

# VŠICHNI JSME LOBBISTÉ

Václav Nekvapil



*„Jeden lobbista může být problémem,  
tisíc lobbistů je požehnáním pro demokracii.“*

Karl Isaksson

*„Schopnosti úspěšného lobbisty lze shrnout do 4 ,P“:  
znát prostředí, plány, procesy a personálie.“*

John Raffaelli

# **VŠICHNI JSME LOBBISTÉ**

Václav Nekvapil

Nakladatelský dům GRADA děkuje za podporu při vydání knihy společnosti CEC Government Relations, s.r.o.



**Václav Nekvapil**

## **Všichni jsme lobbisté**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401  
www.grada.cz  
jako svou 7997. publikaci

Odpovědný redaktor Petr Somogyi  
Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková  
Návrh obálky a ilustrace v knize Zuzana Bahulová  
Počet stran 160  
První vydání, Praha 2021  
Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2021

***Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy***

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.*

ISBN 978-80-271-4187-6 (ePub)

ISBN 978-80-271-4186-9 (pdf)

ISBN 978-80-271-3072-6 (print)

# Obsah

<b>Předmluva</b> .....	7
<b>Úvodem</b> .....	11
<b>1 Tři mýty o lobbingu</b> .....	17
O korupci .....	19
O Americe .....	25
O známostech .....	35
<b>2 Kdo je tady lobbista?</b> .....	39
Ředitel .....	43
Interní lobbista .....	47
Konzultant .....	53
Agentura .....	57
Právník .....	61
Nezisková organizace .....	65
Svaz, komora, asociace .....	71
Kampaň a koalice .....	75
Diplomat .....	79
Politik-lobbista .....	87
Občan-lobbista .....	91

<b>3</b>	<b>Co lobbisté dělají?</b> .....	95
	Strategické poradenství .....	99
	Mapování .....	103
	Monitoring .....	106
	Budování vztahů .....	110
	Evropský lobbying .....	113
	Parlamentní lobbying .....	117
	Politické PR .....	127
<b>4</b>	<b>Zájmy veřejné i soukromé</b> .....	131
	Emoce versus peníze .....	133
	Čí zájem je zájmem veřejným? .....	136
	Otáčivé dveře aneb cesta tam a zase zpátky .....	138
	<b>Doslov</b> .....	145
	<b>Poděkování</b> .....	147
	<b>O autorovi</b> .....	148
	<b>Odkazy a zdroje</b> .....	149

# Předmluva

Ivan Hodáč



Když se mě na začátku našeho členství v EU novináři ptali, co znamená být úspěšným lobbistou v Bruselu, mé odpovědi se velice divili. Nejsou to obálky s penězi či krabice s lahvemi vína, ale argumenty, vztahy s klíčovými lidmi, reputace a umění získávat pro své zájmy spojence. A naprosto perfektní znalost prostředí, ve kterém se pohybujete. Jak jsem jednou řekl v rozhovoru s *Financial Times*: „Můžete mít telefonní čísla na všechny komisaře a na celý Evropský parlament, ale pokud nebudete mít podložené argumenty, nikdo vám nepomůže, nikdo se vás nezastane jen proto, že je váš přítel nebo známý.“ Tenkrát to u nás nikdo nechápal, nikdo mi nevěřil. Otázky na obálky a lahve se stále opakovaly – jinak to prý není možné... Tak jsme na to zvyklí, tohle je pro nás lobbying. Negativní zaměstnání, pejorativní slovo, které v tomto smyslu už hluboce zakořenilo.

Vedl jsem tenkrát ACEA, asociaci, či jak se u nás používá častěji – sdružení, které zastupuje zájmy evropského (a vlastně do velké míry i světového) automobilového průmyslu. Asociaci, která byla považovaná za vůbec nejvlivnější v Bruselu. Jak jsme se tam dostali a v čem spočíval tento, dovolím si říci, úspěch? Za prvé, měli jsme za sebou všechny takzvané finalisty, čili výrobce automobilů a nákladních vozů. Velké firmy a skupiny, jakými jsou Volkswagen, Daimler, Ford. Mluvili jsme (většinou) jedním hlasem,

naše správní rada se skládala z prezidentů všech našich členů a na její schůze neměl nikdo jiný – mimo mě – přístup. Při přípravě našich stanovisek k projednávaným návrhům jsme měli technickou podporu celého průmyslu. Hlavně jsme ale měli podporu národních organizací ve všech členských státech EU a přístup ke všem, kteří ovlivňovali regulaci automobilového průmyslu. Věděli jsme, co chceme, kdo je s námi a kdo je proti nám, měli jsme jasnou strategii a skvělé odborné zázemí. Znali jsme perfektně fungování unijních institucí. Během mnohaletého působení jsem si vybudoval síť kontaktů se všemi, kteří v Bruselu něco znamenali. Nikdy jsem nikomu nic nedal, nikoho jsem nikdy ničím neuplácel, nikoho jsem ani nenechal vyhrát v tenise či bridži. Ale svou prací jsem si vybudoval takovou pozici, že mi každý zvedl telefon či přijal pozvání na schůzku. Nic jiného jsem od těchto osob – někdo by řekl lobbovaných – nepotřeboval a nechtěl.

Z těchto všech aspektů či charakteristik, které jsem vyjmenoval (a jistě jsem některé vynechal), se skládá úspěšná reprezentace zájmů nejen v Bruselu, ale v kterémkoli demokratickém systému: v České republice, na Slovensku či ve Spojených státech. Nikdo vám nepůjde na ruku, protože s ním hrajete tenis, chodili jste spolu do třídy či na College of Europe v Bruggách, nebo protože pocházíte ze stejné země. Takhle to nefunguje. Funguje jedině dobře připravená strategie, plná podpora těch, jejichž zájmy hájíte, široká síť kontaktů, argumenty opírající se o data. Nikdo vám nepomůže, protože máte modré oči nebo položíte na stůl hodně peněz (to na vás naopak zavolá policii). U nás tohle stále do jisté míry nechápeme, či chápat nechceme. Když se ale podívám na to, co se dělo v naší republice (speciálně v devadesátých letech) a kdo byl s negativním pojmenováním „lobbista“ spojován, tak se tomu ani nemohu divit.



Myslím si, že je již na čase toto nepříjemné vnímání opravit. Vysvětlit, jaký je rozdíl mezi legitimním a v rámci pravidel prováděným hájením zájmů jak v byznysu, tak kdekoli jinde, a korupcí. Korupce není lobbying! A lobbying není korupce. Přesně to se velice úspěšně snaží v této knize vysvětlit Václav Nekvapil. Co je lobbying, co k této aktivitě patří a co ne, jaké jsou základy úspěšného hájení zájmů. Když jsem o tom přemýšlel, velice mě překvapilo, že je to vlastně první praktická příručka o lobbyingu, která u nás v České republice vychází. Různé knihy vyšly samozřejmě v zahraničí a jsou méně či více užitečné. Hodně jich také napsali lidé, kteří na rozdíl od Václava lobbyingu nerozumějí a nikdy nebyli v Bruselu či jinde považováni za úspěšné. Když si přečtete Nekvapilovu knihu, bude vám jasné, že ji napsal někdo, kdo má v této oblasti řadu praktických zkušeností. A je úspěšný.

Vím, že se to lidem odsuzujícím lobbyisty jako korupčníky nelíbí, avšak z mé zkušenosti i z Vaškovy knihy vyplývá ještě jedna velice důležitá věc. Lobbying či hájení zájmů jsou v každé demokratické společnosti nedílnou součástí vytváření legislativy. Vztah lobbyista-zákonodárce je a musí být prospěšný pro obě strany. Velkou část podkladů, zvláště pokud jsou technického rázu, získává regulátor od zájmových skupin.

Dialog zákonodárce se zástupci zájmových skupin, korporací či průmyslových odvětví je jedním z hlavních pilířů jeho práce. Od koho jiného by člen Evropského parlamentu získal technické znalosti ohledně například potravinářského průmyslu, než od průmyslu samotného? Právě od podniků, zájmových skupin, asociací. A takto to vlastně funguje ve všem. Jako zástupce automobilového průmyslu jsem vždy ke stolu něco přinesl nebo jsem umožnil členům Evropské komise a parlamentu návštěvy výzkumných center

či závodů, aby se na vlastní oči přesvědčili, pro koho vytvářejí pravidla a jaké budou mít dopady.

Ano, všichni jsme lobbisté, jak výstižně říká název Nekvapilovy knihy. Ne každý si z toho udělal povolání, ne každému se v tom daří. Ne každý vidí lobbying tak, jak je v knize popsán a jak ho vidím i já. Ale neznám nikoho, kdo by nehájil své zájmy. Neumím hrát šachy tak, abych chtěl prohrát. A tak je to myslím s námi všemi. Lobbying patří nejen ke každodennímu životu, ale jak jsem již řekl, i k demokratickému procesu vytváření pravidel, která mají vliv na náš život, na úspěch či neúspěch podnikatelů.

Nelobbuje ale jen byznys! Greenpeace je lobbistická organizace, se kterou jsem v čase mého působení v automobilovém průmyslu bojoval, ale panoval mezi námi vzájemný respekt. I když jsem třeba některé jejich praktiky neuznával, respektoval jsem je jako profesionály. Pamatuji se i na boj s jedním českým ministrem životního prostředí ohledně emisí. Když vše skončilo, potřásli jsme si rukou a zůstali přáteli – ačkoli jsme stáli na odlišných stranách barikády a jemu se výsledek příliš nezamlouval. Pogratuloval mi a jelo se dál. Tak to ale má při správném přístupu k lobbyingu být. Je to tak trochu jako sport...

*Ivan Hodáč je zakladatelem a prezidentem Aspen Institute Central Europe. V letech 2001 až 2013 byl generálním tajemníkem Asociace evropských výrobců automobilů (ACEA), předtím působil jako viceprezident a vedoucí bruselské kanceláře společnosti Time Warner. Deník Financial Times ho zařadil mezi nejvlivnější osobnosti v bruselské politice. Narodil se v Praze, po emigraci vystudoval ekonomii a politické vědy na univerzitě v Kodani a na College of Europe v Bruggách.*

# Úvodem



„Cože, lobbista? Čím se tedy skutečně živíte?“ „Lze to vůbec dělat poctivě?“ „A je to legální?“ „Poprvé v životě potkávám lobbistu“. Podobně začínala řada mých rozhovorů s novináři, podnikateli, manažery, studenty, akademiky i dalšími lidmi s jinak širokým rozhledem. Po kratší konverzaci přijde tazatel obvykle na to, že lobbistů vlastně zná mnohem více, a často zjistí, že je jím dokonce i on sám, jen se tak neoznačuje. Někdo lobbuje na své radnici, aby častěji vyvážela popelnice, jiný se angažuje v nějakém spolku, vede stavební firmu, další se zasazuje za obnovu památek ve svém okolí. Všichni jsme nebo můžeme být lobbisty.

Podstatou lobbingu je aktivní výkon občanských práv a posilování odpovědnosti státu vůči občanům. Lobbing není jen specializovanou činností organizovaných zájmových skupin, ale právem každého občana dožadovat se respektování svých zájmů. Za nejstarší právní zakotvení lobbingu bývá označován První dodatek Ústavy Spojených států amerických z roku 1791, v němž je lidem přiznáno „právo dovolávat se u vlády nápravy křivd“ („*right of the people... to petition the Government for a redress of grievances*“). To neznamená jen možnost občanů bránit se proti nepříznivým

rozhodnutím úřadů, jde i o právo usilovat o to, aby taková rozhodnutí nebyla vůbec přijímána či byla přijímána v jiné podobě.

Narůstající potřeba lobbovat je přirozenou reakcí na rostoucí moc státu nad občany. Přímo i nepřímo ovlivňuje jejich aktivity jako podnikání, práci či volný čas, a zasahuje tak ve stále větší míře do života společnosti. Soukromé zájmy jednotlivců lze snad hájit na místní úrovni, ale v celostátních záležitostech zmůže sám jedině jen velmi málo. Jeden občan, který lobbuje proti stavbě jaderné elektrárny, nepřesvědčí vládu, aby ji nepostavila. Čím složitější je státní byrokracie, tím sofistikovanější musejí být způsoby, jakými s ní lidé komunikují. Proto vytvářejí zájmové skupiny, které nejenže spojují zájmy do větších celků, ale také sdílejí kapacity, schopnosti a znalosti, aby mohly být aspoň částečně státu a úředníkům rovnocennými partnery.

Označení „lobbing“ či česky „lobbování“ se nezříkám a budu jej nadále v jeho skutečném významu užívat, přestože neustále narážím u mnoha lidí i v médiích na jeho nepochopení. Lobbying dnes bohužel není pojímán jako pouhá komunikace mezi vládnoucími představiteli a zainteresovanou veřejností (jednotlivci, skupinami, firmami), ale jako komunikace vedená (přinejmenším) špatným úmyslem. Ve veřejném prostoru a v médiích bývá chápán jako druh nelegální činnosti zaměnitelné s korupcí či zneužíváním moci k vlastnímu obohacení. Manažer, který bere od dodavatelů úplatky, policista, který si nechává vybrané pokuty, soudce, který za úplatek přehlédne některé důkazy, fotbalový sudí, který za „dvacet kilo jablek“ nepíská penaltu, úředník, který vypíše veřejnou zakázku „na míru“ firmě, jež ho za to finančně odmění, či politik, který podpoří zákon za příslib budoucího lukrativního místa... To

vše jsou případy korupce, trestné podle právního řádu České republiky. Ani v jednom z nich však nejde o lobbying.

Ačkoli mám politologické vzdělání, tato kniha nemá ambici být odbornou studií z oblasti politických věd. Původních českých prací na témata související s lobbyingem zatím není mnoho, kolegové Denisa Hejlová, Šárka Laboutková, Karel Müller, Anna Shavit, Jiří Schneider, Štěpán Soukeník či Petr Vymětal<sup>1</sup> vydali a dále vydávají řadu knih, studií a článků, které osvětlují jak teoretická východiska, tak současný stav českého a světového výzkumu lobbyingu, zájmových skupin a politické komunikace. Záslužnou práci v oblasti zkoumání působení zájmových skupin vykonává Transparency International,<sup>2</sup> především na úrovni Evropské unie (kde je k dispozici množství „tvrdých“ dat<sup>3</sup>), analýzy a kvalifikované studie publikuje rovněž OECD<sup>4</sup> a Rada Evropy<sup>5</sup>. Světová odborná literatura o lobbyingu je velmi bohatá, tématu se věnují nejen renomovaná akademická pracoviště či nevládní organizace, ale také profesní organizace samotných lobbistů (jako například americká Public Affairs Council, německé sdružení de'ge'pol či bruselská asociace SEAP). Na druhou stranu, řada článků v médiích, komentářů i případových studií od některých nevládních organizací bohužel trpí nedostatkem faktů, jež nahrazují používáním pojmu „lobbying“ při povrchních interpretacích politických skandálů typu „solární dotace“ či „Pandury“. Přispívají tím k dalšímu zaměňování této činnosti s neférovým či přímo kriminálním jednáním politiků, úředníků a jejich poradců, případně vydávání lobbyingu za způsob získávání peněz z veřejných zakázek.<sup>6</sup>

Ačkoli jako lobbisté nejsme zařazováni na žebříček nejpoprovanějších zaměstnání ve společnosti, je téměř jisté, že bychom

s přehledem klesli i pod politiky a uklízečky, kteří na nich dlouhodobě obsazují poslední příčky. Z tohoto pohledu se může zdát záměr této publikace, jimž je nejen snaha uhájit před veřejností naše právo na existenci, ale dokonce přesvědčit čtenáře o potřebnosti naší profese pro demokracii, jako více než ambiciózní.

V následujících kapitolách se snažím předat své praktické zkušenosti a znalosti českého, evropského a v menší míře amerického lobbingu a představit je čtenáři v přehledné a snad i čtivé formě, doplněné o ilustrativní příklady fungování lobbingu v praxi. Mnohá témata odrážejí nejčastěji kladené otázky v rozhovorech se zájemci o lobbing, kolegy, klienty, kritiky, novináři, aktivisty, ale i se studenty řady oborů, s nimiž jsem na toto téma besedoval.

Kniha možná zklame ty, kteří očekávají přesný návod na to, jak lobbovat, ale i ty, kteří už dávno vědí „jak to u nás ve skutečnosti chodí“. Těm ostatním snad mají následující stránky co nabídnout.

*Na konec každé podkapitoly jsem zařadil ilustrativní příklady, které jsou zcela fiktivní a neodkazují k žádné existující organizaci či osobě.*

## ČESKÉ PATNÍKY ZAUJALY AMERICKÉ INVESTORY

Tradiční český výrobce patníků a obrubníků První silničářská má nového majitele. Stal se jím americký gigant The Road Corporation (TRC), přední producent zařízení zajišťujících bezpečnost silničního provozu. Do pozice generálního ředitele byl jmenován František Boss, který byl také zvolen předsedou Cechu patníků a obrubníků (CPaO) a členem představenstva Svazu korporací a firemiček České republiky (SKFČR). Na nedávné konferenci se nechal slyšet, že jeho prioritou je „lepší osvěta v oblasti silniční bezpečnosti a spolupráce s Ministerstvem dopravy a nevládním sektorem při zvyšování bezpečnosti na silnicích a chodnicích“.

Společnost letos finančně podpořila projekt Mapanehod.cz, za němž stojí Liga blízkých obětí dopravních nehod. Její předsedkyně Jana Šírotková k tomu uvedla: „Oceňuji, že si velké firmy konečně začínají uvědomovat, že někdy jde opravdu o více než jen o zisk. Lidský život má stejnou cenu v Karlovarském i ve Zlínském kraji, investice do bezpečnosti chodců tomu ale neodpovídají.“ *-vn*





# 1

## Tři mýty o lobbingu



Slovo „lobbista“ se v naší slovní zásobě rychle zabydlelo ve smyslu, který nikdo nemůže považovat za pozitivní nebo dokonce lichotivý. I ti, kteří se – podobně jako čtenáři této knihy – chtějí oprostít od apriorního odsouzení lobbingu, bývají často sváděni třemi nejčastějšími nepravdivými mýty, které se s lobbingem i mezi informovanějšími lidmi pojí.

Prvním z nich je tvrzení, že lobbing bez regulace v jistém okamžiku nevyhnutelně přechází v korupci či tzv. nelegální lobbing. Druhým mýtem je, že předobrazem a ryzí formou lobbingu je americký systém finančních toků mezi podnikatelskou sférou a politiky. Třetím mýtem (rozšířeným hlavně v podnikatelském prostředí) je to, že lobbing představuje formu protekce a zařizování výhod skrze známosti a má co do činění hlavně s rozdělováním veřejných peněz.

Nevypořádáme-li se s těmito mýty a zkratkami hned v úvodu, těžko společně dojdeme k pochopení skutečné povahy lobbingu a činnosti zájmových skupin ve veřejném prostoru.

VEŘEJNÉ  
ZAKÁZKY

BYZNYS



# O korupci

---

Lobbing souvisí s korupcí asi tak, jako souvisí nakupování s krádežemi v obchodech. Zákazník předstírá, že nakupuje, a přitom krade. Nejlépe krade ten zákazník, který se s prodavačem domluví, aby přimhouřil oko, a o lup se s ním podělí. Zakážeme-li nakupování a zavřeme-li obchody, nepochybně ustanou i krádeže. Přístup ke zboží bude mít jen ten, kdo se domluví s majitelem obchodu. Přestože krádež je trestná, nepodezříváme každého zákazníka, že vchází do obchodu s úmyslem krást, a preventivně jej nevybavíme osobním hlídačem, kamerou či rovnou želízky na ruku.

Zaměňování lobbingu za korupční jednání není všudypřítomné jen v médiích, ale ohánějí se jím také mnozí politici a aktivisté tvrdící, že zavedení přísných pravidel pro lobbisty povede k omezení korupce.<sup>7</sup> Každý kontakt mezi politikem či úředníkem a lobbistou je z jejich pohledu toxický a rizikový. Absolutní kontrola nad činností lobbistů jakožto potenciálních „přenašečů“ korupce je prý žádoucí a společensky prospěšná. Přitom korupce je hlavně příznakem slabé politické kultury, nízké morálky úředníků i politiků a slabé kontroly veřejnosti a médií, nikoli důsledkem rozvinutého lobbingu. Právě naopak! Západní aktivisté bojující za vyšší regulaci lobbingu (například Transparency International<sup>8</sup> či Corporate Europe Observatory<sup>9</sup>) hovoří v souvislosti s lobbingem hlavně o nerovnostech v přístupu k politikům ve prospěch silných zájmových skupin, o problému rovných šancí, právu na informace či o tzv. otáčivých dveřích mezi světem lobbingu a politiky. Zůstaneme-li u naší paralely s obchodem, tak se starají hlavně o to, aby obchod byl přehledný, otevřený, bezbariérový, co nejvíce přístupný