

Oponentský posudek na disertační práci

Ondřej Havelka,

„Teologicko-etická reflexe firemního in-house lobbingu v českém stavitelství“

Praha 2023

Autor práce se věnuje specifické oblasti a své osobní zkušenosti a promyšlení tématu využil ke zpracování zajímavého zamyšlení nad aktuálním tématem současné doby. Předložená práce je poctivá snaha o reflexi tématu, které dosud nebylo systematicky zpracováno. Na práci oceňuji, že autor téma promýšlel a problematiku užitečným způsobem systematizoval. Je vidět, že problematice věnoval velkou pozornost a snažil se poctivě obsáhnout celou problematiku nejen z věcného, ale i z teologicko-etického rozměru. Osvědčil schopnost argumentace a neomezil se jen na historický popisný exkurs, ale i na praktická doporučení. S citacemi pracuje zodpovědně, formální chyby jsem v práci nezjistil.

Přínos práce nevidím tolik v teologicko-etické reflexi, jako spíš na praktické rovině. Zavádí do českého prostředí specifickou problematiku, která dosud nebyla ani v odborné literatuře ani ve veřejném prostoru nijak reflektována, a která by mohla být zajímavým příspěvkem do veřejné diskuse na téma lobbingu.

Vzhledem k rozsahu práce a pokrytá důležitých témat doporučuji práci k obhajobě.

Smysl oponentního posudku však vidím i v oblasti doporučení, jak by bylo možné práci upravit a dopracovat, pokud by měl autor zájem ji publikovat. Pro tento případ uvádím některá svá doporučení a kritičtější názory.

- 1) Autor si vybral velmi zajímavé téma, které není v tuzemské literatuře ani veřejném prostoru reflektováno. Předmětem práce je „in-house lobbing“, případně ještě specifičtěji „instrumentalizovaný in-house lobbing“. Práci by slušelo, kdyby čtenář nemusel postupně rozkrývat, co je obsahem daných pojmů, ale kdyby byla hned v anotaci a v úvodu práce uvedena jednoznačná a výstižná definice, která by přesně a výstižně vymezovala oba pojmy a předmětnou problematiku. Vzhledem k originalitě tématu nelze předpokládat, že by běžný čtenář anotace pochopil, o co se jedná a jestli jde o téma, které se ho týká.
- 2) Zatímco předmět samotné práce v kapitolách 2. – 8. je dobře rozpracován, úvod, metodologická kapitola (1.1.) a závěr, působí rozpačitým dojmem. Tyto tři části se poněkud prolínají a dělají práci méně přehlednou. V některých pasážích se překrývají. Ve všech třech kapitolách je zcela zbytečně představována struktura celé práce. Ve všech třech kapitolách se mísí snaha vyjádřit obsah jednotlivých kapitol s určitými závěry, které z kapitol vyplývají. Stručnost by byla ku prospěchu. Práci by prospělo, kdyby byly všechny popisné pasáže o tom, čemu se věnují jednotlivé kapitoly, koncentrovány do úvodu. Ke zvážení bych dal i otázku, nakolik je účelné na úvod každé kapitoly ještě shrnout, co bude jejím obsahem. Do metodologické kapitoly patří jen metodologické principy, nikoliv popis jednotlivých kapitol, nebo uvedení některých dílčích zjištění. Závěru by pak prospělo, kdyby v něm byly pouze shrnuty podstatné myšlenky práce, vlastní závěry, ke kterým autor práce došel, a doporučení, která navrhuje. Vzhledem k zajímavosti samotného předmětu práce by bylo přínosné, kdyby autor v samotném závěru shrnul taková doporučení, která by mohla otevřít veřejnou diskusi na zvolené téma. Taková diskuse by v poměrech České republiky byla velmi přínosná.

- 3) Autor vymezuje in-house lobbying jako práci placených odborníků, specialistů. V praxi ale často za firmy lobují jejich majitelé a vrcholní manažeři. Tuto problematiku autor nepokrývá a nenavrhuje, jak k těmto případům přistupovat, přestože je jejich autorita při jednání vyšší a přínos v oblasti prosazení firemních zájmů často významnější než práce zaměstnaných lobbistů. Pro tyto neprofesionální lobbisty by měla platit obdobná pravidla, jako pro in-house lobbisty. Navíc vrcholný manažer nebo majitel, který sám sebe veřejně omezí etickou regulací, má velmi příznivý vliv na firemní kulturu a vytváření firemních hodnot.
- 4) Autor sice zúžil předmět práce pouze na jednu z forem lobbyingu, a ještě jen v konkrétním oboru podnikání, který osobně zná, ve stavebnictví. Pokud má autor ambici uvést deklarovaný předmět práce s jejím reálným obsahem, stálo by za to v práci uvést i další etická dilemata typická pro daný obor. To by obrousilo trochu příliš obecné, akademické a teoretické vyznění práce. A ukázalo by to, jak je pro lobbistu podnikajícího v daném oboru obtížné postupovat v souladu s vlastním svědomím i obecnými principy dobra. Nabízím některé otázky, na které etika sama o sobě dosud nedává odpovědi, ale bylo by žádoucí se jimi zabývat:
- Jak řešit konflikt svědomí různých účastníků hospodářského života?
 - Kde jsou hranice dobra jednoho a druhého, a kde už někdo realizuje své dobro na úkor ostatních?
 - Může hospodářský život reflektovat menší a větší dobro a jeho vztah k jednotlivým účastníkům? A co když menší užitek je pro jednoho účastníka podstatně důležitější, než větší užitek pro druhého?
 - Jak měřit dobro z hlediska zájmů a užitku a z hlediska, jak zájmy a užitky kvantifikovat a objektivně měřit?
 - Jaká kritéria se mají použít pro rozhodování a vyhodnocování nabídek zájemců?
 - Kdo se má rozhodování účastnit a s jakou váhou?
 - Přináší větší míru užitku cena nebo kvalita, cena nebo zkušenost, cena nebo záruční podmínky?
 - Jaká kritéria nastavit pro zájemce o zakázky, diskriminační, která vyselektují i některé seriózní zájemce, nebo liberální, která umožní účast nespolehlivým firmám?
 - Mají být zakázky dávány jako celek nebo řešeny po částech s různými dodavateli?
 - Pokud se zadavatel rozhodne pro realizaci prací pomocí menších zakázek a menších firem, bude mít schopnost proces uřídit, nebo je efektivnější zadat práci větší firmě, která si menší firmy najme, ale proces bezpečně uřídí a sama ručí za výsledky?
 - Je správné ovlivňovat zadávání zakázek již v zárodku, když se stanovují kritéria pro výběr? Existují vůbec nějaká objektivní eticko-ekonomická kritéria, která přinesou maximální užitek zadavateli?
 - Má lobbista morální právo navrhopvat kritéria, o kterých ví, že je jeho firma splní bez problémů, nebo má pravdivě uznat, že by zadavateli přineslo větší dobro, kdyby určil kritéria, které firma lobbisty nesplní?
 - Jak lze ošetřit, aby zadavatel nekrvácel na vícenákladech, které se pravidelně objevují v průběhu realizace prací, a realizátor naopak nevytvářel ztráty, když by měl veškeré vícepráce konzumovat na vlastní účet?
 - Komu přinese zakázka větší dobro, firmě, pro kterou může znamenat otázku bytí a nebytí, nebo firmě, pro kterou je jen drobným příspěvkem k zisku? Má to zohlednit zadavatel?
 - Je větším přínosem dát práci místní firmě, aby lokalita prosperovala, nebo cizí firmě, která k prosperitě nepřispěje?
 - Mají se zohlednit i jiné přínosy, například to, že firma pomáhá dlouhodobě nějaké bohubilé aktivitě, nebo má být rozhodování jen o okamžitém užitku?

- Má lobbista právo o takových věcech mluvit a argumentovat s nimi?
- Má lobbista povinnost doporučit svému zaměstnavateli, pokud zjistí, že jeho firma není schopna konkurovat cenově nebo kvalitou, nebo že by úspěch firmy ohrozil jinou firmu, která by musela propouštět své zaměstnance?
- Má lobbista právo, nebo dokonce povinnost, mluvit veřejně o nekalých praktikách, které u svého zaměstnavatele zjistil?
- Má za určitých okolností dodavatel právo vyžadovat přímé zadání zakázky s vyloučením konkurence?
- Má lobbista právo, nebo dokonce povinnost přestat usilovat o zakázku, když si uvědomím, že kvalita jeho zaměstnavatele je nižší, než kvalita konkurence a zadavatel bude s vysokou mírou pravděpodobnosti vynakládat v budoucnu vyšší náklady, než jaké ušetřil na ceně?
- Má lobbista právo, nebo dokonce povinnost přestat usilovat o zakázku, když zjistí, že náklady jeho firmy jsou vyšší než u konkurence?
- Má lobbista právo dát předem najevo, že jeho firma nemá o zakázku zájem, když ví, že to konkurenci může umožnit zvýšit cenu?
- Má lobbista právo nebo dokonce povinnost projevat zájem a ovlivňovat tak cenu konkurence, když už ví, že se jeho zaměstnavatel soutěže nezúčastní?

Takových dilemat je možné najít podstatně. Tyto otázky jsou částečně reflektovány v kapitole 5.4.2., která se věnuje veřejným zakázkám a způsobům, jak je lze ovlivnit. Je to ale spojeno s vyloženě korupčními a manipulativními praktikami (zatajování informací, úmyslné podhodnocování víceprací, střet zájmů, neviditelné zveřejnění soutěže), což nereflektuje skutečnost, že ve skutečnosti jde často o objektivně složité morálně-etické, ale především ekonomické a odborné otázky, které z hlediska zadavatele nemají jednoduché řešení (například výběr a způsob hodnocení kritérií, zadávání zakázek malého rozsahu osvědčeným dodavatelům, kde je důležitější kvalita nebo kontinuita než cena nebo transparentnost). Rád bych znal názor autora, jak by přistupoval k výše uvedeným otázkám.

- 5) Tím, že se autor v práci zabývá lobbingem ze široka, má čtenář občas pochyby, zda jsou v práci správně stanoveny a vnímány hranice mezi lobbingem, posláním, osobním zájmem, běžnou obchodní praxí, běžným vyjednáváním, vyjednáváním v zastoupení, udržováním přátelských obchodních vztahů s obchodními partnery, nebo hranice public relations aktivit. Týká se to zejména té části práce, kde se autor snaží dokázat, že lobbing je běžnou součástí společenského života odnepaměti. Jsem rád, že autor sám došel k závěru, že považovat apoštoly za lobbyisty, by bylo poněkud přehnané. Ale domnívám se, že u jiných případů se mu taková sebereflexe nepovedla.

Celou kapitolu 1.3. „Dávní prostředníci hospodářských kontraktů“ považuji za poněkud průhlednou a nepřesvědčivou snahu autora dodat práci historicko-teologický rozměr. Navíc nejsou nikde vztaženy zmíněné historické souvislosti se současnou realitou. Podle mého názoru to práce nemá zapotřebí, protože její těžiště a přidaná hodnota jsou v kapitolách zabývajících se současností. Domnívám se, že by bylo dostatečné zmínit, že o lobbingu existují zmínky už v nejstarších pramenech (viz. str. 24 s citací Chamurapiho zákoníku; str. 25 s citací Lipit-Ištarových zákonů; str. 26 se zmínkou o lobování otce za syna u učitele je spíš milou kuriozitou), v Tóře (str. 30 a 31), ve Starém zákoně a v antickém světě. Naopak, některé citace by stálo za to z etického hlediska rozvést, protože v nich není zmíněn jen samotný skutek, ale i jeho účinek. Týkají se úplatků, pohostinnosti a darů a zmiňují, že tato praxe „oslepuje oči“ a ovlivňuje úsudek a překroucení slov a významů.

Za nadbytečný považuji exkurs zabývající se písemných zaznamenání Starého zákona (1.4.1). Za neprůkaznou považuji i snahu najít lobbing v nejstarších vrstvách Tóry (1.4.2.) nebo s Novém

zákoně. U Nového zákona je to zbytečné zejména vzhledem k tomu, že je křesťanské etice věnována jiná kapitola knihy. Zmíněné kapitoly bych buď zcela vypustil, nebo zredukoval.

Celá kapitola, která se snaží hledat problematiku lobbingu v historických pramenech, přímo ožívá nevhodnými příklady, které čtenáři rozostřují hranice mezi lobbingem a ostatními běžnými činnostmi, které probíhají v hospodářském a společenském prostoru. Vyjednávání posla o podmínkách míru nebo války (zmíněné a citované na sumerských tabulkách) bychom v dnešní terminologii jen stěží mohli považovat za lobbing. Zmínky o hadovi, Mojžíšovi a soudcích, coby přímělcích a prostřednících, jsou z hlediska vymezení lobbingu vyloženě nevhodné. Za stejně nepatřičné považuji zmínky o Janu Křtiteli, andělovi nebo ďáblu v kapitole věnované Novému zákonu. Zplnomocněný zástupce, arbitr, který se snaží usmířit znesvářené strany, advokát, který se v zastoupení klienta snaží vyjednat se soudem a státním zastupitelstvím dohodu o vině a trestu, ani prezident, kterého si lidé volí, aby je zastupoval v mezinárodních jednáních, nejsou vhodné příklady lobbingu. A nic na tom nemění fakt, že se prezidenti v rámci svých povinností běžně přimlouvají za hospodářské zájmy své země a svých firem. To už by autor mohl za Božího lobbistu označit i Ježíše, Pannu Marii a všechny apoštoly.

- 6) Ve třetí kapitole, která se věnuje „Návrhu zákona o lobbingu“, bych autorovi doporučil větší odvahu slabé a silné stránky uvedených návrhů zákona komentovat a předkládat svá doporučení. Například mi chybí jednoznačný názor autora, který návrh zákona je vhodnější, proč, a případně jak jej doplnit, tak aby splňoval představy autora. Také mi chybí reflexe, jak je nebo by měla být v návrzích zákonů upravena činnost in-house lobbistů. Na straně 78 považuji za poněkud nešťastné, že je zmíněna novela zákona o střetu zájmů bez kontextu s již existujícím zákonem, takže se z návrhu novely dozvídáme, že se doplňují nová písmena a ustanovení, ale není jasné, do jakého textu, a tedy ani proč a co se tím mění.
- 7) Z hlediska teologicko-etického je klíčová kapitola 4. „Lobbing v širším etickém kontextu“. Kapitola je podrobně a přehledně zpracována a postihuje řadu etických rozměrů individuálního svědomí. Trpí ale určitou přílišnou akademičností a nenastoluje vážná etická dilemata, která k hospodářskému rozhodování patří. Například téma konfliktu svědomí jednotlivých účastníků, téma konfliktu dobra pro jednoho a dobra pro druhého, otázek většího či menšího dobra, otázek přijatelnosti drobného zla pro získání velkého dobra, otázek, zda a kdy máme usilovat o satisfakční uspokojení (první vyhovující) a kdy o optimalizační (nejlepší z možných). Osobně bych také uvítal, kdyby přímo v této teoretické kapitole byly odkazy na praktická témata řešení v ostatních kapitolách práce. Bez toho působí kapitola jako text sepsaný pro učebnici etiky nebo pro jiný žánr literatury.
- 8) V práci bych uvítal ucelený pohled na to, co může a nemůže být cílem práce lobbisty. Jsou v ní jen na různých místech textu určitá dílčí omezení:
 - Cíl nesmí být v rozporu se zákonem.
 - Cílem nesmí být manipulace veřejných zakázek? Otázka, co je a co není manipulace. Je manipulací upozornění na chybu v zadávací dokumentaci nebo upozornění na příliš omezující nebo naopak příliš široce rozevřené podmínky účasti, které nezabrání účasti neseriózních firem a spekulantů?
 - Cíl má být obecně prospěšný a nemá být v rozporu s obecným blahem. Co je obecná prospěšnost a co obecné blaho? Je obecná prospěšnost získat práci pro zaměstnance, kterým hrozí propuštění a státu velké náklady na sociální výdaje? Je obecná prospěšnost, když dává firma ze svých výnosů příspěvky na bohubou činnost?

- Cíl nemá být v rozporu s trvale udržitelným rozvojem a na úkor životního prostředí. I tady jsou dilemata. Je nová dálnice nebo obchvat města, který povede oblastí významnou pro ochranu přírody na úkor nebo ve prospěch životního prostředí? Je spalovna větší hodnota než skládka? Jakou kapacitu a parametry mají mít jednotlivé stavby? Kdo o tom rozhodne?
- Cílem nemá být vytvoření kartelu.
- Cílem má být sloužit, nikoliv parazitovat na společnosti. Kdo takovou věc určí?

Jsem přesvědčen, že by veřejné diskusi i samotné práci prospělo, kdyby byly cíle práce lobbisty uvedeny souhrnně a bylo jim věnováno samostatné zamyšlení. Přinejmenším pro vyvolání veřejné diskuse. V tom okamžiku by vyvstala legitimní otázka, zda je výčet úplný a co v něm chybí. Namátkou mne napadají otázky, zda by nemělo být například zakázáno lobbovat za nabídky s nižší cenou, než je schopna nabídnout konkurence (ale pak vyvstává otázka kvality, záruk a ostatních kritérií), za zájmy jiného subjektu než zaměstnavatele. Nebo kdy je naopak i pro zaměstnavatele žádoucí, aby lobbista loboval i ve prospěch jiných subjektů (třeba za neziskovou organizaci, kterou zaměstnavatel podporuje, nebo za spřízněnou firmu, se kterou dlouhodobě spolupracuje)?

- 9) Ve věci zadávání zakázek malého rozsahu (str. 153) bych s autorovým doporučením zrušit zakázky malého rozsahu nesouhlasil, protože tyto zakázky jsou často jediným nástrojem, který zadavatel má, aby si vybral věcně nejlepší nabídku bez rizika, že se do výběrového řízení přihlásí nekompetentní nebo dokonce škodu působící dodavatel. Jako soukromý investor musím říct, že když jsem si vybíral firmu na rekonstrukci domu, tak bych veřejným výběrovým řízením nikdy nevybral, a pokud ano, vybral bych horšího dodavatele. I autor přiznává v jiné části textu, že soukromé firmy si dodavatele nevybírají podle ceny, ale podle kvality spolupráce. Zakázky malého rozsahu také mohou být jedinou formou, za kterou zadavatel plně ručí svým kreditem, protože si musí být schopen výběr obhájit. Souhlasil bych ale s tím, že je třeba ošetřit řetězení a účelové rozdělování zakázek tak, aby se pod zakázky malého rozsahu skryla větší zakázka, při jejímž zadání se strany snaží vyhnout regulaci výběru.
- 10) Nesouhlasím s tvrzením autora v kapitole 5.4.3.1., že „v případě, kdy majitel firmy osobně vybírá subdodavatele pro dílčí část stavby“ nemá korupční jednání důvod existovat. Praxe ukazuje, že dohody o subdodávkách jsou efektivním nástrojem, jak eliminovat konkurenci. „Vy se nebudete hlásit do výběru, a my vám, za to dáme líznout“. Tuto praxi by bylo vhodné zmínit, doplnit a jednoznačně eticky odsoudit.
- 11) V kapitole 6. se autor zabývá seberegulací lobbistů, a především etickým kodexem. V této souvislosti by bylo vhodné doplnit pasáž o významu firemních hodnot v rámci korporátního řízení, a skutečnost, že firemní hodnoty často fungují jako dostatečný regulátor etického chování všech zaměstnanců. V této oblasti doslova platí heslo, že ryba smrdí od hlavy, a také platí heslo, že organizace se silnými sdílenými hodnotami přirozeně přitahují lidi se stejnými hodnotami a přirozeně odpuzují lidi, kteří dané hodnoty nesdílí. Pokud je majitel firmy znám jako čestný podnikatel a pokud je firma v obecném povědomí známa jako etická firma, kde není pro korupci nebo pro neetické jednání místo, automaticky to znamená, že lidé s korupčními tendencemi se takovému zaměstnavateli vyhnou. Takové firmy ani nepotřebují formalizovaný etický kodex, stačí uvést například firemní etické desatero (nebo jen zmínit etická pravidla v rámci korporátní vize) na webových stránkách firmy, a složitý etický kodex je nadbytečný. Nicméně souhlasím, že u velkých firem nebo firem s nejasnou hodnotovou orientací je etický kodex krokem správným směrem.
- 12) Sedmá kapitola „Kritéria mravně legitimního in-house lobbingu“ mi připadá ze všech kapitol nejpracovitější a nejpřínosnější a obsahuje i širší etickou a teologickou reflexi.

13) V osmé kapitole autor představuje svůj „Návrh kodexu in-house lobbisty“. Návrh působí sympatickým dojmem. Osobně bych zvažil se v něm ještě vypořádat s propojením s politikou, které řeší dříve citovaný kodex společnosti SKANSKA, tj. vztah nejen zaměstnavatele jako firmy, ale i jednotlivých osob k politice a politickým stranám. Také bych doporučoval do kodexu doplnit, komu se lobbista odpovídá, koho informuje o své činnosti, a některá negativní vymezení, například že nesmí v rámci své činnosti lobovat za jiné společnosti a za jiné cíle a případy, než mu byly stanoveny.

Zpracoval:

Ing. Roman Češka

V Praze dne 21. 5. 2023