

Rekonstrukce státu

Jak se lobbuje proti korupci

Jaromír Mazák



Rekonstrukce státu

Autor – Jaromír Mazák

Odborná spolupráce – Štěpán Drahokoupil, Robert Basch

Jazyková korektura – Libuše Bělunková

Obálka a grafická úprava – Klára Hájková, Makulatura, 2018

Vydala Nadace Open Society Fund Praha, Hradecká 92/18, Praha 3

Vydání první

Praha 2018

ISBN 978-80-87725-47-4

Tato publikace je na webových stránkách Nadace OSF dostupná ve formátu PDF. Text je chráněn licencí Creative Commons, jež umožňuje jeho reprodukci a šíření pouze jako celku, s uvedením Nadace OSF jako autora textu a výhradně pro nekomerční, vzdělávací nebo osvětové účely.

Nadace OSF se zaměřuje na rozvoj právního státu, demokracie a omezení korupce. Podporuje svobodný přístup k informacím či zapojení lidí do veřejného dění. Zároveň prosazuje rovný přístup všech dětí ke vzdělávání a všech lidí k příležitostem současného světa. Po dobu svého působení podpořila Nadace OSF 9 530 projektů českých neziskových organizací i jednotlivců částkou více než 1,78 miliardy Kč.

Advokační fórum Nadace OSF posiluje občanskou společnost a aktivní občany a občanky v České republice tak, aby mohli efektivně a profesionálně prosazovat veřejný zájem. Fórum dlouhodobě a systematicky podporuje neziskové organizace a aktivní jednotlivce v jejich práci a dosahování konkrétních pozitivních společenských změn.

Advokační fórum je místo:

- kam se občané, občanky a neziskové organizace mohou obracet pro podporu při své advokační a watch-dog práci,
- které poskytuje konzultace a vzdělávání v advokační práci a lobbyingu,
- které propaguje a šíří příklady dobré praxe z ČR i zahraničí,
- které propojuje organizace, donory i jednotlivce a jednotlivkyně usilující o pozitivní společenské změny, o advokační práci a lobbying.



Advokační fórum je vyvíjeno ve spolupráci s Ashoka Česká republika.



Případová studie Rekonstrukce státu – Jak se lobbuje proti korupci byla podpořena grantem Nadace BLÍŽKSOBĚ.

Milé čtenářky, milí čtenáři,

jsme velmi rádi, že vám můžeme předložit první z řady případových studií Advokačního fóra Nadace OSF, která popisuje jednu z nejúspěšnějších advokačních kampaní v České republice – Rekonstrukci státu. Postupně vám budeme přinášet další případové studie zachycující úspěšné kampaně, z nichž za některými Nadace OSF také stála jako podporovatel.

Cílem Advokačního fóra Nadace OSF je posilovat hlas občanské společnosti, aby mohla lépe hájit veřejný zájem, hodnoty otevřené společnosti a demokracie. Vedle konzultací na míru a vzdělávacích akcí (workshopů, konferencí) chceme přispívat i k šíření příkladů dobré praxe z České republiky. Jedním ze způsobů jejich šíření je podpora případových studií o konkrétních advokačních kampaních.

Jsme si vědomi, že kontext, politická situace a příležitosti jsou u každého tématu a v každé době odlišné. Co fungovalo před několika lety v oblasti boje proti korupci, nemusí nutně fungovat dnes při boji proti globálnímu oteplování. Přesto jsme přesvědčeni, že sdílení inspirativních příkladů a zkušeností z prosazování systémových změn povede k úspěšnějším kampaním v budoucnosti. Samotnou strukturou studie chceme přispět k lepšímu pochopení, jak advokační kampaně fungují. Tedy ukázat, že klíčové jsou dobře definované cíle, důkladná příprava, kvalitní analýza aktérů, rozhodování ve strategických momentech a také sledování dopadů.

Výběrem Rekonstrukce státu pro sepsání pilotní studie se s Nadací OSF vracíme k jednomu z projektů, který jsme v minulosti pomáhali nastartovat a jenž vznikl i díky naší podpoře.

Velké díky patří autorovi studie Jaromíru Mazákovi, že takto obsáhlé a komplexní téma dokázal zpracovat do čtenářsky přístupné studie.

Doufáme, že studie bude sloužit jako zdroj inspirace nejen pro naše kolegy a kolegyně z neziskových organizací, ale všem, kteří chtějí aktivně hájit svá občanská práva. Stejně tak bychom si přáli, aby se dostala do rukou političkám, politikům i lidem pracujícím ve veřejné správě a pomohla jim více nahlédnout do fungování občanské společnosti.

Přejeme vám inspirativní čtení.

Robert Basch
výkonný ředitel Nadace OSF

Štěpán Drahokoupil
koordinátor Advokačního fóra Nadace OSF

Úvod

Dobré zprávy jsou často přehlušeny těmi špatnými a snadno zapadnou. Nemělo by však zapadnout, že mezi lety 2013 a 2017 bylo v Česku přijato hned pět zákonů, které utvářejí transparentnější prostředí méně náchylné ke korupci.

O prosazení těchto pěti zákonů se významně zasadila spojená iniciativa asi 20 nevládních organizací s názvem Rekonstrukce státu (dále jen RS). Její kampaň se tak stala jednou z nejúspěšnějších advokačních kampaní neziskového sektoru posledních let a pravděpodobně i za celou dobu existence samostatné České republiky. Kampaň vycházela ze zkušeností s tradičním lobbingem, který některé ze zapojených organizací získávaly již od 90. let. V tomto smyslu tedy představovala určitou kontinuitu v rámci procesu profesionalizace a budování kapacit, kterým si neziskové organizace v Česku za podpory zahraničních donorů (nadací) a fondů EU od 90. let prošly.



Kromě toho se ale kampaň silně zaměřila na inovativní mediální práci a práci s veřejností prostřednictvím sociálních médií, čímž dokázala vytvořit větší nátlak na politiky. V rámci kampaně byly též nasazeny v Česku nepoužívané nebo málo používané strategické nástroje. V první řadě se jednalo o tzv. pledge, jímž se jednotliví politici před volbami osobně zavazovali k podpoře „rekonstrukčních“ zákonů. Kromě toho se zvláště aktivní občané mohli zapojit jako tzv. ambasadoři RS, kteří napřímo komunikovali s politiky, a tím ještě posilovali dojem celospolečenského protikorupčního vzedmutí. Důležitou roli sehrály v některých momentech kampaně také konfrontační akce typu udělování anticen či vylepování billboardů s politiky, kteří podle iniciativy podkopávali schvalování protikorupčních zákonů.

Z těchto důvodů lze na případu RS dobře analyticky vymezit různé roviny advokační práce. Proto byla RS vybrána jako pilotní případová studie Advokačního fóra, která by měla pomoci informovat další organizace a inspirovat jejich advokační práci. Tato studie vzniká s vědomím, že neexistují dvě stejné kampaně, vždy záleží na konkrétním kontextu, takže studii nelze považovat za návod či kuchařku advokační práce. Na druhou stranu věříme, že zaostření na některé momenty kampaně může přispět k pochopení toho, co advokační práce obnáší a jaké jsou možné cesty k úspěchu. **Hlavním cílem studie je tedy identifikovat klíčové momenty kampaně a nabídnout poučení a inspiraci dalším advokačním pracovníkům z občanského sektoru, jak efektivně jednat s politiky a prosazovat své cíle.**

Cíle kampaně

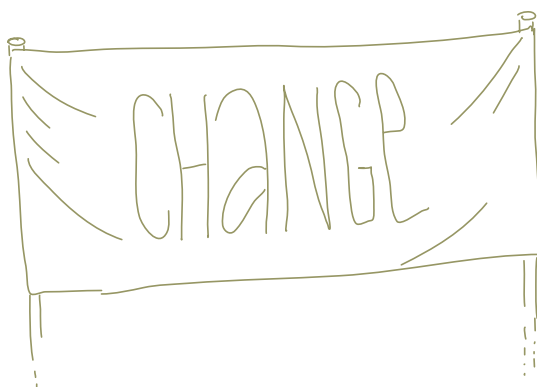
Jaký problém kampaň řešila a proč byl identifikován jako důležitý?

Na počátku iniciativy stála organizace Ekologický právní servis (dnes Frank Bold). Podle jejího ředitele Pavla France pramenila motivace k realizaci kampaně z negativních zkušeností organizace s korupcí a klientelismem. Během každodenní práce organizace narážela na netransparentní a potenciálně korupční rozhodování úředníků a klientelismus. Právě takto byl identifikován ústřední problém, který měla iniciativa řešit: existence klientelistických sítí ovládaných tzv. kmotry, které mohou fungovat v přítmí a bez dohledu, protože je zákony nenutí k větší transparentnosti.

Řešení tohoto problému se podle RS mělo skrývat v systémových změnách. Toto řešení do určité míry kontrastovalo s některými předchozími pokusy omezovat korupci výměnou osob, jež drží rozhodující pozici. Mezi takové snahy lze počítat například iniciativy „Děkujeme, odejděte“ či „Vyměňte politiky“. RS oproti tomu vycházela z přesvědčení, že cestou k méně zkorumpovanému státu je kvalitnější protikorupční legislativa.

RS vytipovala devět protikorupčních opatření, často inspirovaných zahraniční legislativou. Následně byla spuštěna intenzivní předvolební kampaň, ve které RS přesvědčovala politické kandidáty, aby podepsali závazek, že v případě zvolení podpoří vybrané protikorupční zákony. Velký moment pro RS přišel, když po volbách v roce 2013 mezi 200 novými poslanci zasedlo 157 těch, kteří slíbili podpořit alespoň šest z devíti navrhovaných zákonů. Tím vznikly příznivé podmínky pro advokační práci během následujícího volebního období.

V průběhu volebního období 2013–2017 se pak iniciativě podařilo prosadit pět z devíti opatření. V krátkosti se jedná (1) o zák. č. 134/2013 Sb., o transparentnosti, který **ruší anonymní akcie na majitele** (doručitele) a mění je na akcie na jméno, dále (2) o novelu zák. č. 90/1995 Sb., o jednacím řádu Poslanecké sněmovny, která de facto **ztěžuje „propašování“ tzv. přílepků a nenápadných paragrafů do zákona**, dále (3) o zák. č. 340/2015 Sb., o registru smluv, který **zavádí online registr pro smlouvy uzavřené veřejnými institucemi** a podmiňuje platnost těchto smluv jejich zveřejněním v registru, dále o (4) o novelu zák. č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích, která mimo jiné **ukládá politickým subjektům povinnost vést transparentní účet a zavádí nové regulace financování politických stran a také úřad, který dohlíží nad jejich dodržováním**, a konečně (5) o novelu zák. č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů, která mimo jiné po držitelích politické moci v ČR **požaduje majetkové přiznání ke dni jejich nástupu do funkce** a zároveň zavádí jednotnou databázi pro ukládání těchto přiznání.



Historický kontext aneb „Trefa do doby“

V jakém historickém kontextu se projekt zrodil?

RS se zaměřila na téma korupce, které bylo silně přítomné už ve volební kampani v roce 2010. Mohlo by se proto zdát, že téma už bylo poněkud „ohrané“. Na druhou stranu podle veřejného mínění korupce stále patřila mezi nejzávažnější problémy české společnosti. Vedle toho rychle rostl počet neziskových organizací, jež se na korupci a lepší vládnutí zaměřovaly. Naopak starší organizace, které vznikly v 90. letech, dosáhly určité dospělosti a dostatečné míry profesionalizace, aby dokázaly zajistit kontinuitu kampaně.

Korupce ve veřejném mínění

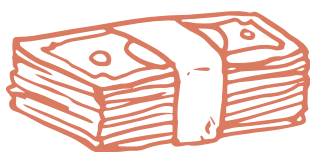
V březnu 2012, přesně rok před veřejným spuštěním RS, Centrum pro výzkum veřejného mínění (CVVM) uvedlo, že 74 % české dospělé populace se domnívá, že více než polovina všech veřejných činitelů je zapojena do korupce. To byl podstatný nárůst oproti 61 % v roce 2008. Také data z mezinárodních srovnání ukazují propad Česka v mezinárodních srovnáních míry korupce. Iniciativa tedy nemusela příliš přesvědčovat, že korupce je problém, ale spíše že jí nabízené řešení je to správné a zaslouží si podporu.

Růst protikorupčního sektoru

Z 19 organizací zapojených na začátku do kampaně RS pět vzniklo v roce 2010. Dalších pět vzniklo v letech 2008 až 2012 (vyjma roku 2010). Celkově tedy asi polovina organizací účastnících se RS byla založena jen několik let před zahájením kampaně. Růst občanského sektoru zaměřeného na lepší vládnutí ilustruje i následující citát tehdejšího koordinátora iniciativy:

„Moje osobní zkušenost z Inventury demokracie je taková, že jsme byli hodně OUT. Ve volném čase se věnovat politice nebylo populární. (...) Pak média začala hodně psát o těch [korupčních] kauzách, lidé začali mít pocit, že tu korupce je, i když jí tu asi bylo stejně jako předtím. (...) Tím se pro to začal připravovat prostor. Důležité byly volby roku 2010, iniciativa Vyměňte politiky, Klus začal psát písničky a podobně. Tehdy také vznikla řada organizací, které jsou dnes našimi členy.“

Jiří Boudal, Frank Bold



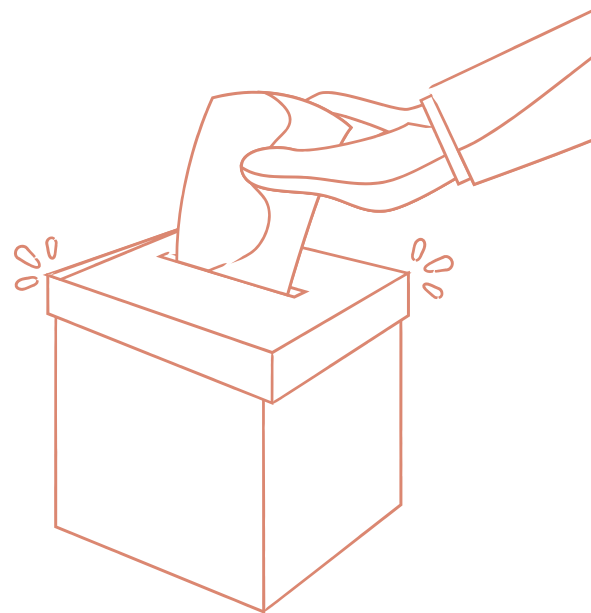
Profesionalizace advokačních organizací

Třetím důležitým faktorem byla postupná profesionalizace tradičních protikorupčních organizací, které v Česku vznikly (Oživení, Ekologický právní servis) nebo založily pobočky (Transparency International) v 90. letech. Tyto organizace díky své expertíze získaly veřejné renomé a přístup do médií a k politikům. V tomto smyslu byla pro RS důležitá role Transparency International, která na základě svého veřejného kreditu dokázala v počátečních fázích iniciovat důležitá setkání s politiky:

„Jinak samozřejmě sloužíme jako ten otvírač dveří. Teď už je možná ta situace trochu jiná, ale měli jsme množství jednání a schůzek, kde oni [koordinátorský tým] napsali: Transparency a kolegové se s vámi chtějí potkat.“

David Ondráčka,
Transparency International¹

¹ Také dotazníkové šetření mezi zúčastněnými organizacemi potvrdilo, že role Transparency International, která později kampaň RS opustila, byla pro počáteční přístup k politikům poměrně důležitá, i když i některé další organizace (Frank Bold, Oživení) měly poměrně dobře vybudované cesty k některým politikům.



Politický kontext

Politický kontext, do kterého RS vstupovala, byl velmi specifický svou volatilitou a nepřehlednými změnami. Ve volbách v roce 2010 uspěly dvě nové politické strany, konzervativní TOP 09 a Věci veřejné, hnutí, které se definovalo podporou přímé demokracie a bojem proti korupci. Možná ještě důležitějším signálem pro politické strany se stalo masivní používání preferenčních hlasů (tzv. kroužkování), jež ve volbách 2010 výrazně zamíchalo složením Sněmovny. Zatímco v předchozích volbách získával mandát díky preferenčním hlasům zanedbatelný počet poslanců², v roce 2010 jich bylo 48.³

Když RS vstupovala do kampaně k předčasným volbám vyvolaným korupčním skandálem uvnitř ODS, situace byla pro politiky velmi nejistá. Na dveře Sněmovny bušilo několik dalších nových stran, mezi nimi i hnutí ANO a Úsvit, která skutečně uspěla. Právě v tomto kontextu politické nejistoty si RS dovolila použít na české poměry nezvykle konfrontační, až nátlakovou kampaň „Bla bla nevolím“ (viz níže).

² Konkrétně to ve volbách v letech 1996, 1998, 2002 a 2006 bylo v daném pořadí 0, 2, 12 a 6 poslanců. Viz Morkes, J. (2008). Analýza preferenčního hlasování ve volbách do PS PČR. *Evropská volební studia*, 3 (1).

³ Vlastní výpočet na základě dat ČSÚ.

Strategické momenty kampaně

Celospolečenské vzednutí

RS byla veřejně vyhlášena na galavečeru 12. března 2013 jako společný projekt 19 neziskových organizací⁴ a sympatizujících lidí z politiky, byznysu i showbyznysu. Prvním strategickým momentem RS byla snaha vytvořit celospolečenské vzednutí napříč sektory (neziskovým, politickým, byznysovým i show-byznysovým), které bude dostatečně viditelné a silné, aby mohlo zatlačit na politiky. V tom iniciativa reagovala na jinak poměrně velkou specializaci a fragmentaci tehdejší občanské společnosti. Ředitel organizace Frank Bold Pavel Franc v rozhovoru přímo uvedl, že myšlenka RS byla silně spjata s přesvědčením, že systémové změny, které nejen on vnímal jako potřebné pro každodenní práci své organizace, není možné prosadit jinak než ve spolupráci více subjektů.

4 Na začátku měla iniciativa tři hlavní neboli „garantské“ organizace: Ekologický právní servis (v průběhu kampaně přejmenovaný na Frank Bold), Transparency International a Oživení. Ostatní zapojené organizace byly: Nadace Open Society Fund Praha, Otevřená společnost, Naši politici, Centrum pro aplikovanou ekonomii (později přejmenované na EconLab), Zelený kruh, KohoVolit.eu, Nadační fond proti korupci, Good governance, Zaostřeno, Inventura demokracie, Pražské fórum, PragueWatch.cz, ProAlt, Glopolis, Iuridicum Remedium a Brnění. V průběhu se složení mírně měnilo. Poté, co iniciativu v březnu 2015 opustila Transparency International, se měnilo složení garantských organizací, kterých je v současnosti pět: Frank Bold, Oživení, Otevřená společnost, EconLab a Naši politici. V červnu 2018 pak iniciativa uvítala dvě nové členské organizace: Hlídač státu a Platy top úředníků.



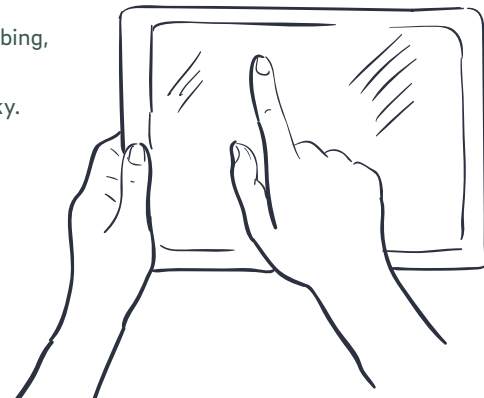
Flexibilita

Původním záměrem iniciativy bylo přimět politiky prosadit co nejvíce z devíti protikorupčních zákonů do řádného konce tehdejšího volebního období, tj. do května 2014. Od tohoto plánu bylo nutné ustoupit, když vládní krize kolem Petra Nečase a Jany Nagyové vyústila v předčasné volby. RS se flexibilně rozhodla pro rychlou změnu strategie a přišla s předvolební kampaní „Bla bla nevolím“: zatlačila na politické kandidáty, aby se veřejně zavázali, že protikorupční zákony podpoří, pokud budou zvoleni. Odměnou měla být podpora těchto kandidátů v blížících se předčasných volbách. Kampaně měla i nátlakovou složku: kandidáti, kteří se iniciativě k podpoře protikorupčních zákonů odmítli zavázat, byli označeni hanlivým „bla bla“, což mělo indikovat, že o korupci pouze mluví, ale konkrétní závazek na sebe vzít odmítají. (Tato kampaně měla i svůj kontroverzní rozměr. Kritici jí vyčítali, že označovat kandidáty, kteří se pouze rozhodli nezavázat se občanské iniciativě, jako „bla bla“, je nactiurhacné a že celá iniciativa pomáhá ve volbách bezskrupulózním politikům, kteří podepíší cokoliv, co jim může pomoci, aniž svůj slib myslí vážně.) Také další části kampaně se vyznačovaly schopností flexibilně reagovat na měnící se situaci a činit pragmatická rozhodnutí.

Konfrontace a kontroverze

RS se svým způsobem sice nadále opírala a stále opírá o expertní vědění a standardní lobbying, ale zároveň se rozhodla i pro konfrontační přístup a v některých momentech úmyslně vyhledávala kontroverzi za účelem většího mediálního zásahu a vytvoření tlaku na politiky.

Iniciativa se například nebála mediálně zostuzovat politiky, kteří podle ní podkopávali protikorupční iniciativu nebo bránili jejímu přijetí. Příkladem může být veřejné udělení anticeny Vítu Bártovi, tehdejšímu lídrovi Věcí veřejných. Akce získala poměrně velké mediální pokrytí včetně některých nejčtenějších tabloidů (například novinky.cz nebo blesk.cz). Jiným příkladem konfrontace byly billboardy, na nichž iniciativa odsuzovala politiky, kteří se podle ní snažili novelizacemi poškodit již schválený zákon o registru smluv. Tehdejší koordinátor RS k tomu uvedl:



„[M]oje zkušenost je taková, že úspěšná kampaň musí být kontroverzní, pokud to nevyvolá ty debaty, nezbudí tolik pozornosti. Já se záměrně snažím do kampaní kontroverzi dávat.“

Jiří Boudal, Frank Bold

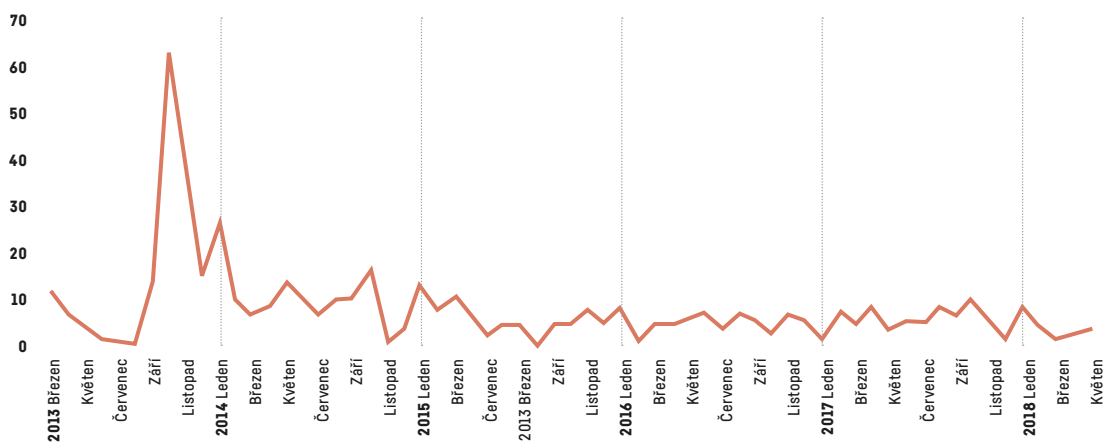
Viditelnost

RS kladla kromě klasického lobbyingu důraz na viditelnost, především v předvolební kampani, když bylo důležité politiky přesvědčit, že iniciativu sleduje a podporuje velká část veřejnosti.

Klíčovým úspěchem bylo na tomto místě získání peněz pro předvolební noviny, které byly v počtu statisíců výtisků distribuovány do domácností a pod hlavičkou kampaně „Bla bla nevolím“ ukazovaly, kteří politici podepsali závazek podpořit protikorupční zákony RS. V rámci kampaně se také podařilo přesvědčit deník MF Dnes, aby ve svých regionálních mutacích vydal seznamy politiků, kteří se k prosazování rekonstrukčních zákonů zavázali a kteří ne.

Iniciativa usilovala o viditelnost také pomocí kanálu Youtube, na němž publikovala kampaňová videa. Přestože většina videí měla a má poměrně malý zásah, v pondělí volebního týdne bylo zveřejněno video „Kráska a blbec“, které vyzývalo ke kroužkování podle toho, jestli se politik zavázal k prosazování rekonstrukčních zákonů, a které se se 700 000 zhlédnutími stalo virálním.

[Obr 1] Výskyt Rekonstrukce státu v celostátních denících (počet článků)



Poznámka: Data jsou založena na vyhledávání v databázi AnoPress. Pro vyhledávání byly pro ilustraci využity jen celostátní deníky (Aha!, Blesk, Haló noviny, Hospodářské noviny, Lidové noviny, Metro, Mladá fronta Dnes, Právo, Sport). K vyhledávání byl použit následující konstrukt: "RS" OR "RS" OR "RS". Články od března 2013 do prosince 2013 jsem přečetl, abych zjistil, jak je vyhledávání validní. Asi 10 % článků, kde se hledaný termín objevil, se netýkalo explicitně iniciativy. Články jsem ale z grafu neodstraňoval, protože v rámci studie jsem neměl kapacitu číst články za celé období. Lze však předpokládat přibližně 10% nadhodnocení počtu článků v grafu, což znamená nadhodnocení asi o půl článku za měsíc.

Obrázek 1 zachycuje mediální pokrytí RS v celostátních denících. Je vidět, že vrcholu mediální pozornosti dosáhla RS ve volebním měsíci říjnu 2013 (objevila se v 63 článcích⁵ a pozornost si udržela přes měsíc listopad (33 článků) – s poklesem v prosinci (15 článků) – až do ledna 2014 (28 článků). Potom už se sice iniciativě nikdy nepodařilo získat srovnatelně velkou úroveň pokrytí, ale na druhou stranu je vidět, že si jí dařilo pravidelně se objeovat v celostátních denících s četností průměrně asi šesti výskytů do měsíce.

V důsledku poměrně velké viditelnosti se RS podařilo těsně před volbami dostat natolik do popředí, že se v předvolební superdebatě v České televizi stala jedním z klíčových témat: několik lídrů včetně Bohuslava Sobotky, Andreje Babiše a Pavla Bělobrádka uvedlo, že schválení zákonů iniciativy by mohlo být první věcí, na které by se nová vláda po volbách mohla dohodnout.

5 *Velká část z nich ale byly články v regionálních mutacích MF Dnes – v tomto měsíci se totiž iniciativě podařilo domluvit, že v každé krajské mutaci bude zveřejněn seznam politiků, kteří se RS zavázali, a většinou ještě alespoň jeden další článek o RS. Bez těchto článků by počet klesl na 28. V ostatních měsících už se články o RS v krajských mutacích příliš nevyskytovaly, a naopak se spíše objevovaly ve sdílené celostátní části MF Dnes. Ostatních deníků se problém s krajskými mutacemi netýká.*

„Aktivita ambasadorů je kolísavá a kopíruje význam událostí. Nejvíce ambasadorů se podařilo zmobilizovat před volbami [v roce 2013]. Ambasadoři se také významněji zapojili, když se rozhořel boj o registr smluv.“⁶

Lukáš Kraus, Frank Bold

6 *Bojem o registr smluv se zde myslí moment, kdy Poslaneckou sněmovnou prošla novela zákona o registru smluv, která by podle Jana Farského, hlavní tváře registru smluv mezi poslanci, zákon „vykostila“. Tehdy se RS podařilo zmobilizovat ambasadory a veřejnost, což mohlo pomoci k tomu, že novela byla nakonec odmítnuta Senátem a pak definitivně i Sněmovnou. Sněmovna následně připravila kompromisní novelu, která byla ve zrychleném projednávání schválena Sněmovnou a následně i Senátem. Více např. zde: <https://www.rekonstrukcestatu.cz/cs/archiv-novinek/11779-pribeh-zakona-o-registru-smluv>*

Zapojení ambasadorů

Inovativní součástí iniciativy bylo zapojení neaktivnějších podporovatelů ze strany veřejnosti v roli tzv. ambasadorů. Jejich role byla oslovovat politiky s požadavky RS, a to jak osobně, tak telefonicky nebo emailem. Cílem zapojení ambasadorů bylo jednak větší zapojení veřejnosti, ale také zvýšení tlaku na samotné politiky. V počtu i aktivitě ambasadorů docházelo časem k poměrně velké volatilitě či fluktuaci, jak například lidé měnili práci. Nicméně iniciativa si do dnešního dne udržuje v kontaktech podle svých webových stránek asi stovku ambasadorů. Z rozhovorů vyplývá, že neaktivnější jsou z nich asi dvě desítky lidí. Ti mají tzv. adoptované politiky, tedy politiky, na které se v případě potřeby obrací s dotazy a které kontaktují ve věcech RS.

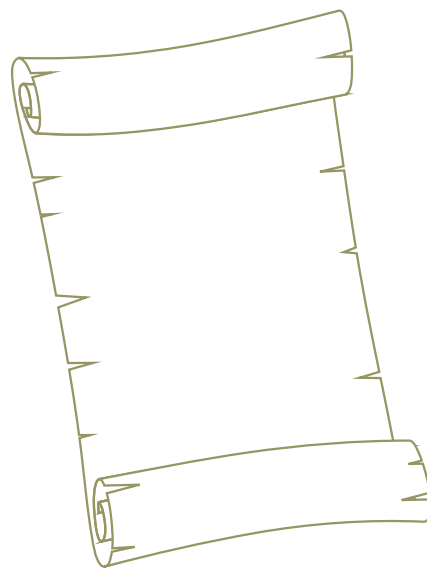
Přestože přesný dopad účasti ambasadorů na úspěch kampaně nelze snadno změřit, zástupci RS se domnívají, že byl významný. Například podle ředitele Nadace OSF Roberta Basche šlo dokonce v určitém smyslu o nejdůležitější moment RS, protože takto významné zapojení veřejnosti odráželo významný posun ve fungování občanské společnosti v Česku směrem k větší aktivitě, na což politici nebyli zvyklí. Také bývalý koordinátor iniciativy vidí roli ambasadorů v kampani jako důležitou:

„My jsme například byli dohodnuti se stranami, že naši výzvu rozešlou centrálně. Moc to ale nezafungovalo. To, co ale opravdu zafungovalo, byla smršť těch emailů, telefonátů, a to bychom nebyli schopni udělat bez ambasadorů.“

Jiří Boudal, Frank Bold

Kontinuální aktivita po volbách

Hned po volbách se zástupci RS asertivně vrhli do vyjednávání s politiky, takže se například podařilo protlačit rekonstrukční zákony do programového prohlášení vlády. Všichni čtyři poslanci, se kterými jsem vedl o RS rozhovor, připustili, že RS pomohla svou neustálou přítomností udržet protikorupční zákony „na stole“. Na druhou stranu se už brzy po volbách začaly objevovat negativní reakce politiků, kteří se ze strany iniciativy cítili pod příliš velkým tlakem. Postupně se proto hrany kampaně obrušovaly, RS ubírala na tlaku a začala spíše kontinuální – slovy advokačních pracovníků mravenčí – práce založená na přítomnosti ve Sněmovně a pečlivém sledování vývoje legislativního procesu. Díky tomu byli advokační pracovníci RS většinou schopní včas reagovat na pokusy o „potopení“ jednotlivých zákonů. I po volbách se přitom v některých případech opírali o podporu veřejnosti, například když byl novelou ohrožen již schválený registr smluv, podařilo se opět mobilizovat ambasadory a veřejnost k podpoře zákona a kontaktování politiků. Novela, vnímaná RS jako škodlivá, nakonec schválena nebyla a Parlament nakonec přijal novou, kompromisní novelu, která zachovala smysl a účel zákona.



Analýza stakeholderů

Zapojené organizace

Na počátku bylo do iniciativy zapojeno 19 nevládních organizací. Jejich zapojení ale nebylo rovnocenné. Většinu aktivity celé iniciativy reálně nesla na bedrech jen hrstka centrálních organizací a největší měrou organizace jedna, Frank Bold.

Formálně byla iniciativa od začátku postavena na několika organizačních pilířích. **Konkrétně byly tyto pilíře tvořeny (1) expertními skupinami k jednotlivým zákonům, které měly za úkol návrhy zákonů zajistit odborně, (2) exekutivním týmem odpovědným za koordinaci a komunikaci uvnitř i navenek, (3) garanty projektu, kterými byli na začátku ředitelé tří tzv. garantských organizací⁷ a kteří měli propůjčovat iniciativě svou tvář a mediální renomé a zároveň činit některá větší rozhodnutí, a (4) konečně plénem, jež sestávalo z mnoha členů napříč participujícími organizacemi.**

Plénem oproti původním plánům, podle nichž mělo činit důležitá strategická rozhodnutí ohledně směřování platformy, mělo v praxi spíše informativní či diseminační charakter, kdy exekutivní tým a garanti projektu informovali, co se děje a jaká rozhodnutí byla ze strany RS přijata. Skutečnost, že převládl model relativně centralizovaného rozhodování z týmu zaměstnanců organizace Frank Bold, vedla u některých jiných organizací či jednotlivců k oslabování vazby na iniciativu a ochoty se na projektu svým časem podílet. Centrální rozhodování malého týmu bylo ale považováno za klíčové pro schopnost flexibilně reagovat na legislativní proces.

⁷ Frank Bold (na začátku projektu ještě Ekologický právní servis), Transparency International a Oživení.

Politici

Na začátku kampaně se politiky, resp. kandidáty na poslanecký mandát podařilo novým nástrojem zaskočit – individuální závazek politika formou podpisu pod nějaký jasně formulovaný slib nebyl v Česku téměř vůbec používaný nástroj, i když například v USA se používá. Politici tak přesně nevěděli, do čeho jdou, a někteří později svého podpisu litovali. Jejich vystrážlivě se pak v některých případech projevilo protiútokem, kdy začali iniciativu obviňovat z vydírání. RS se proto do značné míry přestala na podpisy odvolávat a spíše se zaměřila na vytipování politiků, kteří jsou otevření jednání a kteří mají ve straně moc něco ovlivnit. Bylo to dáno i tím, že novináře porušení slibů ze strany politiků údajně moc nezajímalo a bez jejich zapojení by bylo těžké vytvořit potřebný tlak.

Důležitým poučením z RS je, že pro úspěch je důležité orientovat se uvnitř poslaneckých klubů a pochopit, zda je pro konkrétní zákon klíčové přesvědčit předsedu strany, jinou klíčovou osobu, která je ve své straně pro danou problematiku autoritou, nebo jestli je potřeba bojovat o každého poslance zvlášť. RS si postupem času ve většině parlamentních stran našla kontaktní osoby, s nimiž byla pravidelně v kontaktu. Kromě toho, že šlo často o klíčové postavy ve vztahu k některému z prosazovaných zákonů, tito politici také pomáhali uklidňovat situaci, když se objevilo podezření, že iniciativa je provázána s hnutím ANO.

Dalším poučením je, že politici často nemají na věc silný názor a projevují zájem o informace, které jim lobbisté přinášejí. Úspěchu lze dosáhnout tím, že se advokační pracovník na místě objeví včas (dříve než lobbisté prosazující opačný zájem). Velkou výhodou může být dostatečná kapacita advokační iniciativy „odpracovat to za politika“. Politici často nestačí sledovat všechny projednávané zákony a kvalitně připravené rozbory problému jsou pro ně užitečné. V některých případech jsou ochotní přebrat a prosazovat prakticky hotové řešení či návrh, protože jim to usnadňuje práci. Tohoto momentu lze využívat – advokační pracovník ale musí umět potlačit své ego a nechat politika „slíznout smetanu“ za práci, kterou ve skutečnosti neudělal.



Potlačení ega je důležité i v případě, když se objeví nějaké konflikty:

„Pokud se objeví útoky nebo obvinění, například že jsme vyděrači, nebo se začnou opírat do nějakého našeho donora, vyplatí se na to moc nereagovat, ignorovat invektivy, ale držet tu základní věcnou linii. Nenechat se zatlačit do debaty o pocitech a pomluvách.“

Lukáš Kraus, Frank Bold

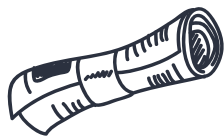
Obecně platí, že pokud politici nemohou za svou činnost sbírat politické body, je jejich aktivita nízká. Tento bod zdůraznil také bývalý šéf komunikace kampaně Nikola Hořejš, podle kterého je nutné respektovat základní motivaci politických stran, a sice porazit protivníka. Jinými slovy, nikdo za věc nebude bojovat, když to bude zásluha všech, takže z toho nikdo nebude mít politické body. Motivace poražením nebo poškozením protivníka se projevila i u dvou prosazených zákonů (zákon o financování politických stran a zákon o střetu zájmů), které byly do značné míry prosazeny díky snaze některých stran poškodit jinou, konkrétně hnutí ANO Andreje Babiše (zákon o střetu zájmů byl dokonce v médiích překřtěn na lex Babiš). Kromě kalkulace politických bodů jsou politici citliví také na veřejnou chválu a ocenění, kterých se jim jinak moc nedostává. I to lze využít jako efektivní lobbingský nástroj, nicméně s rizikem, že pokud advokační pracovníci chtějí chválit systémově „padni komu padni“ za podporu určitého opatření, znamená to občas nutnost pochválit i někoho, kdo má jinak pochybnou pověst.

„Občanský sektor nemá dělat politiku, ale vyhodnocovat a bez emocí jít za daným cílem. Kdyby se to přenášelo na osobní rovinu, tak bychom se už s nikým nebavili, protože za ty čtyři roky práce jsme se dostali do nějakého střetu skoro s každým.“

Josef Karlický, Frank Bold

Média

Mediální pokrytí iniciativy bylo vnímáno jako klíčové především v době předvolební kampaně, tehdy byla řada aktivit iniciativy zacílena právě na upoutání mediální pozornosti. Díky happeningům a poněkud konfrontační kampani „Bla bla nevolím“ se před volbami 2013 podařilo získat poměrně velkou odezvu u tištěných a elektronických médií. Později se ale u části novinářů uchytilo podezření, že RS slouží zájmům hnutí ANO a jeho předsedy Andreje Babiše.



Proti tomuto podezření svědčí skutečnost, že dva schválené rekonstrukční zákony – zákon o střetu zájmů a zákon o financování politických stran – fakticky nejvíce mířily právě na Babiše, a také skutečnost, že RS Babiše kritizovala za liknavý přístup k zákonu, který by upravil pravidla pro nominace do dozorčích rad.

Nicméně RS přestala být „miláčkem médií“, jak tomu zčásti bylo v předvolební kampani, a začalo pro ni být obtížnější se do médií dostávat. Respektive se do médií dostávala po volbách z velké části jako předmět kritiky politiků. RS tak ztratila kontrolu nad aktivním řízením obsahu médií a začaly se šířit informace, které ji poškozovaly. I z toho důvodu nemohla naplno využít páky v podobě závazků jednotlivých politiků a více se soustředila na intenzivní lobbying a přesvědčování doplněné tlakem veřejnosti (ambasadorů) v rozhodujících chvílích.

Důležité ponaučení z práce s médii shrnul šéf komunikace kampaně následovně:

„Systémová změna je pro média nudná. Ač jsme to původně dělat nechtěli, museli jsme štrchat problémy, na kterých mohou média postavit nějaký příběh nebo kauzu. Teprve skrze to jsou ochotná informovat o systémové změně. Přitom se ukázalo, že media relations jsou vlastně další paralelní lobbying. Ideálně by to chtělo jednoho člověka na plný úvazek, který by se každý den sešel na kafe s jedním novinářem.“

Nikola Hořejš, Frank Bold



Kulturní elity a ostatní aktivisté

RS měla zpočátku podporu kulturních elit a aktivistických okruhů. Později ale ochota se za iniciativu veřejně postavit podle Nikoly Hořejše poněkud oslabila, protože ne všichni se ztotožňovali s jejím pragmatismem. RS šla cíleně za svými devíti zákony a podle jejich prosazování vystavovala politikům vysvědčení. V tomto smyslu tedy „šla s každým“, kdo reálně ve Sněmovně rekonstrukční zákony podporoval.

Postupem času ale problémy koncentrace ekonomické, politické a mediální moci v rukou Andreje Babiše a také nástup a růst populistického hnutí SPD kulturní elity a některé do RS nezapojené nevládní organizace a aktivisty natolik znepokojil, že začaly RS vyčítat, že se nevěnuje těmto podle nich důležitějším tématům. Objevila se poptávka, aby se RS stala arbitrem celkové čistoty politiky, na což ale iniciativa nechtěla vzhledem ke svým jasně daným cílům přistoupit.

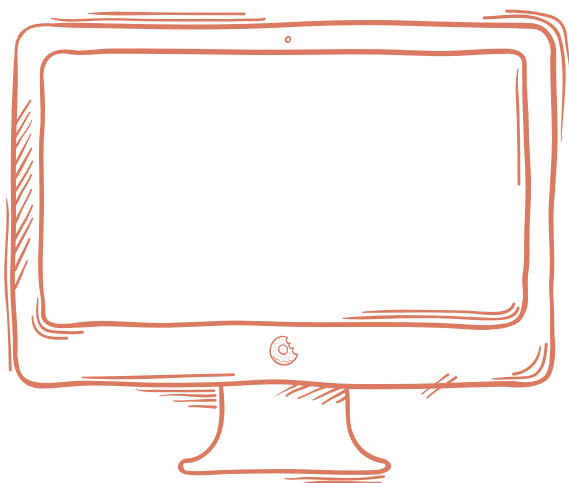
Veřejnost

Zapojování veřejnosti bylo od počátku důležitou součástí kampaně, protože klíčový moment spočíval ve vytvoření uvěřitelné hrozby pro politiky, že pokud se budou stavět do opozice k protikorupčním zákonům, veřejnost se to dozví a potrestá je ve volbách.

RS věnovala hodně energie rozšíření obecného povědomí o iniciativě a prosazovaných zákonech. Za tímto cílem používala sociální média, virální videa a snažila se happeningsy přitahovat pozornost médií. RS má dnes například na Facebooku skoro 27 000 fanoušků. Pro kontext lze uvést, že klíčové organizace v iniciativě, Frank Bold, Oživení a před opuštěním iniciativy také Transparency International, mají „jen“ asi 6 000, 7 000 a 5 000 fanoušků (v tomto pořadí), přestože jsou mnohem starší, mají za sebou velké množství kampaní. Donedávna vládnoucí ČSSD má asi 25 000 fanoušků. Tato čísla dokládají, že se RS úspěšně podařilo oslovit určitý segment veřejnosti, byť z výzkumů Katedry sociologie FF UK vyplývá, že asi 80 až 90 % lidí v ČR o iniciativě neví (červenec 2014, CATI, N=1200, a prosinec 2015, online panel, N=500). Určité poučení z toho shrnul v rozhovoru Josef Karlický a Lukáš Kraus, advokační pracovníci RS, podle nichž často může lépe než velká mobilizace fungovat zacílená a relativně malá „bublinová“ kampaň kolem politika. Důležitý je přitom nejen jasný požadavek, ale také realističnost a načasování.



„Demonstrace se dají vysedět. Ale pokud před daným hlasováním přijde tlak ze všech stran, od ambasadorů, od celebrit, může to fungovat.“
Josef Karlický, Frank Bold



Profesní komory, státní firmy a další stakeholderi

Zkušenost z RS je podle vedoucího jejího týmu Josefa Karlického taková, že prosadit zákony nemusí být až tak obtížné, pokud neexistuje aktivní protitlak „druhé strany“. Situace se ale komplikuje, pokud se objeví lobbistické tlaky proti zákonu. Nejtěžší proto bylo prosadit zákony, které se dotýkaly fungování státních podniků, jejichž lobby je nejsilnější a politici často nejsou moc ochotní proti ní jít. Silné státní podniky (ČEZ, Budvar) si tak často dokážou vyjednat výjimky, které potřebují.

Mapování všech hráčů a potenciálních odpůrců může být na začátku projektu v případě komplexního tématu, jakým je transparentnost, hodně obtížné. Zástupci RS se na začátku projektu setkávali se zástupci ambasad, Hospodářské komory, podnikatelských svazů, s politiky, jednotlivými podnikateli i celebritymi, aby si zajistili podporu napříč sektory. Později je ale například překvapila síla Svazu měst a obcí České republiky (SMOČR), který tvrdě vystupoval proti některým rekonstrukčním zákonům z obavy o přílišné zvýšení administrativních nároků na zastupitelstva, především malých obcí. Bývalý šéf komunikace RS Nikola Hořejš připustil, že pokud by byl SMOČR včas identifikován jako klíčový hráč a kontaktován předem, mohlo se některým nedorozuměním předejít a kompromisy mohly být vyjednány efektivněji. Obce se navíc často dokážou mocensky prosadit přes Senát, kde sedí mnoho starostů, takže pro některé rekonstrukční zákony se i Senát stal neočekávaně urputným bojištěm.

Zdroje kampaně

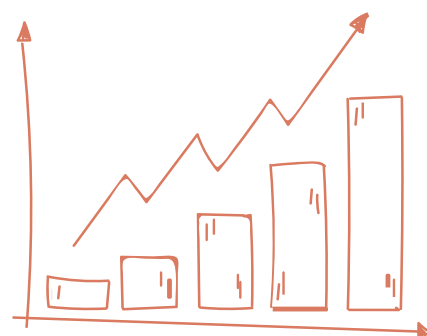
RS byla hned na začátku podpořena grantem Nadace OSF, který umožnil realizovat první sérii síťovacích a plánovacích setkání a pracovat na návrzích zákonů. Počáteční fázi poté významně podpořil také větší grant americké ambasády. V tuto chvíli iniciativa na svých webových stránkách prezentuje přes 30 donorů, z nichž většina jsou velcí soukromí dárci (podnikatelé či firmy) a někteří jsou dárci institucionální (nadace, nadační fondy, ambasády), kteří poskytují granty.

Celkový roční rozpočet RS se v letech 2014 a 2017 pohyboval mezi pěti a sedmi milióny korun.⁸ Od grantového financování na začátku projektu se iniciativa posunula výrazně směrem k soukromým dárcům. Pro rok 2018 má iniciativa v půlce roku k dispozici 240 tis. Kč z grantových prostředků a 5 100 tis. Kč z darů větších i menších soukromých dárců.

Kromě úspěšného přechodu na především dárcovské financování bylo velkým úspěchem RS také to, že svým aktivitami natolik získala důvěru velkých soukromých dárců, že přestali své dary podmiňovat konkrétním účelem. Tím se iniciativa vyhýbá obvyklým problémům advokačních organizací, kdy je například jednodušší získat peníze na velkou viditelnou kampaň, ale těžko se získávají prostředky na každodenní a méně viditelný lobbying.

⁸ Přesná čísla následují. Rok 2014: 5 462 tis. Kč; rok 2015: 5 793 tis.; 2016: 6 911 tis.; 2017: 6 705 tis.

Zdroj: <https://www.rekonstrukcestatu.cz/na-stazeni/prehled-financovani-rekonstrukce-statu-2014-17.pdf>.



Dopady kampaně

Hlavním výsledkem kampaně je prosazení pěti z devíti podporovaných zákonů. Například útoky na registr smluv a jejich těsné odvrácení dokládají, že bez RS bychom dnes pravděpodobně protikorupční zákony neměli, nebo alespoň ne všechny. Jeden z poslanců v tomto duchu uvedl:

„Ten výběr zákonů byl dobrý. Jsou to důležité věci, které tu byly diskutované desítky let, tedy některé z nich, ale nikomu se nepodařily prosadit.“

Jan Farský, poslanec

Tento výrok je i v souladu s výpověďmi zástupců RS, kteří některé ze zákonů také vnímali tak, že byly sice dlouhodobě ve vzduchu, ale bez potřebného tlaku se je nepodařilo prosadit. To se díky RS změnilo. Za úspěch lze bezesporu považovat také samotnou předvolební kampaň v roce 2013 a získání závazku velké většiny zvolených poslanců. Přestože po volbách bylo z hlediska samotných zákonů ještě vše otevřené, RS se dostala do strategické pozice, které později dokázala využít.

„Já si myslím, že Rekonstrukce uspěla velmi. To je kvantifikováno těmi podpisy, těch 160 podpisů ze 200 není sice výsledek, ale je to úspěch ve smyslu šance, gigantický úspěch.“

Oldřich Kužilek, Otevřená společnost

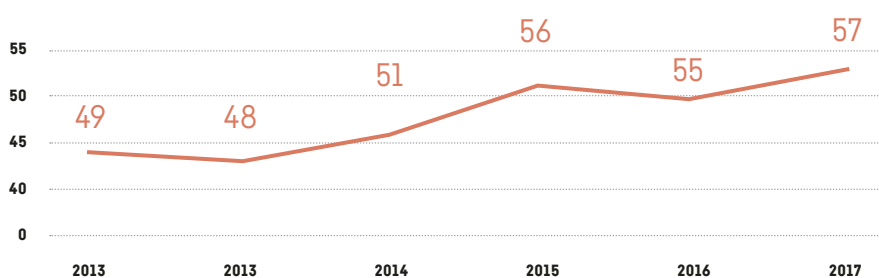
Dalším, nezamýšleným dopadem kampaně je větší obezřetnost politiků vůči slibům a závazkům. Kolem voleb v roce 2017 například politici TOP 09 a ČSSD odmítli vyplnit předvolební dotazník RS, aby nebyl v nějakém smyslu vnímán jako závazek. Strategie RS z kampaně před volbami 2013 proto v podobě získávání závazků od individuálních politiků pravděpodobně není snadno napodobitelná. Možná by ale systém individuálních závazků politiků občanům nebo občanským iniciativám šlo využít a třeba i dlouhodobě využívat na lokální úrovni.

Důležité je, že nedošlo k tomu, že by se politici před advokačními pracovníky z RS snažili uzavřít (až na výjimky, z nichž nejvýznamnější je asi pražská ODS). Advokační pracovníci RS dokonce uvedli, že politici si na jejich přítomnost v Poslanecké sněmovně zvykli a zvykli si také s nimi protikorupční záležitosti diskutovat. Dalším dopadem je zájem jiných organizací a platforem o RS a o konzultace s jejími představiteli (např. lidé z platformy Jsme fér, Platformy pro sociální bydlení nebo platformy Svoboda médiím své strategické plány konzultovali s představiteli RS). Iniciativou se nechaly inspirovat také slovenská iniciativa Štrngám za zmenu nebo maďarská iniciativa Ez a minimum a dále některé iniciativy na lokální úrovni.

Z hlediska celospolečenského dopadu RS na úroveň korupce je velmi obtížné a zatím snad i předčasné dělat závěry. Samotná korupce se jako skrytý fenomén obtížně měří, takže se zpravidla musíme spolehnout na vnímání korupce ve veřejném mínění, případně názory expertů. Při měření korupce se každopádně setkáváme s řadou jevů, které spolehlivost závěrů zpochybňují,⁹ navíc nelze snadno oddělit případný efekt prosazení rekonstrukčních zákonů a ostatních celospolečenských jevů, které téměř jistě měly v součtu na veřejné mínění větší dopad. Aniž by tedy bylo možné mluvit o přímém dopadu RS, lze si nicméně povšimnout, že na pozadí RS došlo podle Indexu vnímání korupce (CPI), který publikuje organizace Transparency International, k postupnému zlepšení vnímání korupce v Česku (Obrázek 2, vyšší hodnoty znamenají méně korupce). Podobně také opět poklesl podíl lidí, kteří se podle výzkumu CVVM domnívají, že více než polovina veřejných činitelů v Česku je zapojena na do korupce (Obrázek 3).

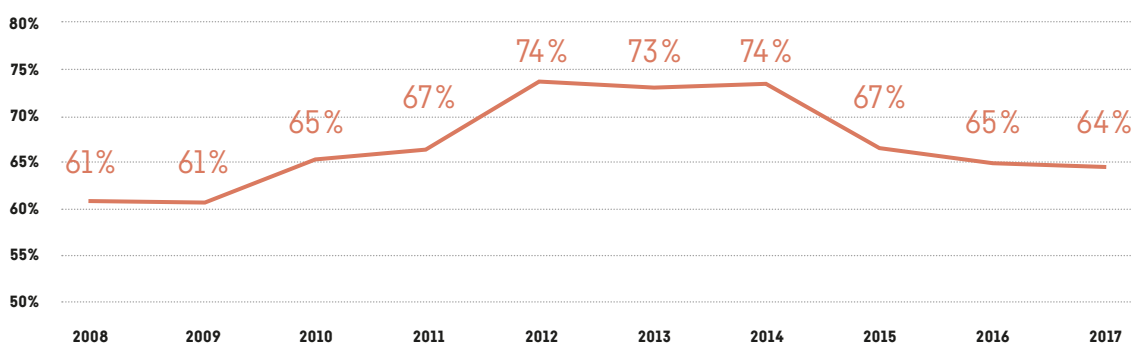
9 Více viz například Mazák, J. (2016). Vnímání korupce v České republice: přehled kvantitativních zdrojů a deskriptivní analýza současného stavu. Česká kriminologie 3/2016. Dostupné online: <http://ceskakriminologie.cz/cs/archiv/2016-3/vnimani-korupce-v-ceske-republice-prehled-quantitativnich-zdroju-a-deskriptivni-analyza-soucasneho-stavu>.

[Obr 2] Transparency Int. CPI (CZ)



Poznámka: Data jsou založena na vyhledávání v databázi AnoPress. Pro vyhledávání byly pro ilustraci využity jen celostátní deníky (Aha!, Blesk, Haló noviny, Hospodářské noviny, Lidové noviny, Metro, Mladá fronta Dnes, Právo, Sport). K vyhledávání byl použit následující konstrukt: "RS" OR "RS" OR "RS". Články od března 2013 do prosince 2013 jsem přečetl, abych zjistil, jak je vyhledávání validní. Asi 10 % článků, kde se hledaný termín objevil, se netýkalo explicitně iniciativy. Články jsem ale z grafu neodstraňoval, protože v rámci studie jsem neměl kapacitu číst články za celé období. Lze však předpokládat přibližně 10% nadhodnocení počtu článků v grafu, což znamená nadhodnocení asi o půl článku za měsíc.

[Obr 3] Podíl lidí, kteří se domnívají, že více než polovina veřejných činitelů je zkorumpována



Závěr

Případ RS byl vybrán ke zpracování pro svou relevanci jak z hlediska použitých inovativních metod (osobní závazek politiků – pledge; nasazení ambasadorů; kampaně vedené proti jednotlivcům, nikoliv proti stranám), tak z hlediska celkového dopadu. Organizátoři se mohli opřít o etablované a profesionalizované organizace, které se staly zárukou, že iniciativa vydrží působit kontinuálně a dostatečně intenzivně několik let, aniž by se vyčerpala. Například došlo k obměně klíčových postav v exekutivním týmu, s čímž se iniciativa také vyrovnala.

Menší a novější zapojené organizace sehrály z velké části především roli zesilovače kampaně, když povědomí o RS šířily mezi své podporovatele, čímž pravděpodobně přispěly například k poměrně rychlému nárůstu počtu fanoušků RS na sociálních sítích, z nichž se pak také rekrutovali ambasadoři. Některé menší organizace se ale zapojovaly i na věcné úrovni. To se pak projevilo, když RS poté, co ji v březnu 2015 opustila Transparency International, obměnila složení tzv. garantských organizací – těmi se staly i menší aktivní organizace.

Celou iniciativu ale nelze vnímat jen jako kulminaci profesionalizace občanského sektoru v Česku. Neméně důležitým jejím rysem byl v rozhodujících momentech, kdy bylo potřeba vyvinout na politiky tlak, odklon od klasické advokační práce „bílých límečků“. Tlaku iniciativa dosahovala kombinací happeningů, konfrontačních kampaní, přizváním veřejnosti k participaci a intenzivní práci s médii především v době předvolební kampaně v roce 2013.

Po volbách se proti iniciativě zvedl mezi politiky určitý odpor: začali ji obviňovat z nepřiměřeného nátlaku a vydírání. V tom se k politikům připojili i někteří novináři. A jiní novináři, kteří původně o RS ochotně psali, se zřejmě začali obávat šířících se fám o propojení RS s hnutím ANO. Iniciativa tak ztratila možnost aktivně ovlivňovat mediální obsah a byla přitlačena spíše do reaktivní pozice. To vedlo k tomu, že přestala tolik využívat podpisy jako páku na jednotlivé politiky a celkově omezila nátlakové aktivity a více se zaměřila na klasický kontinuální lobbying.

Poučení a inspirace

Obecné principy a podmínky advokační práce v Česku

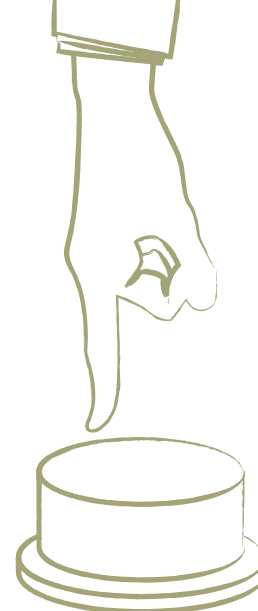
- Podle Josefa Karlického jsou **dnes dveře k politikům pro advokační pracovníky relativně otevřené**. Není tedy důvod nesnažit se o otevřenou a přímou komunikaci s nimi. Je to důležité i proto, že úspěch advokační kampaně často závisí na schopnosti zblízka sledovat legislativní proces a včas reagovat na ohrožení.
- Advokační pracovníci se setkávají s „**protitlakem**“ v podobě **setrvačnosti, nezájmu nebo lenosti politiků**. Takový protitlak lze ale překonat, pokud advokační pracovník dokáže politikovi **něco nabídnout – například expertízu nebo to, že za něj přípravou některého návrhu de facto odvede část práce**.
- Problém je, pokud se proti zákonu postaví silná lobby protistrany. V případě některých zákonů RS to byly státní podniky a Svaz měst a obcí ČR. **Proti silným lobbistům politici často příliš nechtějí jít. V takové situaci je potřeba začít hrát silověji**, zapojovat veřejnost, zviditelňovat politikova selhání (nepodporu zákona) apod.
- Velkou výhodou mají advokační pracovníci **v době volební kampaně, kdy jsou politici nejprístupnější**. Asertivní přístup je ale potřeba zachovat i po volbách, jinak politici na své sliby „zapomenou“.
- Politici mají velkou motivaci porazit protivníka, resp. získat politické body a posílit svou podporu. Jinými slovy, **nikdo nebude bojovat za věc, když bude její dosažení vnímáno jako zásluha všech, takže z ní nikdo nebude mít politické body**. I když třeba ne nahlas, politik se pravděpodobně sám sebe ptá: A co z toho budu mít já? Advokační pracovník by měl tuto otázku předvídat a snažit se politikovi něco nabídnout (např. veřejnou pochvalu) nebo mu ukázat, co podporou daného zákona získá.
- Demonstracemi lze těžko dosáhnout nějakého konkrétního výsledku, protože jsou často spojeny s obecnými (případně příliš radikálními) požadavky. Ty je pro politika snazší tzv. vysedět, tedy v podstatě ignorovat. **Lépe fungují přesně načasované akce, které chtějí po konkrétních politicích konkrétní kroky v konkrétní fázi legislativního procesu**. Kontinuální sledování s dobře načasovaným nápořem aktivit je jedním z klíčových faktorů úspěšného lobbingu.

Mikroúroveň: každodenní taktika advokační práce

- Pokud je potřeba přistoupit k více konfrontačním či nátlakovým krokům, může fungovat i relativně malá „**bublinová**“ akce, kdy se kolem politika vytvoří **bublina tlaku ze strany advokačních pracovníků, ambasadorů (zástupců veřejnosti) a například celebrit**. V takovém případě lze úspěšně lobbovat i bez velkého povědomí a masivní podpory veřejnosti.
- Pokud je potřeba vyvinout tlak, potom je lépe vyvíjet **tlak na jednotlivce, nikoliv na stranu**. Strana „nemá čest“, ale apely na jednotlivé politiky, například formou billboardů, které ukazují, že hlasovali proti protikorupčnímu zákonu, politikům vadí.
- Často je výchozí podmínkou úspěšného lobbying **vytipování klíčových osob v každé straně** a udržování pravidelného kontaktu s nimi. Někdy je to předseda strany, ale jindy je to pro nějaký konkrétní problém někdo jiný.
- Důležité je přijít včas. Politici často nemají ostré názory. **Kdo přijde první, je ve výhodě**.
- Advokační pracovníci musejí umět potlačit své ego. Je dobré politikovi umožnit, aby za prosazený zákon získal kredit (slízl smetanu), protože pak jeho motivace roste. **Invektivy a osobní útoky je lepší přecházet a soustředit se jen na věcný rozměr problému**.
- Advokační pracovník potřebuje umět **flexibilně reagovat**. RS se osvědčilo rozhodování v malé exekutivní skupině. Exekutivní mód je efektivní z hlediska dosahování cílů, ale může odcizovat širší okruh podporovatelů (ostatních organizací v platformě). Pokud má být iniciativa dlouhodobě udržitelná, je třeba o podporovatele pečovat a najít způsob, jak je zapojit.

Doslov

S koncem mandátu poslanců zvolených v roce 2013 dostala i RS možnost svou činnost znovu promyslet. Iniciativa nejprve řešila, zda vůbec dále pokračovat. V tu chvíli dostala velkou morální podporu ze strany donorů, kteří její aktivity chtěli i nadále podporovat, a to přesto, že byla od začátku projektem „na dobu určitou“. Výsledkem bylo, že iniciativa se nyní zaměřuje na aktuální rizika spojená s politickou mocí osob, které mají „více podnikatelskou než politickou mentalitu“. Řešením podle RS je kampaň Mantinely demokracie, která má politikům z pozice fóra expertů jasně dávat najevo, k překročení kterých mantinelů je jejich mandát neopravňuje. Vedle toho se RS dále věnuje zvyšování transparentnosti nakládání s veřejnými prostředky. Třetím pilířem jejich aktuální činnosti zůstává ochrana již v minulém volebním období prosazených zákonů před škodlivou novelizací.



Metodologická poznámka

Případová studie se opírá primárně o rozhovory se zástupci RS (13) a několika politiky (4). Sekundárně čerpá z dalších zdrojů uvedených přímo v textu. Většina rozhovorů proběhla asi půl až tři čtvrtě roku po volbách, v dubnu až červnu 2014. Tyto rozhovory se zaměřovaly především na předvolební kampaň a zkušenost v prvních měsících po volbách. Tři doplňkové rozhovory se zástupci RS proběhly v květnu a červnu 2018, aby bylo možné reflektovat i další vývoj iniciativy a zpětný pohled na celé volební období 2013–2017, kdy RS usilovala o prosazení zákonů.

Jaromír Mazák je vyučující a výzkumník na Katedře sociologie Filozofické fakulty Univerzity Karlovy, kde se věnuje politické sociologii se zaměřením na politickou participaci a sociální hnutí. Dlouhodobě spolupracuje také s organizací Schola Empirica, z.s., které pomáhá s vyhodnocováním dopadu činnosti neziskových organizací. V minulosti také například pomáhal České televizi s nastavením projektu kontinuálního sledování volebních preferencí Trendy Česka a s firmou IBM rozvíjel koncepci využití analýzy sociálních sítí ve vyšetřování zločinu. V letošním roce byl také jedním z lektorů prvního ročníku programu Impact Academy: Ukaž změnu, který byl zaměřen na zvyšování a měření dopadu v rámci fungování občanského sektoru.

Nadace Open Society Fund Praha, 2018

Kontaktní adresa: **Hradecká 92/18, 130 00 Praha 3**

Fakturační adresa: **Prokopova 197/9, 130 00 Praha 3**

Telefon: **+420 222 540 979**

Kontaktní email: **osf@osf.cz**

Web: **www.osf.cz**

Facebook: **www.facebook.com/nadace.osf**

Twitter: **twitter.com/nadaceOSF**

Instagram: **www.instagram.com/nadaceosf**

číslo účtu: **100 103 8814 / 5500 Raiffeisenbank**

IČ: **476 11804**