List of appendices

Appendix 1: In-depth interview questionnaire design (Czech language)

Appendix 2: Selected transcripts of the interviews (Czech language)

Appendix 3: Pre-EU referendum campaign 2003 imagery

Appendix 1: In-depth interview questionnaire design

Rozhovory – Government

Rád bych Vás požádal, zda mohu rozhovor nahrát na diktafon. Je to pouze z důvodu přesného přepisu rozhovoru. Nejdříve Vám dám aktualizovaný informační dopis a stručně jej shrnu.
Poté Vás poprosím o ústní souhlas o nakládání s informacemi a důvěrnosti.

Rozhovor

1. **Povězte mi, prosím, stručně o vás a vaší roli v rámci instituce.**
   - Jaká je v rámci instituce vaše hlavní role? Sdílíte ji s někým/překrývá se s někým?
   - Jak velký je váš komunikační tým?
   - Je v rámci komunikačního týmu přímo vymezená pozice pro komunikaci se zástupci businessu?

2. **Jak vaše instituce komunikuje se zástupci komerčního sektoru, především velkých firem?**
   - Máte zapojování firem zavedené v komunikačním plánu, nebo se jedná jen o připomínková řízení?
   - Probíhá komunikace od vás k firmám, od firem k vám, nebo obě varianty? Jak?
   - Jakou důležitost přikládáte vy osobně a vaše firma informování firem o tom, co děláte?
   - Dokážete identifikovat (obecně) klíčové momenty, kdy je zapotřebí z pohledu vaší firmy komunikovat (napřímo) se soukromými subjekty?
   - Se kterými typy lidí ve firmách jste nejčastěji v kontaktu?
   - Vnímáte nějaké změny v čase od té doby, kdy jste v branži začal (a) pracovat? Vývoj v profesionalitě? Změny v běžných každodenních praxích? Co je příčinou?
   - Jmenujte jedno téma či problém, které pro vaši instituci je/bylo důležité v posledních letech? Jak jste jej komunikovali s veřejností a případně s firmami?

3) **Jak se díváte na vládní komunikaci a obecně komunikaci státní správy a samosprávy?**
   - Vnímáte vládní komunikaci spíše v povinném smyslu (připomínková řízení, 106, …), nebo by se instituce měly snažit o aktivní komunikaci směrem ke stakeholderům? Vysvětlete proč.

4) **Jak vy osobně vnímáte roli „public affairs“?**
   - Co si představíte pod pojmem public affairs? Případně lobbying? Vnímáte rozdíl?
   - Myslíte si, že by public affairs a komunikace se státní správou měla probíhat interaktivně a oboustranně?
   - Je lobbying v Česku dostatečně regulovaný?

5) **Jaký vliv mělo na vaši komunikační práci přijetí zákona o státní službě a jeho účinnost v roce 2015? Změnilo se něco?**

6) **Je nějaké téma týkající se komunikace institucí státní správy a samosprávy s veřejností a s komerčním sektorem, které tu dosud nepadlo, a chtěl (a) byste jej zmínit?**

Rozhovory – Business

Rád bych Vás požádal, zda mohu rozhovor nahrát na diktafon. Je to pouze z důvodu přesného přepisu rozhovoru. Nejdříve Vám dám aktualizovaný informační dopis a stručně jej shrnu.
Poté Vás poprosím o ústní souhlas o nakládání s informacemi a důvěrnosti.

Rozhovor

1. Povězte mi, prosím, stručně o vás a vaší roli v rámci firmy?

- Jaká je v rámci organizace vaše hlavní role? Sdílíte ji s někým/překrývá se s někým?
- Jak velký je váš komunikační tým?
- Je v rámci komunikačního týmu přímo vymezená pozice pro komunikaci se státní správou?
- Máte vy nebo někdo z komunikačního týmu zkušenost s prací pro veřejnou správu?

2. Jak vaše firma komunikuje se zástupci státní správy či veřejného sektoru?

- Máte státní správu a samosprávu zavedenou v komunikačním plánu?
- Probíhá komunikace od vás ke státní správě, od státní správy k vám, nebo obě varianty?
- Jakou důležitost přikládáte vy osobně a vaše firma komunikaci se státní správou?
- Dokážete identifikovat (obecně) klíčové momenty, kdy je zapotřebí z pohledu vaší firmy komunikovat se státní správou?
- Naslouchají Vám instituce? Snaží se ony samy o navázání komunikačního vztahu?
- Se kterými typy lidí ve vládních a veřejných institucích jste nejčastěji v kontaktu?
- Povězte mi o vaší zkušenosti s mluvenou, psanou, telefonickou a elektronickou komunikací ze strany vládních a veřejných institucí. Jaká je jejich kvalita a rychlost?
- Vnímáte nějaké změny v čase od té doby, kdy jste v branži začal (a) pracovat? Vývoj v profesionalitě? Změny v běžných každodenních praxích? Co je příčinou?
- Jmenujte jedno téma či problém, které pro vaši branži je/bylo důležité v posledních letech? Jak se jej daří prosazovat/sledovat na institucionální úrovni?

3) Jak vy osobně vnímáte roli „public affairs“?

- Co si představíte pod pojmem public affairs? Případně lobbying? Vnímáte rozdíl?
- Myslíte si, že by public affairs a komunikace se státní správou měla probíhat interaktivně a oboustranně?
- Je lobbying v Česku dostatečně regulovaný?

4) Jak se z pohledu třetí strany díváte na vládní komunikaci a obecně komunikaci státní správy a samosprávy?

- Vnímáte vládní komunikaci spíše v povinném smyslu (připomínková řízení, 106, …), nebo by se instituce měly snažit o aktivní komunikaci směrem ke stakeholderům? Vysvětlete proč.

5) Jaký vliv mělo na vaši práci přijetí zákona o státní službě a jeho účinnost v roce 2015? Změnilo se něco?

6) Je nějaké téma týkající se komunikace vaší firmy či firem obecně s vládními institucemi a institucemi státní správy a samosprávy, které tu dosud nepadlo, a chtěl (a) byste jej zmínit?

Rozhovory – Agentury

Rád bych Vás požádal, zda mohu rozhovor nahrát na diktafon. Je to pouze z důvodu přesného přepisu rozhovoru. Nejdříve Vám dám aktualizovaný informační dopis a stručně jej shrnu.
Poté Vás poprosím o ústní souhlas o nakládání s informacemi a důvěrnosti.

Rozhovor

1. Povězte mi, prosím, stručně o vás a vaší roli v rámci firmy?
- Jaká je v rámci organizace vaše hlavní role?
- Máte vy nebo někdo z týmu přímou zkušenost s prací pro veřejnou správu?

2. Jak vaše firma komunikuje se zástupci státní správy či veřejného sektoru?
- Dokážete identifikovat (obecně) klíčové momenty, kdy je zapotřebí z pohledu firem komunikovat se státní správou?
- Naslouchají Vám instituce státní správy? Jak vás vnímají?
- Se kterými typy (pozicemi) lidí ve vládních a veřejných institucích jste nejčastěji v kontaktu?
- Povězte mi o vaší zkušenosti s mluvenou, psanou, telefonickou a elektronickou komunikací ze strany vládních a veřejných institucí. Jaká je jejich kvalita a rychlost?
- Vnímáte nějaké změny v čase od té doby, kdy jste v branži začal (a) pracovat? Vývoj v profesionalitě? Změny v běžných každodenních praxích? Co je příčinou?

3) Jak vy osobně vnímáte roli „public affairs“?
- Co si představíte pod pojmem public affairs? Případně lobbying? Vnímáte rozdíl?
- Myslíte si, že by public affairs a komunikace se státní správou měla probíhat interaktivně a oboustranně?
- Je lobbying v Česku dostatečně regulovaný?

4) Jak se z pohledu třetí strany díváte na vládní komunikaci a obecně komunikaci státní správy a samosprávy?
- Vnímáte vládní komunikaci spíše v povinném smyslu (připomínková řízení, 106, …), nebo by se instituce měly snažit o aktivní komunikaci směrem ke stakeholderům? Vysvětlete proč.

5) Jaký vliv mělo na vaši práci přijetí zákona o státní službě a jeho účinnost v roce 2015? Změnilo se něco?

6) Je nějaké téma týkající se komunikace vaší firmy či firem obecně s vládními institucemi a institucemi státní správy a samosprávy, které tu dosud nepadlo, a chtěl (a) byste jej zmínit?

Appendix 2: Selected transcripts of the interviews

A2

Já: Můžete mi stručně povědět o vás a o vaší roli v instituci?

A2: Moje role je daná mojí funkcí. Jednak jsem tiskový mluvčí a jednak vedoucí oddělení komunikace. Odbor komunikace je podle organizační struktury rozdělené na tři oddělení – tiskové, PR a marketingu a oddělení styku s veřejností. Každé z nich má svoji agendu, přestože zejména ta dvě prvně jmenovaná oddělení se úzce doplňují. Tiskové oddělení má operativnější charakter, oddělení PR a marketingu má strategičtější charakter. Oddělení styku s veřejností je snaha komunikovat s kýmkoliv, kdo se na nás obrátí. Odbor komunikace má aktuálně 13 zaměstnanců. Systemizovaných míst je tu 15. 4 lidé jsou na oddělení styku s veřejností, 4 lidé jsou na oddělení tiskovém a 4-5 lidí je na oddělení PR a marketingu.

Já: Jak s tím souvisí oddělení institucionální komunikace, to je úplně mimo?

A2: Ano. Náš úřad má složitou strukturu, ale odbor komunikace zaštiťuje komunikaci úřadu navenek.

Já: Institucionální komunikace má na starosti komunikaci mezi rezorty?

A2: To je jen částečná agenda. My s těmito kolegy se úzce koordinujeme. Je tu i sekce pro evropské záležitosti, tam máme koordinačně napojené kolegy. Nejen předseda vlády a ministři jsou ti, kolem kterých se tvoří mediální obraz.

Já: Spolupracujete s nějakými externími agenturami nebo si děláte všechno inhouse?

A2: V tuto chvíli nespolupracujeme s externími agenturami, což je oproti minulým letům dosti odlišné, nebylo to tak vždycky. Za mých předchůdců byli různí externí spolupracovníci. Můj tým, který tady mám, dělá všechny věci inhouse. Činností je hodně, od přípravy tiskových podkladů, přes přípravu tiskových konferencí, po oblast sociálních sítí, kterým se také věnuje, také po trendové záležitosti jako jsou YouTube videa, snaha o strategičtější komunikaci. Děláme z toho nějaký ideální komunikační mix. Práce je velmi náročná, protože je daleko jednodušší, když máte na oblasti agentury a necháte si věci připravit. Přestože si myslím, že pro práci v těchto sektorech musíte mít určitou erudici.

Já: A ještě k oddělení PR a marketingu. Dokázal byste vyjmenovat typy stakeholderů, se kterými kromě novinářů toto oddělení spolupracuje nebo komunikuje? Jestli komunikační plán zahrnuje jiné typy stakeholderů?

A2: Já bych onu komunikaci rozdělil na komunikaci vládní a komunikaci státní správy a veřejnou. Nemůžete se spolehnout na to, že média jako přenašeči informací přenesou informace tak, jak chcete, že to přenesou včas a přenesou ji celou. Musíte dělat i veřejnou komunikaci. Tam spadá i webová prezentace úřadu, kam dáváme informace o jednáních úřadu, užitečné informace pro média i veřejnost. Co se týká dalších skupin, je to taková skupina kvalifikovaných občanů – podnikatelská či zájmová činnost. Pak jsou to samozřejmě do jisté míry i voliči současné koaliční vlády. K těm se také snažíme promlouvat. Přes jejich komunikační kanály. Známe složení voličů, víme jejich věkovou kategorii, jak přijímají informace. Tohle musí zahrnovat politickou komunikaci.

Já: A ještě když se vrátím k firmám, máte i je zapojené do komunikačního plánu? Je to komunikace proaktivní, skrze ty komunikační kanály, nebo reaktivní – spíše to, že se člověk ozve pomocí 106, účastní se konkrétních rad atp.

A2: Tady už se dostáváme hodně do expertní roviny. Vytáhl jste jednu cílovou skupinu podnikatelů. Tomu odpovídá rezortně MPO. To má daleko silnější cílení než my. Náš úřad

má pole širší a dává informace v obecné rovině plus ty skupiny, které jsem tu definoval. Konkrétní komunikační kanály, to už je záležitost více rezortní. Ty mají nástroje jako workshopy, konference, setkání s ministry. Tam se to rozpadá. Náš úřad nekomunikuje cíleně se včelaři, s těmi komunikuje ministerstvo zemědělství. Pokud jsou to zásadní témata, také oslovujeme média relevantní pro daný sektor.

Já: A když vezmu naopak ty největší firmy, hraje v tom váš úřad nějakou roli?

A2: Tady úřad nabízí specifické rady, kde jsou zástupci komerčního sektoru. Konzultace probíhá na těchto platformách. To už je veřejná nebo odborná komunikace.

Já: (vysvětlení minulého výzkumu). Jaká by měla být role Úřadu vlády? Měl by zůstat jako podpora ministrovi nebo by měl koordinovat aktivity napříč sektory?

A2: Záleží na tom, kdo je předkladatelem materiálů do vlády. Leckdy jsou v nich i doporučení pro komunikaci. Úřad vlády není centrální orgán, ale někdy tuto roli přijímá. Úřad vlády s ministerstvy některé věci koordinuje, jako například předsednictví zemí V4. To je věc, na které se podílí MZV, ale i MPO, které tam mělo v rámci obchodních oblastí svoji úlohu, je tam i MO, a i Úřad vlády. Ano, je koordinace, je to podle odpovědnosti za určité téma.

Já: Kdo potom určuje to přebírání? Je to ad hoc?

A2: Rozhodují šéfové na základě doporučení.

Já: Měl zákon o státní službě nějaký vliv na vaši práci?

A2: Nezměnilo se nic, protože odbor komunikace nepatří do státní služby. My jsme stále pod zákoníkem práce, ale změny se dějí. Jednou za rok se dají dělat změny, například některé odbory zařadit pod státní správu nebo naopak. Zákon o státní službě, jehož cílem je profesionalizovat státní správu, funguje velmi dobře, ale trpí dětskými nemocemi. V tuto chvíli nejsou odbory komunikace na různých rezortech jednotné. Netýká se to jen odborů komunikace, ale i dalších útvarů. Podmínky jsou tam často velmi odlišné. Vláda současná vykopla věc, která se týká profesionalizace státní správy, a vrtochy je potřeba odladit.

Já: (kontext profesionalizace)

A2: Měla by být určitá kontinuita, a to nejen v oblasti tematické, ale i v oblasti komunikační. To, co jste naznačil vy, určitě, je to komunikace pro veřejnost. Vláda by měla pomocí komunikačních kampaní neměla prezentovat jen premiéra nebo ministra, ale představit lidem, jaké konkrétní dopady budou na reální život. To je něco, co se ještě velmi málo využívá, lidského kapitálu i peněz. I s ohledem na veřejnoprávní média, je potřeba aby ty věci byly odprezentovány. Typický příklad je, že Česká republika prochází rekonstrukcí dálnic, dokážu si představit pořad, který bude pravidelně informovat o tom, kde jsou uzavírky atp. Ony to ČT a ČRo dělají, ale o své vůli a není to primárně po dohodě s MD. Spíš by to mělo být o tom, že zítra bude úsek opravován, zmiňte to. To je jedna oblast, kde by se spolupráce dala navázat. Aby se dnes někde informace objevila, musíte zaplatit inzerci, koupit si mimořádný prostor. Když už je zaplatíte, politická reprezentace tam chce úvodní slovo ministra, čímž to zpolitizujete a tím pádem vzniká začarovaný kruh.

Já: Díváte se v tomhle do zahraničí, máte nějaký zahraniční vzor, inspiraci?

A2: Například na cestě v Bavorsku jsme mluvili s kolegyní o komunikaci, která je poměrně odlišná. Nepropadá sociálním sítím, to je spíš komunikační bublina. Ale vede poctivou komunikaci, má čas na novináře jednou za 14 dní, ale během půldne dostanou odpovědi na otázky, které potřebují. Primárním cílem médií tam není vymyslet co nejpeprnější headline.

Já: A to se liší od toho, co se děje tady?

A2: Ano, myslím si, že se to liší. Tím nechci hanit kolegy. Myslím, že tomu neprospěly přesuny v rámci mediálního trhu. Neprospívá tomu ani snaha o dehonestaci

veřejnoprávních médií. Zpochybňování veřejnoprávních médií je opravdu útok na základ tohoto systému.

Já: Jak vy osobně vnímáte pojem a roli public affairs a pojem lobbying?

A2: Malinko jsem to naznačil. Dívali jsme se teď hodně na to, jak média referují o vládních tématech. Politická scéna je hodně třaskavá, ale dobré zprávy novinářů byste spočítal na prstech jedné ruky. Tady platí pravidlo dobrá zpráva neprodává. Ono to možná v průzkumech funguje. To je jeden z problémů, chybí sebevědomí novinářů, aby řekli, tohle se povedlo. Snaha politiku držet v oblasti sprostého slova je někdy příliš urputná. Jen říkám fakt. S tím souvisí public affairs a lobbying, který je tu zprofanovaný, je vytvořen mediální obraz spojení se jmény Dalík, s pandury. Někde se někdo tajně schází a domlouvá pikle. O tom to není, je tady velká oblast pro kultivaci politické komunikace a žurnalistiky. Obě strany mají určitý deficit. Je potřeba, aby šli ke společnému cíli. Tam já cítím obrovský deficit. Viz samozřejmě, ke vztahu politik-novinář nepomáhají ani mediální obrazy. Pan prezident média dehonestuje, ty dehonestují pana prezidenta, politické kultuře to neprospívá.

Já: Jak se díváte na regulaci lobbyingu?

A2: Na to nejsem odborník. Je potřeba odlišit lobbying a korupci. To jsou dvě věci, kde lidé hranici nevnímají. Můžete mít lobbying postavený na zájmové bázi a informacích, což nesouvisí s korupčním chováním. Ale je i temná strana. Schází diskuse o normálních vztazích business-politika, protože ty dva světy se stejně propojují, jsou velmi úzce na sebe navázány. Když schválíte nová pravidla o kouření, tím ovlivníte svět podnikatelů. Víc o tom mluvit a mluvit o tom, že je to normální. Jestli je to regulace lobbyingu, nevím.

B2

Já: Můžete mi stručně povědět o vás a o vaší roli ve firmě?

B2: Moje role je vedoucí manažer externí komunikace a tiskový mluvčí. Jsem zodpovědný za externí komunikaci firmy, která má primárně neproduktový charakter. Zároveň sloužím z 50% obsahu své práce jako support marketingovým týmům. V zásadě se to dělí mezi korporátní a produktovou komunikaci. Já vlastně žádný tým nemám a pracuji se dvěma agenturami ve firmě. Komunikační tým jsou já a tři lidé – ale ti jsou v agentuře.

Já: Jak je podporována komunikace v rámci vaší firmy? Je podporována boardem? Podílí se na rozhodování C-level?

B2: Situace u nás je specifická tím, že jsme poměrně heterogenní firma. Zahrnuje několik firem v jedné. Každá z těch firem je velmi autonomní a je vedená business unit direktorem, který reportuje do Paříže. A tím pádem v ČR vlastně chybí CEO. Je tam někdo, kdo se jmenuje country koordinátor, který zároveň vede jednu divizi. A k této roli má i koordinaci. A to je člověk, kterému reportuji. Takže se dá říci, že externí komunikace má přímé napojení na board, ale zároveň ten board není řízen CEO. Je to jakási národní rada spojená z jednotlivých business direktorů, z nichž každý je relativně autonomní, má svůj budget.

Já: Máte vy přímo nebo někdo z týmu zkušenost s prací pro státní správu nebo samosprávu?

B2: Ne, jediné, co se tomu blíží je práce v ČT. Ale tam ta práce měla analytický charakter. Pak je u nás velké oddělení, které se věnuje jen governmental affairs, a to je jistě minimálně z poloviny tvořeno lidmi, kteří přišli ze státní správy. Je to logicky proto, že náš business stojí a padá na rozhodnutí státu.

Já: To nás úplně plynule dostává ke druhému okruhu, kde mě zajímá komunikace se státní správou. Máte státní správu, samosprávu a jiné nemediální komunity zavedené v komunikačním plánu?

B2: Ano.

Já: Probíhá komunikace spíše od vás ke komunitám nebo naopak nebo obě varianty? Oslovují vás oni? Vy je?

B2: Oblast komunikace se stakeholdery ze státní správy je součástí komunikačního plánu. A to jak komunikace korporátní, tak produktová. Komunikace je spíše proaktivní od nás a má individualizovaný charakter. Probíhá na velmi osobní úrovni s konkrétními lidmi. Zároveň probíhá standardní komunikace na standardní média, což ale vnímáme také jako komunikaci ke státní správě, protože když už nic jiného, tak většina těch stakeholderů má mediální monitoring a naše zprávy tam vidí. My tradiční média vnímáme jako podpůrný kanál.

Já: Máte pocit, že vám tito stakeholdeři naslouchají? Je tam na jejich straně vstřícnost?

B2: Já myslím, že tyto pozice vykonávají lidé 40, 50, možná 60+, kteří mají dlouhou historii a mají většinou vybudovaný slušný network. Principiálně mají desítky klíčových stakeholderů, kteří jim zvednou telefon a zajdou s nimi na kafe. Co se týká komunikace přes tradiční média, tak tam to funguje také, ve smyslu, že když se rozhodneme tento kanál použít a něco řekneme, tak na to navazuje nějaká reakce. Ať už přes média nebo v osobním kontaktu vidíme, že to hraje roli. Buď se nám to povede a ten člověk řekne: „Já vím, co chcete říct, protože jsem to včera četl v novinách." Anebo také „Tak to se nebudeme dále bavit, protože na mě tlačíte přes média." Ale ti lidi noviny čtou a určitě čtou mediální monitoring. Je to možná detail, ale specificky v komunikaci se státní správou je podle mě jedno, jestli váš komentář vyjde na Aktuálně.cz nebo v Hospodářkách nebo v Medical Tribune, protože tomu náměstkovi se to zobrazí stejně. On si to ve finále uvědomí, ale recepce té komunikace je skrze média efektivní.

Já: Jsou lidé ve státní správě dnes víc digitálně zdatní i vzdělaní, ve srovnání s komerční sférou?

B2: Obecně se dá říci, že ano. Nepozoruji to tolik u nás. Vzhledem k regulaci naší branže je např. využívání sociálních médií velmi malé. Já teď spouštím LinkedIn, což je první sociální síť, která se nám podaří spustit. Důvod je ten, že zákon nám udává monitorovat jakoukoliv diskusi týkající se naší branže. Ve chvíli, kdybychom měli FB profil, panuje obava, že nám budou lidé nadávat. A v případě, že se objeví krizová komunikace, nebudeme mít zdroje na to, abychom to dostatečně pokryli. Teď jsme spustili Twitter oborové asociace. Obecně se dá říci, že představitelé státní správy, možná spíš politici, řada z nich si ty nástroje oslovila, zase tolik nezaostávají.

Já: Jak vy osobně vnímáte roli a pojem public affairs? Vnímáte rozdíl oproti lobbyingu?

B2: Já ten rozdíl nevnímám, možná i proto, že jsem se nikdy podrobněji významem těch slov nezabýval. Ale lobbying tady má hodně pejorativní nádech, velmi nezaslouženě a špatně. Vnímám lobbying a public affairs jako naprosto legitimní a potřebnou aktivitu.

Já: A dokázal byste říci hlavní problémy?

B2: Problém lobbyingu nastává ve chvíli, kdy dostává korupční charakter. Ve chvílích, kdy do toho vstupují nějaké úplatky, je to špatně. Ale úplatky nevznikly s lobbyingem. Podle mě je to efektivní nástroj pro veřejnou diskusi. Veřejná diskuse je často o velmi komplexních věcech a čím více těch aktérů diskuse zahrne, tím lépe. Představitelé public affairs jsou naprosto integrální a potřebnou součástí diskuse. Jsou to nástroje. Ve chvíli, kdy je potřeba v rámci státní správy něco vyřešit či rozhodnout, a logicky – čím víc je věc komplexnější, tím víc hráčů se na tom podílí – a je dobře, že existuje nástroj – lobbying – který diskusi dokáže někam vést. V tomto ohledu public affairs agentury hrají dobrou roli, protože dokáží akcelerovat a stimulovat diskusi. Ve chvíli, kdy nemá korupční charakter, tak na ni neshledávám nic špatného. A nemůžu si pomoct, myslím, že špatná pověst lobbyingu je způsobená totálním nepochopením na straně veřejnosti a médií, a i toho oboru, do jisté míry.

Já: Jak se díváte na regulaci? Myslíte si, že by měl vzniknout zákon lobbyingu nebo byste to spíš nechal na samoregulaci?

B2: Moje znalosti o možné regulaci lobbyingu nesahají moc hluboko. Jsem si vědom možné existence základních nástrojů jako registrace a monitoring. Z mojí zkušenosti mám pocit, že většina lobbyistů s tímto nemá problém. Mně principiálně ta základní regulace – že se někam zapíšou a že bude každý měsíc vidět s kým se sešli – tak mi nepřijde problematická. Zároveň si ale myslím, že to špatným jevům v lobbyingu nezabrání. Regulaci tohoto typu vnímám jako nástroj, aby lobbying zlepšil svoji reputaci u laické veřejnosti a u stakeholderů. Řada z nich může mít z kontaktů s lobbyisty obavu. Ve chvíli, kdy tam bude nějaký základní nástroj, tak možná pomůže předejít jakési nedůvěře na jejich straně. Já skutečně nechápu – i na úrovni předsedů výboru byla resistence se s námi bavit. Po měsíci, kdy jsme se začali bavit přes média, tak se to obrátilo. Ale já to moc nechápu. Ten člověk tam seděl už dva roky.

Já: Daří se vám vytvářet aliance?

B2: Nám se toto podařilo velmi dobře na podzim, ale nepodařilo se nám dosáhnout ultimativního cíle, jen částečně. Byla novela zákona a ve druhém čtení se tam připojily pozměňovací návrhy, které zásadním způsobem ovlivňovaly náš business. Nám se tam podařilo vůbec poprvé v historii se spojit s několika asociacemi a tři týdny po druhém čtení jsme udělali velkou tiskovou konferenci a následující dva měsíce jsme postupovali jednotně. Reakce druhé strany, tzn. ministerstva, byla nervózní. Pak už to byl jen souboj přes média. V tuto chvíli se naše aliance jevila jako úspěšná. Ve finále se nám sice zákon podařilo vrátit do Senátu, ale pak prošel, i když ne v tak radikální podobě.

Já: Měl na vaši práci nějaký vliv zákon o státní službě? Vidíte nějaký rozdíl oproti předchozímu stavu?

B2: Nemůžu to moc hodnotit.

Já: Vnímáte komunikaci se státní správou spíš v povinném smyslu (106…) anebo by se instituce měly snažit o aktivní komunikaci směrem ke stakeholderům. Měly by instituce zůstat reaktivní nebo by měly být proaktivnější?

B2: To je to, co jsem říkal o lobbyingu. Měly by nás brát jako partnery. Mám pocit, že se to úplně neděje. Měli jsme ještě jednu situaci, která měla krizový charakter. Museli jsme stahovat výrobky po celém světě. Komunikace se státní správou byla velice intenzivní a měla i pro stát charakter krizové komunikace. Ve chvíli, kdy se stahují výrobky, skutečně jsou v tom firma a stát na jedné lodi. V očích veřejnosti je stát spoluzodpovědný. Tam jsem měl intenzivní pocit, že komunikace se státem byla příliš formální, rigidní a podřízená paragrafům. Byl to ohromný kontrast s postojem u nás, my jsme se snažili průser nějak řešit. V té chvíli jsme očekávali, že ti lidé, se kterými celý rok komunikujeme, si vyhrnou rukávy a řeknou, že to musíme nějak vyřešit. Ale tam nastal opačný efekt – ještě více se stáhli a schovali se za nařízení. Komunikace měla často absurdní charakter. Ve vyhláškách je sice napsáno, co máte dělat, ale pochopitelně to umožňuje miliontý výklad. Racionální diskuse se moc neděla. Ukázalo to, že úředník se stáhne do své principiální role. Já tomu vlastně rozumím, ale myslím, že dobrá státní správa dokáže překročit svůj stín. Tady jsem měl pocit, že to nebylo ku prospěchu věci.

C2

Já: Můžete mi stručně povědět o vás a o vaší firmě? Jak vypadá váš tým? Má zkušenost s prací ve státní správě?

C2: V současnosti má tým 6 lidí. Na trhu jsme XX let. Já jsem zodpovědný za českou pobočku od roku XXX. Co se týká složení, část týmů má zkušenost s prací ve státní správě, část i s businessem. Já osobně jsem pracoval ve státní správě, ale předtím jsem nebyl v čistém businessu, spíš v NGOs. Další dva kolegové – jeden z nich má novinářskou a businessovou zkušenost, a druhý ze státní správy a z NGO. Pak mám další kolegyni, která pracovala dlouho ve státní správě a businessu. Takže to je ideální kombinace kandidáta.

Já: Jaké jsou ideální předpoklady pro práci v public affairs?

C2: Měl by mít určitě nějakou zkušenost s prací ve veřejné správě, aby se to nemusel učit. Praxe v businessu je důležitá, ale není nezbytná. Odvětví je malé a způsob vybírání lidí není nijak standardizované.

Já: Jak vaše firma komunikuje se zástupci státního sektoru? Máte klíčové momenty, které jsou potřeba, na které narážíte? Jaké jsou vaše use-cases.

C2: Momenty typově dost variují. Nejobecnější forma komunikace s veřejnou správou je pasivní forma. Monitoring – sledujeme, co stát dělá, co chystá, bez přímé interakce. To je nejvzdálenější. Pak je nějaká interakce na základě aktivity státu. Dám příklad – chystá se nějaká strategie, která by mohla politiku posunout směrem nebezpečným klientovi. V tu chvíli se snažíme získat více informací o tom, jakým směrem ten policy maker přemýšlí. Kdo je ten člověk na straně státu, jestli to je iniciativa poslance nebo okrajové figury. My jsme jako firma napojeni na řadu evropských a světových struktur. V Bruselu máme dost partnerů a my s nějakým předstihem víme, co se chystá v evropské legislativě. V tom momentu zjišťujeme a komunikujeme s lidmi ze státní správy. Pak už to je komunikace v případě, kdy je na stole nějaký návrh, který se nám líbí a nelíbí. Pak je časté i to, že jsme zahrnuti do konzultací. Pak je náš klient prostřednictvím nás osloven, aby přinesl poznatky z jiných zemí. Firmy, které působí na jiných trzích, mají širší přehled o tom, co se kde děje. Pak je horká fáze, kdy jde o konkrétní legislativní text, kde se angažujeme z iniciativy profesní organizace nebo klienta, snažíme se tomu dostat podporu nebo dostat do veřejné diskuse témata, která jsou pro klienta vyhovující.

Já: Pro jaké typy stakeholderů můžete pracovat? (kontext, pro koho můžou pracovat)

C2: My pro veřejné instituce nepracujeme. Naše služby by stát nevyužil. Teoreticky by se to stát mohlo, ale nechceme do toho jít. Pak se děje, že PR agentury pracují pro stát a jiná složka firmy i za tu instituci lobbuje, což může být konfliktuální. Ale obecně to jsou spíš soukromé firmy. V rámci APAA firmy nepracují pro stát. Co může v této souvislosti nastat je práce pro státem vlastněné firmy. My v této oblasti nefungujeme. Z 90 % si nás najímají konkrétní firmy. Částečně pracujeme pro asociace, které se nějak daly dohromady, fungují dlouhodobě a dělají spoustu jiných věcí. Tam se musí dát pozor na to, aby konkurenti neporušovali kartelové právo. 5 asociací zastupujeme na permanentní bázi. Ale tam se vždycky musí přidat i právník. Pak se ale často stává, že mezinárodní firmy nemají v ČR na starosti public affairs, a právě komunikace se svazy je hodně o legislativě a místní management se do toho nechce angažovat, tak jej tam zastupujeme my. Ad hoc aliance se taky dějí, pro klienta je to v případě nekonfliktu zájmů o něco snazší než zastupování jednoho klienta.

Já: A když navážu na to, jak jste říkal, že si vás zve státní správa ke konzultacím, tak jak vás vnímá – vytváříte brand firmy, nebo je to vždycky navázané na konkrétního klienta?

C2: Je to navázané na konkrétního klienta. Respektive, v jednom segmentu jsme silní jako firma. Ti už pak vědí, že jsme experti v dané oblasti. My se nesnažíme tlačit naši značku.

Já: Teď přímo k oboustrannosti vztahů státní správy s businessem? Proaktivita/reaktivita.

C2: Z hlediska firem nebo public affairs obecně je vztah ke státní správě hlavní. Z hlediska opačné je to jen malá část obecné komunikace a je málo podstatná. Stát chce prostě komunikovat s občany o tom, co dělá. A že komunikuje i s firmami je minimální. Ale to není špatně. Co se týká komunikace s firmami, neexistuje strategie na straně státu a ministerstva, je to vždy o lidech, kteří jsou na klíčových pozicích. Pokud moc nefluktuují, tak vědí, kdo jsou hlavní hráči a s kým mají mluvit. Pro svoji vlastní orientaci v oboru s firmami komunikují, zvlášť u technických a technicky náročných oblastí je to nezbytnost. Firmy jsou v nich ti hlavní – ve zdravotnictví, energetice a obraně. Bez firem nemá stát co dělat, ale těchto firem je relativně málo. Pak jsou širší oblasti – ICT, doprava – ve kterých je hráčů hodně, někteří jsou privilegovanější. Tam existuje dvojí metr a přístup k tomu, jakým způsobem komunikují s různými typy firem a rozlišuje se mezi nadnárodními a domácími firmami. Ale jde o to, jak dlouho tam úředník je, z jakého prostředí vzešel. Neexistuje mechanismus, jak by ho právně donutil komunikovat s více firmami.

V Bruselu je konzultace velmi strukturovaná a existuje rovný přístup ke všem. Na druhou stranu, přístup k firmě, která zajišťuje 99 % trhu musí být jiná než ke startupu, který teprve na trh vstupuje. Je na státu, aby znal hlavní trendy.

Já: Teď k regulaci lobbyingu. Jak vypadá aktuální diskurs a postoj APAA k návrhu Jana Chvojky?

C2: My se na diskusích podílíme už asi půl roku, byla veřejná konzultace. Před třemi měsíci se to zajímavě rozdělilo na profesní komory, kteří říkají „my nejsme lobbisti, to jsou ti a ti, ti ať se registrují". A současná verze, která je teď, je, že reguluje pouze lobbisty, kteří zastupují zájmy třetích stran a za úplatu. Nereguluje inhouse lobbisty, nevládky, asociace. Reguluje jen pár firem, které se k tomu dobrovolně přihlásí. Těch možností, jak se vyvléknout, je hodně. Já můžu třeba s klientem podepsat DPČ a být jeho zaměstnancem. Kdokoli bude chtít, tak se z toho vyvlékne. Pro nás je důležité, aby to zahrnulo co největší počet subjektů. Nemělo by se z toho vybrat jen pár subjektů. Na straně lobbovaných by to mělo být široké. Ten současný návrh nezahrnuje zastupitele samospráv. Což spousta poslanců je současně zastupiteli, starosty, hejtmany. Když se tomu budete chtít vyjmout, řeknete, že jdete za starostou. Tím vám vypadne třetina poslanců. Pak se připomínky týkaly toho, že se tam zahrnují osoby blízké. To nikde na světě není. Zákon jde špatným směrem, pokud by takto měl fungovat, tak vůbec nebude splňovat cíl, který má. Zahraniční firmy po nás chtějí, abychom se někam zapsali. My se někde zapíšeme. Nebude tam žádná kontrola. Já tam zapíšu, že jsem se sešel s pěti poslanci a dokažte mi, že ne.

Já: Jaký vliv mělo na vaši práci přijetí zákona o státní službě?

C2: Teď budou testem volby. Je důležité, aby na straně státní správy byli schopní lidé, kteří jsou si jistí svojí pozicí a nebáli se činit rozhodnutí. Pokud zákon o státní službě přinese stabilitu, tak to bude dobré, ale teď se to ještě nedá říct.

Já: Poslední otázka – váš osobní pohled na druhou stranu. Zaujala vás v poslední době nějaká komunikační kampaň vlády nebo státní správy?

C2: Obecně si myslím, že vládní komunikace je slabá. Lidé v odděleních komunikace nejsou motivováni, aby to dělali dobře. Někteří jsou politicky spojení s ministrem, tak se snaží víc. Míň funguje komunikace úřadu jako takového, oproti komunikace konkrétního člověka.

V poslední době mě docela zaujala komunikace ohledně kvality potravin. Je krátká doba na zhodnocení, ale myslím, že to byl výborný komunikační počin této vlády. Vzali si téma, zaštítěné konkrétní osobou, který to sám komunikuje za sebe, to je výborný příklad. Mají exaktní data a je to obrovsky atraktivní a negativní téma pro média. Vždycky je problém prodat něco pozitivního. Na to se tolik lidí nechytí.

Appendix 3: Pre-EU referendum campaign 2003 imagery

Mladí konzervativci vyrazili včera do ulic Brna, aby lidem připomněli včerejší tzv. den dalové svobody. Ten je pomyslnou hranicí, od níž občané přestávají pracovat pro stát a začínají vydělávat na sebe. (ČTK)

Soud přikázal vrátit zločince Čecha zpět do vězení

MUŽ SE PODROBIL ZÁVAŽNÉ OPERACI

Soud v květnu přerušil na půl roku recidivistovi výkon trestu ve valdické věznici kvůli plánované operaci srdce v civilní nemocnici. Po vyperování by-passu ve vinohradské nemocnici byl propuštěn do domácího ošetřování, nehlídala jej vězeňská služba ani policie. Odsouzený je nyní kvůli pooperačnímu stavu umístěn na interním oddělení vězeňské nemocnice.

Pavel Čech, kterému soud ze zdravotních důvodů přerušil v květnu výkon 14letého trestu vězení za vyloupení spořitelny a smrt její pokladní, je zpět za mřížemi.

Policie ho ve středu pozdě večer na příkaz soudu zatkla, obvinila z dalšího trestného činu a převezla do pražské pankrácké věznice. „Policejní rada 52letého muže z Prahy 2 po zatčení obvinil z útoku na státní orgán," řekla mluvčí pražské policie Eva Miklíková. Podle ní totiž trestanec písemně vyhrožoval krajskému státnímu zástupci, za což mu hrozí rok vězení nebo peněžitý trest. Snažil se ovlivňovat vyšetřování dalšího závažného trestného činu, kterého se podle mluvčí dopustil ještě ve vězení. Podle TV Nova našli dozorci v jeho cele seznam lidí, kteří proti němu svědčili, policistů a soudců. Některým prý vyhrožoval smrtí.

Pražský městský soud zrušil rozhodnutí o přerušení trestu vězení také kvůli obavě, že by mohl pobyt na svobodě zneužít k opuštění ČR. Na úřadech se totiž domáhal vydání pasu. (ČTK)

Číslo dne

6

Tolik **bývalých členů Rady pro rozhlasové a televizní vysílání**, kteří byli v dubnu odvoláni z funkcí, se počátkem června obrátilo hned na několik soudů včetně ústavního. Nesouhlasí totiž se způsobem ani důvodem svého odvolání.

Dva lidé se zřítili do výtahové šachty

Brno Dva lidé se včera v jednom z činžovních domů v Brně-Bystrci zřítili do výtahové šachty. Oba utrpěli vážné zranění. Žena bojuje o život, muž má zlomené obě nohy a jeho stav se stabilizoval.

Čtyřicetiletá žena uvízla ve výtahu mezi čtvrtým a pátým patrem. Na její volání ji přispěchal na pomoc pětašedesátiletý důchodce, který otevřel výtahové dveře ve čtvrtém patře. Žena měla seskočit z kabiny na podlahu čtvrtého patra. To se podařilo, ale v poslední chvíli pravděpodobně zavrávorala a i s mužem se zřítila do šachty. (ČTK)

Česká správa letišť ujistila, že stávka by neměla mít výrazný vliv na provoz dalších leteckých dopravců na letišti v Praze-Ruzyni. Neměla by omezit ani charterové lety, které aerolinky zajišťují pro cestovní kanceláře. (ČTK)

Ostrava Sedmatřicetiletý horník zemřel ve středu dopoledne v podzemí Dolu ČSM na Karvinsku. „Muž obsluhoval důlní lokomotivu a stroj jej přejel. Zraněním na místě podlehl," řekla mluvčí severomoravské policie Dagmar Bednarčíková.

Plzeň Už osmým rokem bude letos na Šumavě sloužit turistům síť pěti ekologických autobusových linek. První dvě linky, ze Špičáku na Kvildu a z Horské Kvildy na Bučinu, se rozjedou už zítra. Pravidelný letní provoz ostatních spojů začne 28. června.

Praha Vodáci musejí počítat s tím, že kvůli současným vysokým teplotám je jen málo toků sjízdných. Lodě je nutné přenášet na mělčinách i u většiny jezů.

10 zastavení na cestě k referendu

Přijďte a rozhodněte 13. a 14. června!

Informace na poslední chvíli: www.evropska-unie.cz nebo tel.: 221 610 142

Na projektu se podíl: Delegace EK v ČR, studio Createam, Pavel Koutský a agentura Lowe. Pro zajištění mediální partner projektu deník Metro.

Image 1: Metro Daily, 12th June 2013, page 2. Paid advertisement.

Image 2: A Campaign Booklet.

Image 3: A Campaign Publication.