poznámky v průběhu (např. klady a zápory uchazeče) a již o tomto srovnání přemýšlet v průběhu setkání. Důležité je také si jednotlivá kritéria na konci porovnat u kandidátů mezi sebou. Je důležité brát na zřetel, že výběrové řízení je jako skládanka, dílek k dílku, dojem k dojmu. Tedy není vhodné dělat na základě jednoho dojmu unáhlené komplexní závěry.

Je interní věcí komise, pokud se rozhodne, že určitá kritéria (např. znalost cizího jazyka či věcnou odbornost) bude hodnotit pouze některý z členů komise, protože jiní členové v dané oblasti nemají pro hodnocení dostatečnou odbornost.

Reference by neměly v hodnocení hrát nejdůležitější roli. Ideální je, pokud jste schopni je dostat ihned po výběrovém řízení. Pokud ne, tak doporučujeme udělat výběr bez nich tak, že budete předpokládat, že všichni dostanou stejně bodů a teprve v následující fázi prověření je zpětně vyhodnotit. Reference by měl opět zajistit pouze jeden člen komise tak, aby byl schopen je porovnat mezi sebou.

Po dokončení individuálního hodnocení se zahájí diskuze o kandidátech. Je vhodné hovořit obecně (tedy ne v konkrétních číslech) o konkrétních projevech kandidátů a jejich zhodnocení. Zejméně je vhodné upozornit na extrémní ve svém hodnocení a dále pak na porovnání kandidátů mezi sebou. Kandidáti pozvaní na pohovor by celkově neměli dosáhnout hodnocení nižšího než 50 %; takové hodnocení vypovídá o tom, že předvýběr uchazeče neprotřídil dostatečně a komisaři by v takovém případě měli do budoucna přijmout odpovídající opatření. Dalším krokem pak je možnost přehodnocení vlastního hodnocení na základě proběhlé diskuze.

Existuje mnoho různých způsobů, jakým komise může dospět k výsledku. Je na výběrové komisi, který způsob si zvolí a na způsobu rozhodování se komise dohodne a postupuje konsensem či o něm hlasuje. Podstatné je, aby se s výsledkem většina členů komise ztotožnila a dala tak zadavateli spolehlivé a odpovědné doporučení. Každý ze způsobů hodnocení má svá pro a proti. Jedním možným rizikem hodnocení je, že se všichni budou snažit o konsensus a bude utlumen hlas méně průrazných členů komise. Dalším rizikem může být výrazné odchýlení jednoho hodnocení, které může mít při zprůměrování rozhodující vliv na pořadí uchazečů.

Příklady hodnotících metod:

- **Průměrování.** Jako výsledné rozhodnutí se zapíše seznam kandidátů seřazený podle průměru bodů z hodnocení členů výběrové komise. Toto je základní doporučený způsob hodnocení a komise podle něj může bez dalšího postupovat. Nelze-li podle něj rozhodnout, hlasuje se. Pokud má komise aspoň

5 členů, může se komise rozhodnout, že před spočítáním průměru vždy zahodí dvě extrémní hodnoty (podobně jako dříve u krasobruslení).

- **Hlasování.** Hodnocení v daném kritériu může hodnotící komise schválit hlasováním. Tento postup typicky použije výběrová komise tehdy, pokud má velmi blízké hodnocení a shodne se. Nepodaří-li se mezi více úspěšnými uchazeči rozhodnout ani hlasováním, může komise doporučit oba.

Příklad hodnocení:

1. Nejprve si komise projde kandidáty z pohovoru a rozhodne, kteří mají být vyřazeni kvůli nesplnění podmínek výběrového řízení a o vyřazení hlasuje.
2. Každý komisař si pro sebe poznamená u každého uchazeče jeho největší klad a největší zápor a zvlášť zapíše své prvotní celkové číselné hodnocení jednotlivých uchazečů.
3. Každý komisař následně odevzdá svá číselná hodnocení jednomu vybranému komisaři, který všechna hodnocení zprůměruje a následně představuje v pořadí od nejhůře hodnoceného.
4. Po oznámení předběžného hodnocení daného uchazeče představí každý komisař postupně své důvody pro své hodnocení v členění dle kritérií.
5. Po dokončení kolečka si komisaři mohou opravit svá hodnocení daného uchazeče.
6. Nakonec si komisaři přečtou své poznamenané klady a zápory všech uchazečů a případně opět upraví své hodnocení. Toto hodnocení je konečné a zaznamenává se do dokumentace.

Výsledkem výběrového řízení je tedy seřazený seznam uchazečů, přičemž první uchazeč je doporučen ke jmenování do dané odborné funkce, případně další v pořadí mohou nastoupit jako náhradníci, pokud první uchazeč v pořadí z jakéhokoliv důvodu nenastoupí. U některého uchazeče může být uvedeno, že byl vyřazen z důvodu nesplnění požadavků v inzerátu nebo prověření důvěryhodnosti. Pokud není zadavatel zastoupen v komisi, doručí administrátor výběrového řízení jeho výsledek pověřené osobě zadavatele.

Do **zápisu z hodnocení** (usnesení komise) se uvede datum, vybíraná pozice, přítomní a omluvení členové komise, výsledné hodnocení v bodech aspoň za celou komisi, pořadí uchazečů a také jakákoliv výhrada, kterou člen výběrové komise požaduje do zápisu uvést. Takovou výhradou může být například vyjádření člena výběrové komise, že některé kritérium bylo hodnoceno nesprávně nebo došlo k hodnocení ve střetu zájmů. Zápis se uloží do dokumentace.

6.3 Vyrozumění vybraných uchazečů

Je vhodné vybraným kandidátům tuto novinu sdělit jako prvním, a to telefonicky. Ideální je ještě zopakovat následující kroky (jmenování apod.) a podmínky spolupráce (odměna a časová náročnost).

Dále pak je vhodné kandidátovi předat kontakt na kontaktní osobu pro spolupráci za politický klub pro výkon nové odborné funkce, případně může výsledek výběrového řízení oznámit úspěšnému uchazeči právě zástupce politického klubu.

Po rozhodnutí nominační komise by se do doporučení nemělo již jakkoliv zasahovat. Jakékoliv zásahy snižují důvěryhodnost a transparentci výběru.

Je politickou zodpovědností politického klubu, aby jmenoval do odborné funkce kompetentní osobu a tento klub se může rozhodnout doporučeného uchazeče odmítnout, což by ovšem měl odůvodnit.

V případě pochyb o vhodnosti vybraného nominanta ho lze nominovat s doporučením zadavateli, aby mu nastavil jasné cíle a tyto vyhodnotil. V případě jejich nesplnění, či pochybnosti o vykonávání funkce může zadavatel nominanta po době hájení (zpravidla 3 měsíce) odvolat a následně nominovat dalšího v pořadí nebo vypsát nové výběrové řízení na danou pozici. Je na zvážení stakeholderů, zda povolí původnímu

nominantovi se znovu přihlásit, když důvodem pro vypsání nového výběrového řízení bylo neplnění cílů daného nominanta. Tento postup lze konzultovat s personálním odborem či gesčním týmem zadavatele.

Pokud vybíráte kandidáty na více pozic, pak je vhodné o nich přemýšlet jako o fungujícím týmu, jak bylo již řečeno výše. Dále pak doporučujeme u kandidátů, kteří finálně skončili na prvních nejmenovaných místech, přemýšlet o jejich angažmá jinde. Např. ve výboru pro audit, nebo v jiném výběrovém řízení, kde nebylo tolik přihlášených kandidátů, případně na jinou obsazovanou funkci se srovnatelnou kvalifikací. Je vhodné tento organický přesun vždy s kandidátem komunikovat před oslovením jinou komisí.

Pokud vybraný uchazeč funkci nepřijme, lze kontaktovat dalšího v pořadí (náhradníka) podle výsledku výběrového řízení.

6.4 Jmenování úspěšných kandidátů a zveřejnění výsledků

Výsledek výběrového řízení se zveřejňuje v části [Veřejná výběrová řízení na fóru České pirátské strany](#), a to ideálně pod daným konkrétním inzerátem. Po zveřejnění výsledku zadavatel zajistí jmenování dotyčného. V případě stranické funkce je pak potřeba nahlásit uzavření smlouvy personálnímu odboru⁴ a zaslat ji k publikaci v registru smluv strany. V případě jiných odborných funkcí by měla být smlouva (nebo aspoň informace o odměně) zveřejněna na stránkách politického subjektu, např. v registru smluv.

Životopis vítěze (případně jeho profil či medailonek) by měl být, nejpozději po všech formálních jmenováních do orgánů městské společnosti či jiné odborné funkce, zveřejněn po domluvě s uchazečem a bez citlivých dat, jako je datum narození či místo bydliště (stačí zveřejnit rok). Naopak je vhodné zveřejnit politickou příslušnost vybraného nominanta z důvodu transparency výběrového řízení.

Hodnocení dle zadaných kritérií v procentech může být zveřejněno v tabulce pro porovnání jako křestní jméno a první písmeno příjmení se vždy stejným počtem hvězdiček. **Nedoporučuje se zveřejňovat informace neúspěšných kandidátů** z důvodu zachování jejich přízně Pirátům a jejich další ochotě hlásit se do dalších výběrových řízení Pirátů. K vítězi také doporučujeme napsat několik vět, tak aby bylo jasné, proč uspěl. Také by měly být zveřejněny základní informace o výběrovém řízení, např. počet uchazečů, kteří se přihlásili a byli pozváni na pohovor.

Příklad zveřejnění výsledku výběrového řízení do společnosti Operátor ICT

Do výběrového řízení se přihlásilo 24 lidí, z nichž byli podle profilu nominanta pozváni 3 na pohovor.

Jméno	Příjmení	Odb. (30)	Prg. (15)	Doj. (20)	Ref. (15)	Prx. (20)	Clk (100)	Prověření	Uspěl
Jiří	Koudelka	20	15	20	15	15	85	OK	ANO
Karel	S*****	20	9	12	5	17	63	-	NE
Ondřej	K*****	25	15	10	15	15	80	-	NE

Jiří Koudelka je vývojář a analytik, což se pro znalost prostředí Operátor ICT perfektně hodí. Je ve výboru pro ICT a Smart City. Jako zastupitel pro Prahu 13 se již nějakou dobu pohybuje ve veřejném sektoru. Prokázal, že si nejde vybrat peníze za odměnu v DR, ale jde si to odpracovat. Jiří měl ze všech nejlepší přípravu na pohovor s nominačním týmem a zanechal dojem velmi týmového hráče. Je ochoten věnovat čas přezkoumání kontraktů

⁴ [Prováděcí vyhláška k Podmínkám pro placené úkoly](#)

operátora ICT a využít zde bohaté zkušenosti s investigativou po Pirátsku. Jeho vize Operátora dle odpovědí na otázky: "Operátora ICT považuji za ideální nástroj, pomocí kterého je Praha schopná realizovat i větší IT projekty, ať už z pozice projektového řízení nebo vlastního vývoje. Při vhodném řízení a dozoru tak může městu ušetřit značné prostředky a poskytnout systémy jak pro Prahu, tak i jiná města v podobě open source aplikací." Jiří Koudelka je člen Pirátů od dubna 2017.

Profil Jiřího Koudelky na [webu hl. m. Prahy](#) a na [webu Pirátů Praha](#)

Nominant by měl být zveřejněn v seznamu nominantů, který vede politický klub nebo daný veřejný subjekt.

Příklady seznamu nominantů

- [Seznam osob nominovaných do dozorčích rad spadajících pod hl. m. Prahu za Piráty](#)
- [Přehled městských společností na webu hl. m. Prahy](#)

7. Dokumentace výběrového řízení

Dle GDPR je nutné po ukončení výběrového řízení a uplynutí příslušných lhůt všechny získané materiály, kromě souhlasu se zpracováním osobních údajů smazat či skartovat. K interní dokumentaci výběrového řízení by měly mít přístup pouze osoby vázané mlčenlivostí (tj. členové výběrové komise, v případě přezkumu příslušný člen kontrolní komise). Je tedy nevhodné uchovávat tyto dokumenty ve sdílené složce, ke které má přístup větší počet lidí.

Příslušné lhůty by měly být uvedeny v osobním prohlášení uchazeče (viz bod 5.1 této metodiky) a činí:

- 6 měsíců od vyhlášení výsledku výběrového řízení u celkové tabulky a podkladů od jednotlivých kandidátů s výjimkou vybraného kandidáta nebo jeho náhradníka,
- 6 měsíců od skončení výkonu funkce u vybraného kandidáta nebo jeho náhradníka.

8. Přezkum výběrového řízení

Smyslem výběrového řízení je vybrat nejvhodnější osobu pro odbornou funkci. Pokud ve výběrovém řízení došlo k nesrovnalostem, u kterých se lze důvodně domnívat, že mohly zmařit tento cíl (dále jen „podstatné nesrovnalosti“), je možné průběh výběrového řízení přezkoumat. Přezkum se zahájí jen tehdy, pokud jsou zde konkrétní důkazy toho, že došlo k podstatným nesrovnalostem, přičemž pokud jsou známy, měly by být uplatněny bez zbytečného odkladu u výběrové komise nebo zadavatele. Součástí prohlášení kandidáta pozvaného na pohovor je i závazek řešit věci vnitřním kontrolním systémem České pirátské strany, a to z toho důvodu, abychom odstranili komunikační zkreslení, zjištěné chyby dokázali rychle napravit a omezili riziko nežádoucí publicity skutečných nebo domnělých nesrovnalostí.

Příklady podstatných nesrovnalostí

- Vybraný uchazeč nesplňuje požadavky stanovené volebním programem (do řídicího orgánu akciové společnosti byl vybrán politik)
- Vybraný uchazeč byl vybrán díky nepoctivé výhodě či podvodu u výběrového řízení
- Nevybraný uchazeč byl nepoctivým způsobem penalizován
- Vybraný uchazeč zjevně nemá elementární zkušenosti či jiné předpoklady pro výkon funkce
- U vybraného uchazeče dodatečně vyjde najevo skutečnost, která zpochybňuje jeho důvěryhodnost

- Do výběrového řízení se přihlásil pouze jeden člověk v důsledku jeho malé propagace, ten navíc nemá zcela dobré předpoklady pro výkon funkce
- Člen výběrové komise je blízkým příbuzným vítězného uchazeče, aniž by byl v komisi nahrazen

Přezkum provádí jednak výběrová komise samotná, pokud ji o to požádá zadavatel, a to prověřením nesrovnalostí a případným opakováním výběrového řízení nebo jeho části, případně dodatečným vyloučením některého člena výběrové komise. Zadavatel si pro účely přezkumu může vyžádat doporučení protikorupčního analytika.

Pokud jde o výběrová řízení na zaměstnance či dlouhodobé dodavatele České pirátské strany, může přezkum provést také personální odbor (§ 6 odst. 2 až 4, § 16 odst. 2 písm. c) [organizačního řádu](#) Pirátů). V takovém případě však musí nejprve zjistit stav věci a uložit konkrétní opatření k odstranění nedostatků.

Přezkum výběrových řízení organizovaných stranou mohou také provádět přezkumné orgány strany (kontrolní a rozhodčí komise), které mohou prohlásit rozhodnutí výběrové komise za neplatné.

V případě výběrových řízení organizovaných jiným subjektem mohou přezkumné orgány posuzovat pouze otázku, zda osoba podílející se na daném výběrovém řízení svým jednáním porušila povinnosti, které jí plynou z vnitřních předpisů strany.

9. Závěr

Ve výběrovém řízení by se měli členové výběrové komise chovat tak, jako by se oni sami o danou pozici ucházeli. Tedy snažit se s lidmi hojně a osobně komunikovat, jednat férově a transparentně od začátku do konce. Uchazeči nám pomáhají dosahovat našich cílů a tím nám dělají službu. Funkce není odměna, ale závazek. Neúspěšní kandidáti mohou být zklamaní a tím spíše je třeba při výběrovém řízení jednat s péčí, kterou od uchazečů sami vyžadujeme. Role v komisi je nevděčná a její členové by měli jednat tak, aby si mohli pevně stát za svým rozhodnutím a byli připraveni obhajovat své názory. Zejména s neúspěšnými uchazeči je třeba jednat vlídně, vyzdvihnout jejich pozitivní stránky a dát jim najevo, že v budoucnu mohou být úspěšnější. Také je vhodné jim nabídnout jiný způsob zapojení, např. je pozvat do KETu jako odborníky nebo se s nimi domluvit na dobrovolnické práci.

Životní cyklus práce nástupem do odborné funkce nekončí, ale začíná. Je důležité, aby zadavatel sledoval práci vybraného nominanta, zajistil jeho úvodní zaškolení a podporu na začátku, a dále vyhodnotil jeho působení např. po 3 měsících a 1 roce.

10. Použité materiály

1. [Podnět zastupitelů pro Radu hl. m. Prahy ve věci vlastnické politiky městských společností Adama Zábranského ze dne 14.5.2015](#)
2. Pirátské listy: [Jak děláme výběrová řízení? Devět otázek pro Piráty! – od Tomáše Martínka](#)
3. [Metodika pro otevřené výběrové řízení na politicky obsazované funkce od Ing. Tomáše Martínka](#)
4. [Pravidla pro transparentní nominace do orgánů městských společností od Jakuba Michálka](#)
5. [Manuál pro zvýšení transparentnosti městských firem od Oživení](#)
6. [Článek o výběrovém řízení v Praze od Míši Krausové](#)

7. [Antidiskriminační zákon](#)
8. [Dokument o diskriminaci na pohovorech](#)
9. MFČR: [Kodex správy a řízení společností ČR \(2018\)](#)
10. OECD: [Metodické pokyny OECD pro správu a řízení státem vlastněných společností](#)
11. Frank Bold: [Správa a řízení státem vlastněných podniků ve Velké Británii a v České republice](#)
12. NKÚ: [Kontrolní závěr z kontrolní akce č. 15/05 Majetkové účasti státu v obchodních společnostech](#)
13. MFČR: [Strategie vlastnické politiky státu 2016](#) (neschválený materiál)
14. [Vlastnická politika statutárního města Brna](#)