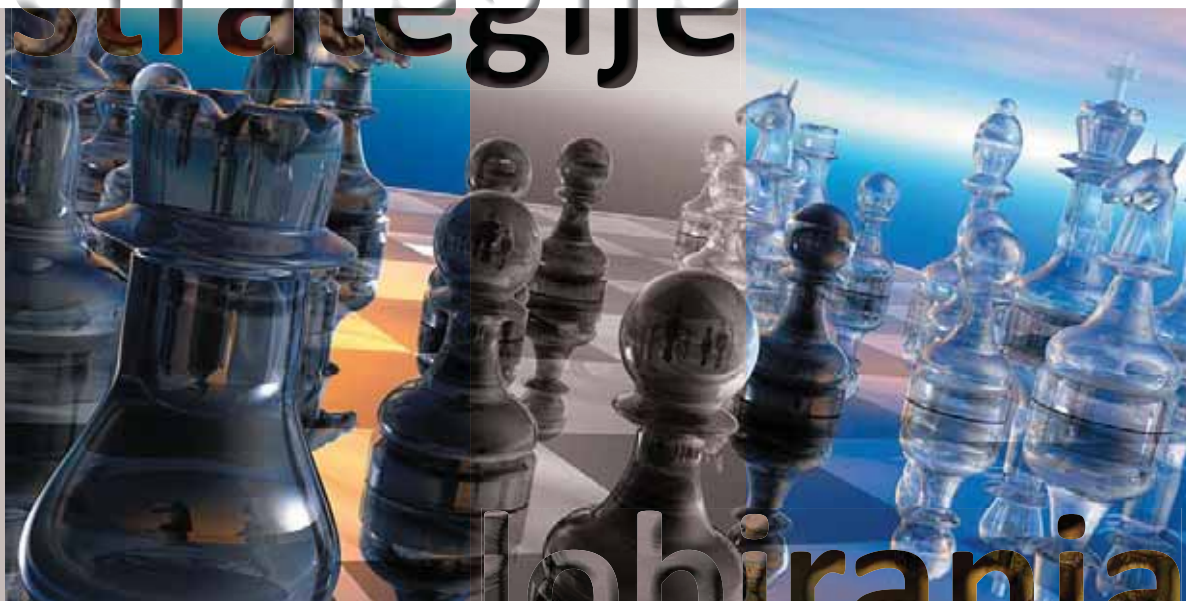




УДРУЖЕЊЕ ЈАВНИХ ТУЖИЛАЦА
И ЗАМЕНИКА ЈАВНИХ ТУЖИЛАЦА СРБИЈЕ

strategije



lobiranja



Delegation of the European Union to the Republic of Serbia

Under the Strengthening Serbia-EU Civil Society Dialogue Project, funded by EU.

**JELENA VUJOVIĆ (DEO I)
MILICA STEFANOVIĆ (DEO II)**

EFIKASNE STRATEGIJE LOBIRANJA

**RECEZENT:
MR TAMARA VLASTELICA BAKIĆ**

THIS PUBLICATION HAS BEEN PRODUCED WITH THE ASSISTANCE OF THE EUROPEAN UNION. THE CONTENTS OF THIS PUBLICATION ARE THE SOLE RESPONSIBILITY OF PROSECUTORS ASSOCIATION OF SERBIA AND CAN IN NO WAY BE TAKEN TO REFLECT THE VIEWS OF THE EUROPEAN UNION.

BEOGRAD, 2011.

Izdavač:

Udruženje tužilaca i zamenika javnih tužilaca Republike Srbije

Tehničko uređenje i dizajn:

Miroslav Krstić

Petar Andrić

Tiraž:

500

Štampa:

ATC Beograd

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

328.184

32.019.51

005.575

ВУЈОВИЋ, Јелена, 1981-

Ефикасне стратегије лобирања / Jelena
Vujović, Milica Stefanović. - Beograd :
Udruženje javnih tužilaca i zamenika javnih
tužilaca Srbije, 2011 (Beograd : ATC). - 40
str. : ilustr. ; 20 cm

Tiraž 600. - Bibliografija: str. 39.

ISBN 978-86-87259-18-8

1. Стефановић, Милица, 1978- [аутор]

а) Лобирање

COBISS.SR-ID 182907404

LOBIRANJE – KAKO JE SVE POČELO

Reč lobi je latinskog porekla i njen izvorni oblik „lobia“ označava predvorje rimskog Senata. Već tada se odnosila na ljude koji su kao predstavnici moćnih rimskih porodica ili interesnih grupa sačekivali senatore pre ulaska u glavnu dvoranu i iznosili im želje, mišljenja i predloge onih u čije su ime govorili s nadom da će biti uslišeni.

Pojam lobiranje je nastao u Engleskoj sredinom 17. veka od reči „lobby“ zbog toga što su se zastupnici engleskog parlamenta nalazili s predstavnicima različitih interesnih grupa u predvorju (lobby) Donjeg doma.

Puno značenje reči „lobi“ i „lobiranje“ dobijaju u američkoj političkoj praksi, da bi vremenom ušle u rečnike gotovo svih svetskih jezika.

Lobiranje, kao način uticaja u politici, dostiglo je svoj vrhunac početkom 50-ih godina XIX veka kada su utvrđena pravila lobiranja u američkom Kongresu.

Praktično, lobi je organizovana grupa koja nastoji da ostvari uticaj na one koji o nečemu odlučuju, radi postizanja nekog cilja u parlamentu ili kongresu. U SAD-u lobiji su deo sistema i njihov rad je regulisan federalnim propisima, ali i dodatnim pravilima u gotovo svim američkim državama posebno.

Uz lobije po pravilu idu i značajne svote novca, koje se izdvajaju da bi se senatori ili kongresmeni ubedili da prilikom glasanja podrže ili obore određene zakonske projekte. Pritom, pravila nalažu da novac koji se izdvaja za lobiranje mora biti „javan“, odnosno da se u svakom trenutku mora znati kome se plaća, koliko i zbog čega.

U knjizi *Igra moći*, u kojoj se opisuje kako Vašington zapravo funkcioniše, autor Hedrik Smit tvrdi da je „lobiranje“ oduvek nosilo sa sobom mnoge negativne konotacije. Smit tvrdi da se pogotovo u početku na lobiranje uopšteno gledalo kao na nešto „grešno i pokvareno“, nešto što je u očima javnosti izazivalo tek malo bolje prizvuke od reči „mafija“. Prema Smitu, stari način

lobiranja podrazumevao je posvećivanje pažnje najuticajnijim senatorima i kongresmenima, organizovanje koktela i prijema u njihovu čast, ili redovne telefonske kontakte uoči nekog važnog glasanja. Da bi se danas došlo do svih centara moći u Senatu i Kongresu, mora se potrošiti neuporedivo više novca, znanja i istraživačke tehnike, i taj posao se obično prepušta specijalizovanim lobističkim agencijama koje nastoje da za određene teme izazovu i reakciju tzv. običnih građana.



ŠTA JE LOBIRANJE?

Lobiranje se u savremenom smislu može definisati na različite načine – od lobiranja kao komunikacije između ljudi, do tehnike javnog zagovaranja odnosno umetnosti ubeđivanja, a predstavlja niz akcija kojima je cilj ostvarivanje uticaja na donosiocce odluka. Prema „Websters Dictionnary“, lobiranje je obraćanje članovima parlamenta u nameri da se utiče na zakonodavstvo. Enciklopedija „Britannica“ definiše lobiranje kao svaki pokušaj grupe ili pojedinaca da utiče na odluke vlade.

Izraz je nastao iz pokušaja da se utiče na glasove zakonodavaca u XIX veku, najčešće u predvorju, ispred skupštinske odaje u kojoj se glasalo. Taj pokušaj može biti direktan apel onima koji donose odluke u izvršnom ili u zakonodavnom telu, ili može biti indirektan (npr. kroz pokušaje da se utiče na javno mnjenje). Može da uključi usmene ili pisane pokušaje ubeđivanja, finansiranje kampanja, PR kampanje, istraživanja koja se podnose zakonodavnim komitetima i formalno svedočenje pred takvim komitetima. Lobisti mogu biti članovi posebnih interesnih grupa, profesionalci spremni da predstavljaju bilo koju takvu grupu ili pojedinci. U SAD, Federalni zakon o lobiranju (1946) traži da se lobisti, kao i grupe koje oni reprezentuju, registruju i podnose izveštaje o priložima i troškovima.

Prema *Pravnoj enciklopediji* (Savremena administracija, Beograd, 1985.), lobi predstavlja „Organizaciju ili društvenu grupu koju obrazuju lica koja nisu članovi zakonodavnog tela, s ciljem da utiču na rad zakonodavca“. Ova enciklopedija razlikuje lobije od interesnih grupa, jer se, prema njoj, lobiji isključivo odnose na zakonodavnu vlast, dok su interesne grupe usmerene na državu uopšte.

U principu, sve pomenute definicije odnose se na postojanje interesnih grupa koje pokušavaju i uspevaju da utiču na donošenje javnih odluka, ili odluka uopšte. U društvenom smislu lobiranje predstavlja sastavni deo svakog demokratskog zakonodavstva i političkog procesa.

ŠTA NIJE LOBIRANJE?

Zbog specifičnosti ovog pojma, pogrešnih konotacija koje se vežu za njega i otklanjanja negativnih primesa, prvenstveno je bitno utvrditi šta lobiranje sigurno nije.

Lobiranje nije:

- Poseta iz pristojnosti;
- „Kafica u vladinim prostorijama;
- Pozivi na prijeme;
- Davanje poklona;
- Podmićivanje;
- Zavođenje;
- Prevare

Konačno, lobiranje nije većina onih stvari koje se vežu za ovaj pojam.

ŠTA SVE SPADA U LOBIRANJE?

- Organizovano zastupanje opštih interesa - ukoliko je odluka isključivo u interesu pojedinca, nije reč o lobiranju;
- Posredovanje interesa između nosioca interesa i donosioca odluka;
- Predstavljanje interesa klijenta kroz celokupan postupak donošenja odluka kako bi se postiglo da oni koji odlučuju uvažavaju te interese kod donošenja odluka;
- Postizanje ravnoteže između različitih uticaja.

NOSIOCI PROCESA LOBIRANJA

PROCES LOBIRANJA JE DVOSMERAN I ODVIJA SE NA RELACIJI
LOBIST ◀ ▶ LOBIRANI

LOBIST:

Lobist može biti svaka osoba koja može da dođe do centra odlučivanja i na njega utiče u skladu sa svojim ciljevima, odnosno interesa svog klijenta.

LOBIRANI:

Lobirani mogu biti svi centri odlučivanja u državi, međunarodnoj zajednici ili preduzeću i koji direktno utiču na donošenje odluka.

VRSTE LOBIRANJA

Gotovo svi autori radova o lobiranju slažu se da je ono najrazvijenije u Sjedinjenim Američkim Državama. R. Heath u radu *Lobbying (2006)* piše da Američka savezna poreska služba, Internal Revenue Service (IRS), definiše dve vrste lobiranja: direktno i indirektno.

Direktno lobiranje uključuje poziv na akciju prema određenom zakonu ili propisu. Ono najčešće uključuje plaćene pojedince koji ulaze u direktni i formalni komunikacijski proces sa ključnim zvaničnicima i zakonodavcima.

Danas možemo prepoznati nekoliko oblika *direktnog lobiranja*:

- Lični razgovori (*briefing*) s političkim zvaničnicima, njihovim saradnicima i savetnicima;
- Planiranje i sastavljanje parlamentarnih instrumenata (izrada predloga);
- Formulisanje predloga zakonske materije;
- Izrada pozicionih dokumenata i materijala, koji se koriste kao temelj za donošenje političkih odluka;
- Izrada političkih govora ili predavanja za političke zvaničnike;
- Dostavljanje dokumentacije (elaborati, istraživanja mnjenja, pravna stajališta);
- Učestvovanje u političkoj agendi (dnevnom redu).

Indirektno lobiranje ne uključuje direktan poziv na akciju i poznato je kao „gras-roots” lobiranje. Ono najčešće podrazumeva upotrebljavanje različitih alata odnosa s javnošću u cilju politiziranja i aktualizovanja određenog pitanja ili problema u široj javnosti. Važna odlika indirektnog lobiranja je posredovanje. Kontakt i komunikacija između indirektnih lobista i donosioca odluka uvek je posredovana. Ovo posredovanje se na mnogo načina ogleda kroz dvostepenu komunikaciju (lobist – opšta javnost – donosilac odluka) sa glavnim ciljem da se prvo utiče na opštu javnost, koja će svojim postupcima navesti donosiocce odluka da odluče u korist lobista.

LOBIRANJE JE U STVARI SVEOBUHVAATNO KOMUNICIRANJE BILO KOJE ORGANIZACIJE I/ILI POJEDINCA SA UTICAJNOM OKOLINOM.

Lobiranje nije automatizam u vršenju uticaja. Ukoliko ga posmatramo kao model, možemo da razlikujemo nekoliko procesa:

- Prikupljanje podataka - praćenje, analiza (potrebno je formulirati problem i naš cilj, pronaći najbolji put za realizaciju i doći do rezultata);
- Predstavljanje (prezentovanje teme određenom centru odlučivanja);
- Dokazivanje (iznošenje činjenica koje mogu da utiču na lobiranog);
- Upotreba instrumenata lobiranja.

Ukoliko zaista želimo da naš proces lobiranja bude uspešan, pre svega treba definisati određene pojmove:

- Uticajne javnosti
- Problem
- Cilj
- Instrumenti
- Tehnike



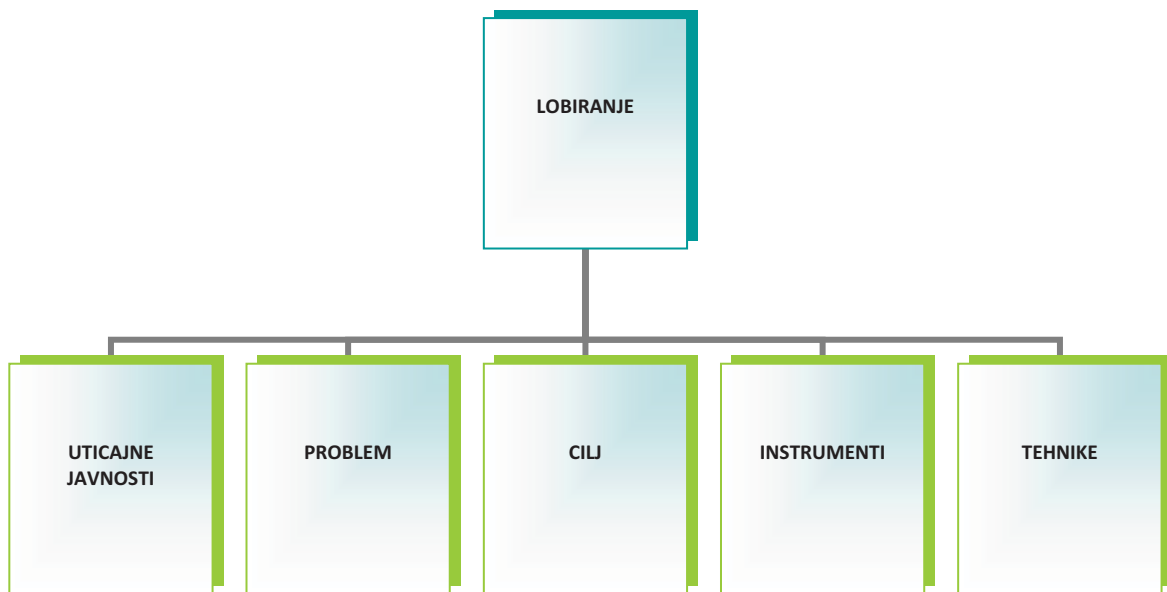


fig 1. Elementi uspešnog lobiranja

UTICAJNE JAVNOSTI

su interesne grupe i/ili pojedinci koji su prisutni u životu organizacije i svojim uticajem mogu da poboljšaju poslovne rezultate određene grupe (vlade, organizacije, kompanija, nevladinih organizacija, pojedinaca ...)

PROBLEM

je tema o kojoj i za koju želimo da lobiramo. Teme mogu biti od velikog ili malog značaja ako se posmatraju sa različitih nivoa, ali su za lobistu one jedini fokus.

CILJEVI LOBIRANJA

Ciljevi lobiranja mogu biti veoma raznovrsni i zavise pre svega od problema koji treba da se reši i naravno od uticajne javnosti kojoj se treba obratiti. Izuzetno je važno definisati



cilj lobiranja, jer bez jasno definisanog cilja teško je pristupiti i konačnom rešenju problema, a naravno još je teže doći do pozitivnog ishoda.

Ciljevi lobiranja mogu biti:

Informisanje nosilaca vlasti o poslovnoj politici organizacije i obrnuto.

Stvaranje povoljnijih zakonskih uslova za poslovanje preduzeća.











Cilj treba realno postaviti. Težeći ka nemogućem, lobisti gube vreme i sami sebe diskredituju.



INSTRUMENTI LOBIRANJA

Za uticaj na javnost, lobisti na raspolaganju imaju veliki broj oruđa. Lista se deli na dva dela: instrumenti *direktnog ili indirektnog uticaja*.

Direktni uticaj se postiže sledećim oruđima

-  Lični sastanci sa donosiocima odluka
-  Diskusija o određenim temama tokom privatnih razgovora
-  Prikupljanje informacija
-  Istraživanje
-  Dostavljanje prikupljenih informacija donosiocima odluka
-  Prisustvovanje otvorenim političkim ili vladinim skupovima (na nacionalnom i lokalnom nivou)
-  Prezentovanje određenih stavova na političkim ili vladinim skupovima
-  Pomoć pri izradi zakona
-  Davanje stručnih saveta
-  Pozivanje uticajnih pojedinaca i grupa na javne skupove

Međutim, zbog činjenice da direktnim uticajem na ciljne grupe nekada ne može da se postigne rešenje, često se pristupa i indirektnim oruđima lobiranja.



Indirektni uticaj se postiže sledećim oruđima:

- Kreiranje koalicija (nekada je lakše „zajedničkim snagama” više organizacija postići željeni cilj)
- Korišćenje masovnih medija radi obaveštavanja javnosti o određenom problemu
- Sprovođenje istraživanja da bi se otkrilo kakvi su stavovi ljudi povodom određenog problema i eventualno objavljivanje rezultata kroz masovne medije
- Uključivanje običnih građana kroz peticije, pisma upućena određenim uticajnim grupama
- Organizacija protesta ili demonstracija

Naravno, uključivanje građana tokom protesta ili demonstracija mora biti jako promišljen potez koji se koristi kao poslednja mera da bi se uticalo na donosiocje odluka.

Kao instrument lobiranja u novije vreme sve češće se koristi i spinovanje. Spinovanje se može definisati kao predstavljanje nekog događaja ili činjenice na povoljan način za vas i nepovoljan način za vaše političke protivnike. Ovakav način uticaja se naziva “korišćenje pozitivnog spina u priči” ili “spinning”. Osobe koje se koriste spinom obično se nazivaju spin doktori.

ŠTA RADE LOBISTI?

Postoji šest osnovnih područja u kojima je pomoć lobista neprocenjiva za neku organizaciju:

- Uspostavljanje koalicija
- Istraživanje i pripremanje izveštaja
- Ostvarivanje kontakta sa uticajnim ljudima
- Identifikacija adekvatnih učesnika u javnoj diskusiji
- Pripremanje govornika
- Fokusiranje debate

Lobisti su u mnogim slučajevima eksperti-tehničari i u stanju su da kompleksne i teške predmete razjasne na jasan i razumljiv način. Male tajne uspešnog lobiranja svakako su relevantnost, konkretnost, kompetentnost, tačnost, strpljivost. Stručnjaci savetuju: što manje papirologije, ali važni podaci uvek moraju da budu pod rukom. Pristupajte lično, ostavite jak utisak, fokusirajte činjenice a ne emocije, odvojite bitno od nebitnog, oslonite se na reference i kredibilitet, budite kratki, otvoreni i iskreni.

Nužan dodatak lobiranju su dve naizgled jednostavne delatnosti: kontakti i uticaj. Kako ih ostvariti? Reklo bi se da su različiti komunikacioni instrumenti i tehnike i ovde neophodni, jer na stavove okruženja možete uticati i peticijama, brošurama, posterima, plaćenim reklamama, političkim performansima, demonstracijama. Važnu ulogu u ovom procesu imaju i mediji, jer se preko njih mogu plasirati saopštenja za javnost, slati pisma urednicima, "javljati" događaji novinarima. Lobistima je na raspolaganju i neprocenjiv medij – internet, pogodan za elektronsku poštu i "sobe za diskusiju", obelodanjivanje nekog stava ili problema putem zvaničnih internet prezentacija i/ili blogova, kao i pokretanje javne rasprave putem društvenih mreža.

LOBIRANJE NIJE KORUPCIJA

Jedan od vodećih svetskih eksperata za borbu protiv korupcije Džeremi Poup, lobiranje definiše kao vrstu zalaganja koje za cilj ima da se određeni zakoni koji utiču na živote pojedinaca ili zajednice donesu, ukinu ili promene.

On smatra da nije svako lobiranje okrenuto javnom dobru. Negativan aspekt ove aktivnosti, ispoljen u modernom dobu, kada lobiranje vrše profesionalci, jeste taj da odnos između lobista i lobiranih može postati nezdrav i zasnovan na korupciji. Pojavu ovakve situacije olakšavaju novac i privilegije koji se lobistima nude. Mnogi danas smatraju da je lobiranje otišlo predaleko i da su današnje vlade praktično taoci grupa za lobiranje, sve na štetu istinske politike i opšteg dobra.

Zašto lobističku profesiju prati ovako loša reputacija? Pre svega, lobiranje je nekada posmatrano kao tajna sprega vlasti i lobista, kao postupak koji se odvija daleko od očiju javnosti i o kome se nerado govori. Isto tako, lobiranje „uvezeno iz SAD“ donelo je sa sobom i neke negativne predznake. Tokom niza godina u SAD, lobisti su pominjani kao akteri mnogih afera i skandala. Takav imidž i reputacija su se zajedno sa lobističkom profesijom proširili i po Evropi.

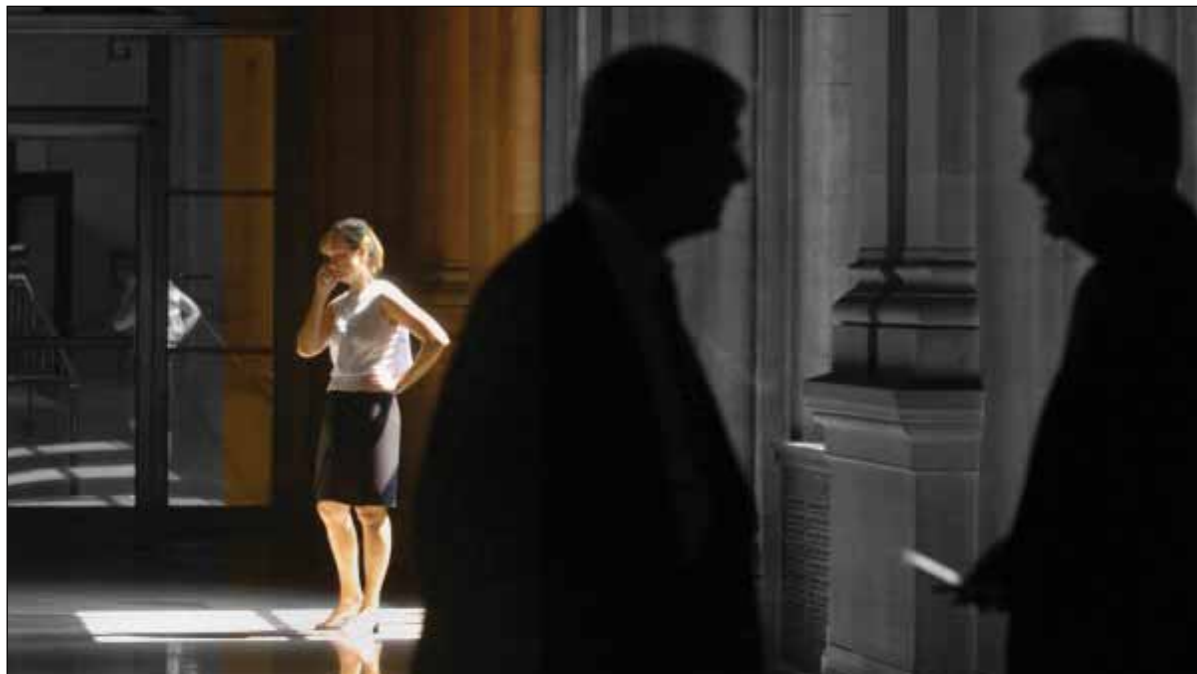




Mali broj lobista koji se koristi nedozvoljenim sredstvima, doveo je do uvreženog negativnog mišljenja o gotovo celoj profesiji, a velikom broju profesionalaca je teško da utiče na ispravljavanje ovih godina stvaranih predrasuda.

Nije sporno da se u praksi u određenim fazama, u toku postupka lobiranja, može skrenuti iz sfere zakonitog ka onome što predstavlja korupciju, ali važno je znati da tamo gde nastaje korupcija, prestaje lobiranje. Ako se lobiranje shvati kao legalan i pravno utemeljen proces, ne može se prihvatiti činjenica da korupcija, koja nikad i nigde nije legalna, predstavlja jednu od faza lobiranja.

Na polju pravne nauke, najlakše je razotkriti i razobličiti vezu između korupcije i lobiranja. Naime, u pravu postoje dve vrste akata - pojedinačni i opšti. Lobisti ne zastupaju pojedinačne nego opšte interese, a to znači da oni rade isključivo na donošenju, izmeni, dopuni opštih akata tj. akata koji se tiču društvenih interesa. Korupcija, nasuprot tome, prevashodno se odnosi na ostvarivanje pojedinačnih, ličnih interesa. Npr. pojedinac ne može doći kod lobiste i tražiti ličnu uslugu, u smislu da lobista interveniše u sudu da se donese rešenje u njegovom interesu. Lobiranje mora da sadrži prilagođavanje posebnih interesa zajedničkim interesima.



To znači da lobiranje predstavlja odlazak lobiste u zvanične državne institucije, što uključuje lične sastanke sa donosiocima odluka, diskusije o određenim temama, razmenu informacija. Lobisti ne potkupljuju donosiocima odluka, oni ih informišu o temama koje su i za njih interesantne i koje im mogu biti od koristi. Donosioci odluka su zainteresovani da čuju stavove i mišljenja svojih birača. Preko lobista, oni se direktno informišu o problemima svojih birača, tako da lobisti, u neku ruku, predstavljaju posrednika između građana i vlasti. Ovo pokazuje da lobiranje, u stvari, predstavlja borbu protiv korupcije, na taj način što će se aktivnosti, usmerene na zaštitu interesa, staviti u zakonske okvire koje će država moći da kontroliše. Na taj način korupcija gubi smisao jer će zainteresovana lica (kompanije i pojedinci) moći, preko posrednika, lobista, da na zakonit način zastupaju i ostvaruju svoje interese kod državnih organa.

Lobiranje, kao oblast pravne nauke i profesionalna delatnost, ne postoji kod nas, pre svega zato što nema zakonskog uređenja ove oblasti, koje podrazumeva registraciju lobista, pravila i kodekse ponašanja. Kada se donese Zakon o lobiranju, država će postaviti okvire lobiranja, pravila za lobiste i sankcije za njihovo nepoštovanje. Zakon o lobiranju će uvesti transparentnost i kontrolu lobiranja od strane državnih organa, što će delovati destimulišuće na potencijalne slučajeve korupcije.

LOBIRANJE U EVROPSKOJ UNIJI

Lobiranje je sastavni deo demokratskog procesa i ustavom zagarantovano pravo u SAD, Engleskoj i drugim zemljama. To je raznim aktima precizno regulisana delatnost kojom se bavi desetine hiljada profesionalaca. Reč je o poslu sa potpuno pozitivnom društvenom funkcijom, jer lobiranje omogućava veću javnost rada centara moći, njihovu efikasniju kontrolu i smatra se sredstvom u sprečavanju mita i korupcije.

Kasnih 70-ih godina prošlog veka lobiranje u EU bilo je tek u začetku i uključivalo je malu grupu ljudi koje su povezivale prijateljske veze. Danas, kada se finansijski uticaj na donošenje zakona i odluka EU procenjuje na više od milijardu USD, broj profesionalnih lobista u EU se povećao na 10.000. U ovaj broj ulaze i nezavisni konsultanti, veliki broj građanskih organizacija, predstavnici različitih komercijalnih i industrijskih udruženja, sindikati, advokatske firme ... Skoro svaki sektor u Briselu sada ima barem jednog svog predstavnika. Širenje lobiranja u Evropi objašnjava se ne samo sve većim priznavanjem lobiranja kao sastavnog elementa demokratskog procesa, već i činjenicom da lobiranje produbljuje integracije u okviru EU (npr. prenos nadležnosti zemalja članica na EU institucije).

Tokom procesa tranzicije, Evropski parlament u Strazburu predstavljao je fokus za lobiste. Interesovanje lobista se povećalo kada je usvojen Sporazum iz Mastrihta (1992. godine) i kada





je uvedeno pravo restriktivnog veta i pravo predlaganja/donošenja amandmana. Lobisti su u tom trenutku pronašli prostor za zastupanje brojnih grupa bez obzira na stranačku pripadnost u EU parlamentu.

Međutim, komplikovani zakonodavni proces u EU doveo je do toga da lobisti nisu uticali na niže nivoe EU administracije. Grupe koje žele da utiču na zakonodavni proces u EU pre svega moraju dobiti pristup Evropskoj komisiji, koja je vladajuće telo EU. Dodatno, lobisti traže podršku i u Savetu ministara, koji donosi odluke u EU koje kasnije sprovode nacionalne vlade. Pokušaj lobiranja u Briselu (sedište Evropske komisije) i Strazburu (sedištu EU parlamenta) često predstavlja „next generation” lobiranje, koje je prvo započelo političkim pritiskom na čelnike pojedinih država.

U zakonodavnom procesu, ekspertiza za određenu oblast predstavlja najvažniji instrument lobiste. Kada razvijaju i usvajaju pravne akte u oblastima koje zahtevaju znanje eksperata, poslanici i drugi zvaničnici EU institucija koriste izveštaje i radove koje su napisali profesionalci.

Naravno oni mogu da koriste i usluge ad hoc komiteta koje su osnovale EU institucije, ali to često nije dovoljno. To je momenat kada materijali koje su pripremile lobističke organizacije stupaju na scenu i doprinose kvalitetnijem donošenju političkih odluka.

Takođe, predstavnici EU institucija, da bi olakšali „nedostatak ili nestašicu“ demokratičnosti u EU, započinju razgovore sa pojedincima ili asocijacijama koje predstavljaju značajan deo javnosti u zemljama EU. Do danas, Evropska komisija je zajedno sa raznim interesnim grupama organizovala brojne konsultacije, komitete, otvorene stolove, konferencije i druge oblike konsultativnih procesa...

Ovakvi događaji omogućavaju lobistima pristup najdetaljnijim i najvažnijim informacijama o dešavanjima u EU. Dodatno, tako se stvara i forum gde se ideje, predlozi i interesi javnosti mogu manifestovati i zastupati.

Formiranje koalicija interesnih grupa koje funkcionišu na različitim profesionalnim i ideološkim sferama, iz različitih zemalja i regiona, takođe predstavljaju efektivno oruđe lobista. Ciljevi i aktivnosti koalicija, kao element lobističke kampanje na nivou EU, u potpunosti su jasni. Formiranjem širokih koalicija, moguće je povećati menadžerske i finansijske resurse, omogućiti lakši pristup predstavnicima EU institucija i pojačati uticaj na pozitivnu odluku povodom određenog pitanja. Članovi Komisije ili parlamenta rado podržavaju grupisane interese različitih evropskih grupa ili koalicija. Step en osetljivosti Komisije Evropske Unije ogleda se u tome koliko su određene političke odluke konzistentne sa evropskim standardima.

Mnogi analitičari smatraju da je upravo nastanak i razvoj Evropske unije kao nadnacionalne strukture, koja je danas, prema nekim procenama, zaslužna za gotovo tri četvrtine propisa koji se primenjuju u zemljama članicama, dao onaj nužni impuls razvoju lobiranja. Međutim, dok je u razdoblju pre stvaranja jedinstvenog evropskog tržišta i širenja EU-a na istok, u prvom planu bilo diplomatsko lobiranje, danas se ono mahom bavi temama iz sfere biznisa i usmereno je na tri glavne institucije Unije – Evropski parlament, Evropsku komisiju i Savet ministara.



LOBIRANJE U SRBIJI

U Srbiji je lobiranje prisutna, ali neregulisana delatnost. Često je neplanirana, nesistematična i retko deo šire strategije. Ipak, što su organizacije veće i bave se značajnijim poslovima, svesnije su moći lobija.

U našoj zemlji, praktično, ne postoji zakonski prostor za lobiranje. Može se pokrenuti peticija, postaviti poslaničko pitanje ili uticati tokom javne rasprave nekog zakona, ali to često ne donosi rezultat. Dokle god lobiranje ne bude regulisano zakonom, postoji prostor za neetički rad i korupciju, koja uvek za posledicu ima i krizu institucija.

Lobisti u Srbiji smatraju da je veoma važno doneti zakon o lobiranju čiji je glavni cilj suzbijanje korupcije na svim nivoima, kao i razvijanje prakse visokih profesionalnih i etičkih standarda lobiranja. Novi zakon bi trebalo da reguliše svaku aktivnost koja se može nazvati zastupanjem interesa ili lobiranjem prema zakonodavnoj i izvršnoj vlasti. Zastupanje legalnih i legitimnih interesa je na taj način potpuno osnovano i prirodni je deo demokratskog procesa.





EFIKASNE STRATEGIJE LOBIRANJA

Nevladine organizacije, udruženja građana, kao i udruženja profesionalaca kakvo je Udruženje javnih tužilaca i zamenika javnih tužilaca Srbije, imaju potrebu da u određenom trenutku utiču na političke odluke. Definisanje strateških ciljeva Udruženja, dugoročnih i kratkoročnih, identifikacija ciljne javnosti, definisanje prioriteta, planirani i kontinuirani odnosi sa ciljnom javnosti, lobiranje i javno zagovaranje kao način uticaja na sistemsku rešenja i legislativu jesu legitimni alati da bi se donosioci političkih odluka upoznali sa ciljevima i interesima one javnosti koje predstavljaju u političkom životu.

Lobiranje kao način uticanja na sistemsku rešenja vlasti odavno je poznato i priznato, ali često pogrešno percipirano. Važno je imati na umu osnovnu odliku lobiranja i osnovnu tačku razlikovanja od pogrešno poistovećenih aktivnosti – lobiranjem se vrši uticaj putem izmene ili usvajanja nove legislative na sistemsko rešenje koje će se zatim tretirati kao opšti princip.

U širem smislu, lobiranjem se često smatra i zastupanje interesa organizacije ili pojedinaca u javnosti ili pred relevantnim ciljnim grupama. Teorijski posmatrano, to je tehnika pridobijanja javnog mnjenja, širenja „fronta“ koji zastupa određeni stav, i koja se naziva zagovaranjem (eng. advocacy).

U daljem tekstu biće prikazana oba načina uticaja na proces donošenja odluka.

ZAGOVARANJE:

OSTVARIVANJE UTICAJA NA ZAKONODAVNI PROCES

Zagovaranje je osnovni proces koji omogućava civilnom/građanskom sektoru efikasan uticaj na proces donošenja odluka u legislativi, kao i oruđe za izmenu iste.

Zagovaranje uključuje:

- Identifikaciju i razumevanje pitanja od važnosti za organizaciju
- „Kandidovanje“ tema na javnu agendu
- Edukacija zvaničnika i šire javnosti u vezi sa našom temom
- Predstavljanje ubedljivih argumenata donosiocima odluka i ostalim važnim činiocima pri donošenju odluka (lobiranje)
- Definisanje vremenskog okvira kada se lobira za određena rešenja da bi se ostvario najveći mogući uticaj (najčešće tokom izbornog perioda)
- Stvaranje „koalicije“ organizacija, javnosti i javnog mnjenja koja će podržati naš cilj



DEFINISANJE STRATEGIJE ZAGOVARANJA

Od presudne važnosti je da cilj i strategija koji se definišu budu postavljeni u skladu sa prilikama za suštinsko uticanje na odluku, prilikama za prezentovanje stavova i interakciju sa donosiocima odluka i njihovim saveznicima (onima koji mogu uticati na donosioca odluke).

KORACI DEFINISANJA STRATEGIJE

1. IDENTIFIKACIJA TEME I PRIORITETA

Prioritete treba definisati prema sledećim parametrima:

- Poznavanje tematike od strane ciljne javnosti
- Koliko će definisana tema biti dobro primljena u odnosu na pozicije relevantne ciljne javnosti
- Postojanje suprotnih stavova kod sagovornika ili u javnosti
- Jačina argumenata obe strane
- Nivo prioriteta koji naša tema zagovaranja predstavlja za sagovornikove najvažnije interese
- Važnost teme u smislu odnosa kratkotrajnih i dugotrajnih efekata iz pozicije sagovornika
- Hitnost teme u skladu sa mogućim rasporedom usvajanja/odobravanja relevantnih odluka ili donošenja legislative
- Verovatnoća uspeha zagovaranja
- Mogućnost uticaja ciljnog sagovornika na proces donošenja odluka

Za identifikovanje prioritetnih koraka, potrebno je napraviti razliku između važnih i hitnih odluka da se ne bi napravila greška koja je uobičajena jer je instinktivna – bavljenje hitnim ali nevažnim pitanjima.

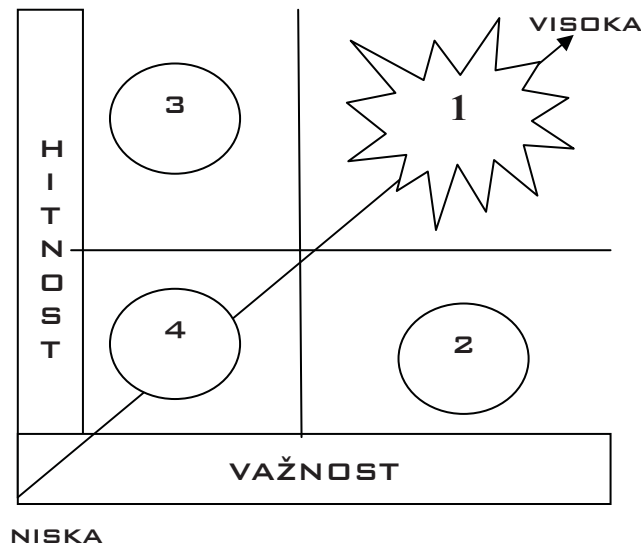


fig.1 Mapa hitnog i važnog

Koraci koji su se našli u gornjem desnom kvadrantu su teme koje smo definisali kao hitne i važne – i njima se prvima bavimo. Iako deluje prirodno da su najvažnije stvari i najurgentnije, u stvarnosti često nije tako, već se od mnoštva urgentnih stvari teško (ponekada i kasno) stiže do važnih stvari.

Stvari koje smo definisali kao važne ali manje hitne su one koje će doći na „dnevni red“ i značajno uticati na rad ili odluke koje će se donositi u budućnosti, te je potrebno preventivno i pripremno se baviti ovim pitanjima, kako bismo za njih bili spremni kada pređu u gornji desni kvadrant.

Treći, gornji levi kvadrant obuhvata stvari kojima se bavimo poslednjima ukoliko smo pravilno analizirali i postavili prioritete. To su hitne teme koje ne utiču presudno na delovanje naše organizacije ili ostvarivanje kratkoročnih strateških ciljeva. Ipak, najčešće su ovo aktivnosti na koje se troši najviše vremena kada se ne definiše ili ne održava fokus na prioritetima.

U četvrtom, donjem levom kvadrantu su teme na koje ne treba gubiti vreme.

Važna stvar koju treba imati u vidu pri ovoj analizi je uzimanje u obzir svih sadašnjih i budućih okolnosti, kao i relevantnih gledišta u pogledu određivanja hitnosti i važnosti pojedinih pitanja. U analizi se lako može prevideti neka okolnost koja zatim značajno utiče na pozicioniranje u kvadrantima – pogrešna procena važnosti pitanja koje smo ocenili da nisu hitne, recimo, može nas navesti da zbog kratkoročne, jednostrane ili površne procene izgubimo iz vida značajnu okolnost ili razvoj događaja.

2. RAZUMEVANJE TEME, OKOLNOSTI I LEGISLATIVNOG OKVIRA U KOJEM ŽELIMO DA DELUJEMO

Da bismo uticali na proces usvajanja ili izmene neke odluke ili zakonskog rešenja, potrebno je da razumemo trenutne okolnosti zbog kojih je ono baš takvo, načine izmene postojećih rešenja i mogućnosti za iste.

Kada nemamo navedene informacije, na raspolaganju nam je nekoliko tehnika dolaženja do podataka:

- razgovor sa poznavacima teme
- čitanje zvaničnih dokumenata i analiza, stručnih publikacija
- istraživanje teme u saradnji sa univerzitetskim radnicima ili studentima
- stvaranje širih koalicija sa poznavacima teme
- neformalni razgovori sa državnim zvaničnicima

Razumevanje teme koju želimo da pokrenemo i svih relevantnih okolnosti u vezi sa istom, može se iskoristiti za građenje reputacije relevantnog sagovornika u definisanom području delatnosti. To se može učiniti kroz publikaciju studija, analiza, mišljenja, preporuka, uvodnika, studija uticaja – činjenjem ekspertize vidljivom.

Izgrađena reputacija eksperta za određenu oblast olakšava pristup donosiocima odluka i stvara nove prilike za ostvarivanje dodatne ekspanzije organizacije ili pojedinca široj ciljnoj grupi, što opet olakšava pristup zainteresovanoj javnosti, potencijalnim saveznicima i na kraju – donosiocima odluka.

Važno je da se prilikom zastupanja teme ili cilja imaju u vidu potencijalni kontraargumenti da bi se na vreme analizirali i da bi se argumentovali stavovi koje zastupamo, kao i da bi se

definisali prioritete u istima. Konkretno, šta je ono što određuje uspeh kampanje i šta možemo da žrtvuemo a da ipak ostvarimo cilj.

Takođe, od izuzetne je važnosti razumevanje zvaničnog procesa donošenja odluka – pisanih dokumenata, zvaničnih procesa i procedura, kao i neformalnih procesa koji utiču na usvajanje određenih rešenja kao dela legislative.

ŠTA TREBA ZNATI:

- Ko može biti predlagač i koja je procedura usvajanja/izmene rešenja?
- Da li se odluka donosi glasanjem višečlanog organa ili jedne osobe?
- Da li postoji učešće javnosti u procesu (kroz panele, javne rasprave, okrugle stolove)?
- Kako zainteresovana strana može izmeniti legislativu?
- U kojim fazama postupka je to moguće izvesti?
- Kako se mogu podneti žalbe na usvojena rešenja?

KO DONOSI ODLUKU I KO NA NJU MOŽE DA UTIČE:

- Ko su akteri uključeni u proces?
- Ko ima kontrolu nad temom u smislu donošenja odluke?
- Šta znamo o njihovim stavovima i planovima u vezi sa datom temom u ovom trenutku?
- Koji nivo formalnog i neformalnog uticaja ima svaki od važnih aktera?
- Koji su njihove pojedinačni (lični, profesionalni i politički) stavovi i interesi a da mogu uticati na našu temu?
- Šta ih motiviše?
- Ko ih savetuje o relevantnoj temi? Kako doći do tih struktura?
- Ko su njihovi saveznici? Kako njih zainteresovati?

Razumevanje ključnih javnosti za donošenje odluke nam može otkriti neke manje očigledne kanale uticaja na odluku i pomoći razumevanju okolnosti, motiva i razloga za zastupanje određenog stava. Mapiranje javnosti prema zainteresovanosti i moći uticaja na temu može značajno pomoći da se definiše redosled koraka, poželjna partnerstva i načini uticanja manje očiglednim kanalima.

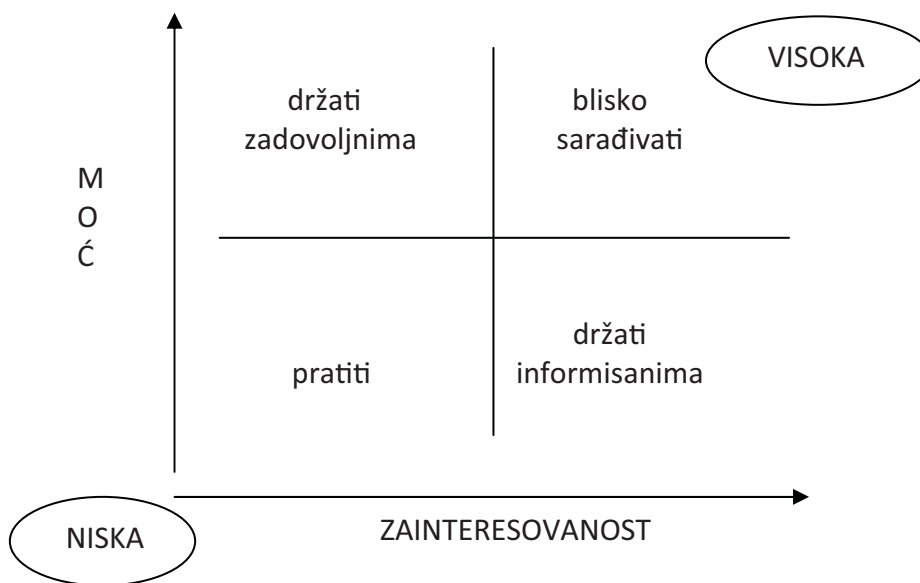


fig. 2 Mapiranje i prioritizacija ključnih javnosti

KAKVO JE POLITIČKO OKRUŽENJE?

Efikasnost u kandidovanju tema i postizanje ciljeva u političkoj areni zahteva razumevanje i poznavanje političke sredine u kojoj donosioci odluka delaju. Treba razumeti razloge za stavove koje zastupaju i rigidnost ili fleksibilnost u zastupanju istih. Nekoliko sledećih pitanja mogu pomoći u razumevanju:

- Kako izgleda odnos snaga na polju delovanja donosioca odluke?
- Ko ima veću snagu u tom odnosu?
- Osim državnih zvaničnika, ko još utiče na donošenje odluke?
- Kakvi su njihovi stavovi?

Razumevanje i analiza unutrašnjih i spoljnih faktora uticaja mogu se ostvariti i primenom jednog od najčešće primenjivanih alata – SWOT analize.

Naziv ove analize je akronim engleskih reči za snagu (*strengths*), slabost (*weaknesses*), priliku (*opportunities*), pretnju (*threats*). Analizom se definišu spoljni faktori – prilike i pretnje, kao i unutrašnji – snage i slabosti.

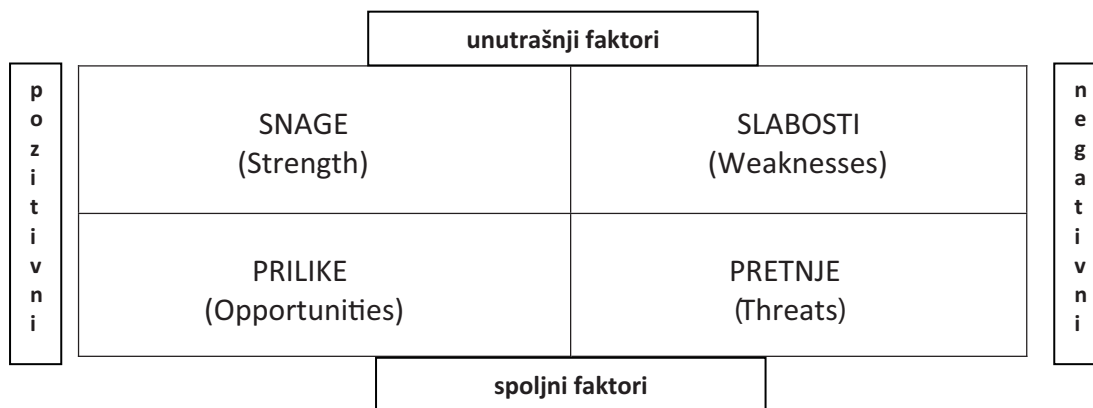


fig 3. SWOT analiza

Prethodno navedena pitanja mogu nam pomoći da umnogome razumemo faktore spoljnog uticaja na uspeh naše inicijative.

Unutrašnji faktori koje treba bliže da preispitamo kako bismo sproveli SWOT analizu su:

- poznavanje snaga i slabosti organizacije kao celine
- poznavanje snaga i slabosti pojedinaca koji zastupaju našu temu
- postojanje prethodnog iskustva ili ekspertize pojedinca ili organizacije na temu o kojoj je reč
- reputacija organizacije i najeksponiranijih pojedinaca
- prethodni odnosi sa ključnim javnostima
- postojanje prijateljskih/savezničkih odnosa sa potencijalno važnim organizacijama koje dele naše stavove na konkretnu temu
- razumevanje i poznavanje teme od strane šire javnosti
- spremnost šire javnosti da se uključi u dijalog na konkretnu temu

Kada smo analizirali interne faktore koji nam mogu biti snaga i slabost, potrebno je fokusirati se na snage koje nam uz najmanje uloženog truda mogu doneti najbolje rezultate, kao i da radimo na prevazilaženju naših slabosti u datoj situaciju.

NAČINI PREVAZILAŽENJA UOČENIH SLABOSTI:

- Ukoliko najveći poznavalac teme u organizaciji nije i najbolji komunikator, ili iz bilo kog drugog razloga (ličnog ili profesionalnog) nije pogodan za prenošenje poruke, bolje je pripremiti profesionalnog komunikatora (portparola, osobu zaduženu za odnose s javnošću) za komunikaciju na temu koju treba da zastupamo, kako bi poruka bila prenetna na najbolji mogući način, bez skretanja pažnje primaoca poruke sa sadržaja iste.
- Ukoliko nemamo sve informacije potrebne za razgovor o temi a rok za delovanje (kraj procesa donošenja odluke) ističe, treba formirati strateška savezništva sa organizacijama i/ili pojedincima koji zastupaju isti cilj
- Ukoliko se tokom razgovora sa donosiocem odluke otvori potreba za stručnim informacijama koje prenosilac poruke ne poseduje u datom trenutku, treba otvoreno reći da te informacije nisu dostupne ali da će se u najkraćem mogućem roku dostaviti
- Ukoliko je donosiocu odluke važno da obezbedi podršku određenih ciljnih javnosti ili struktura, treba analizirati mogućnost njihovog informisanja i motivisanja na akciju neformalnim putem

NAČINI UVEĆAVANJA SNAGE:

- Stvaranje relevantnih partnerstava za podršku cilju
- Formiranje široke podrške srodnih organizacija koje imaju isti cilj ili interes
- Ujedinjenje resursa i koordinacija aktivnosti sa istomišljenicima i saveznicima

Kada su tema, prioriteti i okolnosti definisani, potrebno je sve to sumirati i integrisati u jedan dokument u kojem će se na koncizan, argumentovan i umeren način analizirati i prezentovati tema i poželjne aktivnosti u odnosu na istu. Dokument treba da služi kao osnova za razvijanje komunikacijskog plana i da na kraju procesa bude sumiran u pozicioni dokument (eng. position paper) – tekst koji treba da služi kao osnova za razgovore i kao podsetnik koji se sagovorniku ostavi posle sastanka, pošalje medijima, zainteresovanim organizacijama i sl.

FORMULISANJE STRATEGIJE KOMUNIKACIJE

Komunikacija je svakodnevna i prirodna. Međutim, nije svaka komunikacija efikasna jer je potrebno definisati, isplanirati i formulirati odgovarajuću plansku i kontinuiranu komunikaciju organizacije poput Udruženja sa definisanim ciljnim javnostima, kako bi se sa definisanim ciljnim javnostima gradili i održavali uzajamno korisni i dugoročni odnosi.

Pored dugoročno planirane komunikacije postavljene prema strateškim ciljevima organizacije, i za svaku pojedinačnu inicijativu ili aktivnost potrebno je osmisliti plan komunikacije. Kome se obraćamo, kojim putem i koju poruku šaljemo – sve to treba da bude zasnovano na saznanjima iz prethodno navedenih analiza.

Kada je komunikacija isplanirana, njen najvažniji element je **ključna poruka**. Ona treba da u kratkom, konciznom, sažetom i jasnom obliku prenese najvažnije informacije i poziv na akciju koju očekujemo od onoga kome poruku upućujemo.

Da bi je primalac razumeo, neophodno je da poruka bude formulirana tako da odgovara njegovom nivou obrazovanja, poznavanja teme o kojoj je reč i vremenu koje ima za prijem poruke.

Kada je reč o razumevanju u kontekstu lobiranja, najvažnije je da se u procesu formuliranja poruke uzme u obzir trenutno stanje i poznavanje teme od strane primaoca poruke. Ukoliko znamo da osoba ili grupa kojoj se obraćamo ima potpuno suprotan stav od onog koji zastupamo, treba to uvažiti, poruku formulirati kao poziv na saradnju i na taj način kreirati interesovanje.

Da bi se pojačala njena snaga, poruku treba potkrepiti analizama, rezultatima istraživanja, primerima prethodne prakse, iskustvima srodnih udruženja iz regiona i Evrope.

Ukoliko postoji podrška relevantne institucije, reprezentativnog partnerskog udruženja ili šire javnosti, mnogo je veća verovatnoća da će poruka biti primljena sa pažnjom i interesovanjem.

Cilj ključne poruke je da zadobije:

- pažnju
- interesovanje
- želju za delovanjem
- sâmo delovanje, promenu ili donošenje odluke

Da bi se ključna poruka pravilno strukturirala, potkrepila činjenicama i argumentima i da bi se održala tokom diskusije, korisno je napraviti „kuću poruke“. To znači formuliranje ključne poruke na osnovu tri podržavajuće poruke sa argumentima za svaku.

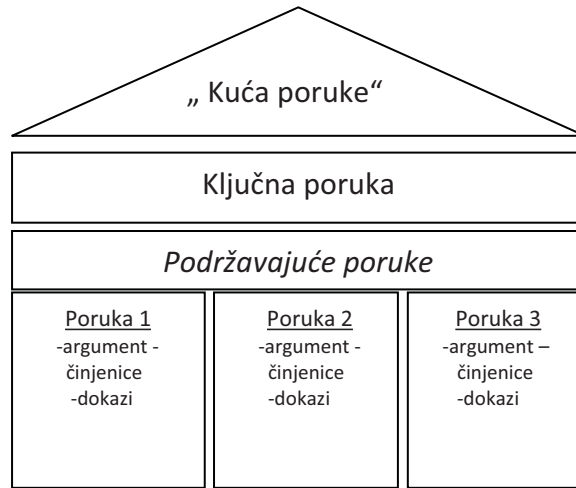


Fig. 4 „kuća poruke“

Treba voditi računa o tome da svaki od argumenata i činjenica koje se iznose imaju potporu u stvarnom stanju stvari, uz svest o postojećoj percepciji sagovornika. Treba biti precizan sa informacijama relevantnim za trenutak i priliku u kojoj se poruka prenosi, uvažiti vreme koje sagovornik ima na raspolaganju, kao i eventualna dodatna pitanja.

LOBIRANJE KORAK PO KORAK

LOBIRANJE U NAJUŽEM SMISLU REČI SE ODNOSI NA UTICANJE NA DONOSIOCA ODLUKE DA USVOJI ILI IZMENI AKT KOJI IMA OPŠTI ZNAČAJ PRIMENOM NIZA ADEKVATNIH I PREVODREMIENIH KORAKA.

Kao ilustraciju, navešćemo korake na primeru Udruženja – učešće Udruženja u donošenju regulative relevantne za rad državnih javnih tužilaca i zamenika tužilaca.

1. DEFINISANJE PRECIZNOG KRATKOROČNOG STRATEŠKOG CILJA:

Pozicioniranje Udruženja kao relevantnog nezaobilaznog partnera u legislativnom procesu i učešće Udruženja u donošenju regulative relevantne za rad državnih javnih tužilaca i zamenika tužilaca kao deo ustaljene procedure

2. ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA I IDENTIFIKOVANJE UTICAJNIH JAVNOSTI

Često nisu samo državni zvaničnici oni koji imaju moć uticaja na usvajanje ili izmenu legislative. U našem primeru, veliku ulogu igraju manje očigledne ciljne javnosti kao što su srodne međunarodne organizacije, udruženja iz regiona ili EU, donatori ili članstvo Udruženja. U tom smislu, važno je razumeti ko utiče na donosioca odluke, formalno i neformalno. Koji nezvanični načini uticaja stoje na raspolaganju? Koji se mogu osmisлити? Ko je u mogućnosti da pokrene „domino efekat“?

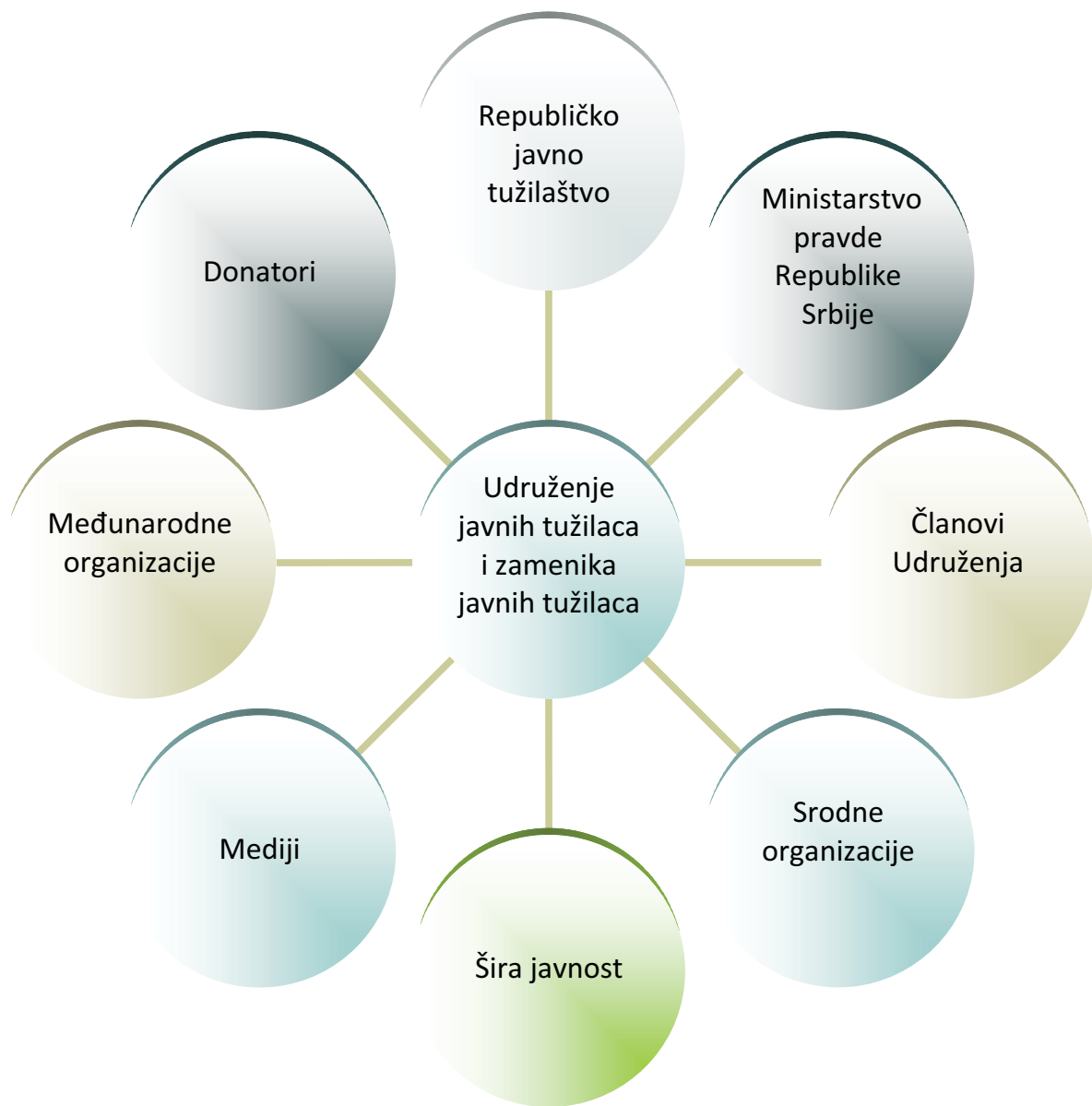


Fig. 5 Ciljne javnosti za Udruženje javnih tužilaca i zamenika javnih tužilaca

3. REZULTAT PRETHODNOG KORAKA TREBA DA BUDU ODGOVORI NA PITANJA:

- Koja institucija donosi ili utiče na odluku?
- Koje su najvažnije institucije uključene u proces?
- Kada se glasa ili donosi odluka?
- Šta motiviše ili šta utiče na odluku pojedinaca koji glasaju/odlučuju?
- Za predlagače zakonskih i podzakonskih rešenja – kakva je istorija prethodno predlaganih rešenja?
- Ko utiče na institucije ili pojedince na pozicijama od značaja za odluku?
- Ko su, imenom i prezimenom, osobe koje utiču/donose odluku? Iz koje su institucije?
- Ko su ljudi/organizacije koje mogu uticati na ove osobe? (međunarodna zajednica, regionalna mreža strukovnih udruženja tužilaca, donatori, članstvo, mediji)
- Na koji način se može ostvariti taj posredni uticaj?
- Ko nam je dostupan za sastanak, upoznavanje sa temom, pridobijanje zagovaranjem?

Odgovori na ova pitanja će nam dati sliku mreže koja postoji a treba je pokrenuti da bi se odluka donela, kao i postojećih veza i odnosa koji se mogu iskoristiti. Ove veze možemo grupisati i poređati po prioritetu – kombinaciji uticaja i dostupnosti. Time dobijamo prioritete ciljne javnosti za lobiranje, odnosno, koga kontaktiramo i kojim redosledom.

4. PRAVLJENJE PLANA

Sa pretpostavkom da smo u prethodnim koracima ustanovili ko je prvi kontakt u najuticajnijem lancu koji treba da angažujemo da bi se u što manje koraka (ili sa najvećom izvesnošću) postigao cilj, planiramo taktiku pristupa ciljnoj javnosti ili osobi.

- Informisanje i pokretanje šireg „fronta“ zagovornika naše teme (srodna udruženja, članstvo, građani, mediji)
- Pokretanje teme u javnosti, buđenje interesovanja o važnosti učešća strukovnih organizacija u legislativnim aktima koji uređuju oblast delovanja organizacije
- Motivisanje medija, članstva, međunarodnih ili regionalnih organizacija da iznesu problem i predlože rešenje donosiocu odluke
- Zakazivanje sastanka sa predlogom rešenja
- Sastanak, iznošenje ključne i podržavajućih poruka, ostavljanje pozicionog dokumenta za dalje informisanje

- Slanje pisma zahvalnice (i dodatnih informacija, ukoliko je potrebno), održavanje kontakta
- Nastavak saradnje sa širom koalicijom saveznika da bi se pritisak održao a tema što je više moguće ostala na listi prioriteta sve do povoljnog ishoda
- Saradnja sa srodnim organizacijama radi efikasne primene predloženog rešenja
- Nastavak pozicioniranja Udruženja kao relevantnog nezaobilaznog partnera u legislativnom procesu
- Pozicioniranje članova i rukovodstva Udruženja kao poželjnih sagovornika i pouzdanih partnera donosioca odluke, medija i članstva, pokazivanje dobre volje podrškom i saradnjom na pitanju od važnosti donosiocu odluke.

5. OSNOVNI PRINCIPI

- Upoznajte svog sagovornika pre sastanka – iz koje sredine dolazi, prethodne pozicije, stavovi, odluke i istorija zastupanja sličnih pitanja. Da li među saradnicima sagovornika ima nekoga koja smo definisali kao važnog za pitanje koje je neposredni povod sastanka. Da li ima političke suparnike i neistomišljenike? Da li je neko od naših saveznika među njima?
- Upoznajte svoje oponente. Saznajte glavne argumente vama suprotstavljene struje i pripremite se na njih
- Da li neka organizacija zastupa isto što i mi? Da li možemo da se povežemo? Kakva je njihova istorija (ne)uspeha? Koji su uzroci za takav ishod? Da li nešto treba da izbegnemo ili namerno ponovimo ukoliko je bilo dobro?
- Koliko vremena je na raspolaganju za donošenje odluke? Koji koraci predstoje?
- Budite tačni, precizni i iskreni. Nemojte govoriti samo ono što druga strana želi da čuje ili ono što ne možete potkrepiti činjenicama
- Budite kratki. Za pisanu komunikaciju dovoljna je jedna strana (ukoliko se ne radi o ekspozeu ili predstavljanju istraživanja)
- Budite jasni. Imajte dobro formulisani cilj. Ako ga vi ne znate, mala je verovatnoća da ćete ga postići.
- Pokažite im kako da pobede. Nađite način da vaš interes pretvorite u pobedu donosioca odluke. Prezentujte pitanje tako da je u skladu sa vrednostima, verovanjem ili dotadašnjem delovanju osobe na koju želite da utičete. Pomozite im da uoče sopstvenu korist (u smislu reputacije, imidža, političkih poena)
- Razmotrite prenosioca poruke. Istraživanja pokazuju da su ljudi podložniji uticaju osoba koje im se dopadaju ili koje su im slične. To se ne odnosi samo na fizičke karakteristike,

već i na vrednosti, verovanja i tvrdnje koje se zastupaju, kao i na komunikacioni stil sagovornika.

- Budite obazrivi u odnosima s medijima dok je u toku proces odlučivanja. Ne želite da pokvarite izgrađen odnos stvaranjem previše pritiska u javnosti na donosioca odluke ili da predstavite temu kao već rešenu. To bi donosioca odluke stavilo u kompromitovan položaj i moglo bi da dovede do promene odluke. Ukoliko imate nameru da date izjavu za medije posle sastanka, obavezno to napomenite donosiocu odluke i konsultujte se u vezi sa sadržajem iste da se ne bi pokvario uspostavljen odnos poverenja.
- Ukoliko vidite da postoji podrška temi i dobar izgled za pozitivan razvoj događaja, dozvolite donosiocu odluke da prvi prezentuje odluku u javnosti. Njemu će politički poen značiti više nego vama, znaće to da ceni i njegova vrata će i dalje biti otvorena za vas.
- Potrudite se da nastavite da održavate kontakt i posle završenog sastanka i odluke.



ZA KRAJ

Ukoliko imate dobro analiziran i postavljen slučaj, praćenjem navedenih koraka uvećavate svoje šanse za uspeh bilo da sami osmišljavate strategiju lobiranja ili to radite u saradnji sa profesionalnim lobistom. Za Udruženje javnih tužilaca i zamenika javnih tužilaca od strateške važnosti jeste pozicioniranje Udruženja kao poželjnog partnera članova, potencijalnih članova, međunarodne zajednice, mogućnost uticaja na legislativna rešenja u struci, kao i unapređenje pozicije profesije i pojedinaca koji je čine. Svi ovi ciljevi mogu se postići pažljivim planskim, dugoročnim delovanjem i komunikacijom sa dobro definisanim strateškim i taktičkim ciljevima koji su u skladu sa misijom Udruženja.

ON I KOJI NE POZNAJU PLANOVE SVOJ I H SUSED A, NE MOGU PRAV OVREMENO STUPITI U SAVEZE.
ON I KOJI NE POZNAJU ODLIKE TERENA, NE MOGU VODITI SVOJE TRUPE. ON I KOJI NE KORISTE
POMOĆ LOKALNI H VODIČ A, NE MOGU ISKORISTITI PREDNOST ZEMLJIŠTA.
SPOSOBNI GENERALI MORAJU DOBRO POZNAVATI SVE OVE USLOVE.
– SUN CU, UMEĆE RATOVANJA

LITERATURA:

1. Hedrick Smith: *The Power Game: How Washington Works*, Ballantine Books New York, 1990.
2. Johan From: *Decision-making in a complex environment: a sociological institutionalist analysis of competition policy decision-making in the European Commission*, *Journal of European Public Policy*, 2002.
3. Dragan Golubović: „Zagovaranje i lobiranje u parlamentu i organima izvršne vlasti: uporedna iskustva i preporuke za Srbiju“, Beograd, 2009.
4. Robin H. Pedler (edited by): *European Union Lobbying: Changes in the Arena*, Palgrave, Hampshire, 2002.
5. David Curry: *Lobbying Government: A practical Guide for the Housing Industry and Lobby*, Chartered Institute of Housing, Coventry, 1999.
6. Besim Spahić: *Lobiranje kao sastavni dio poslovnog komuniciranja u EU*, Postdiplomski studij FPN, Sarajevo, 2005.
7. Jovan Ratković, *Lobiranje*, LSPR, Beograd, 2006
8. www.eulobby.net
9. www.eupolitics.einnews.com
10. www.drustvolobistasrbije.org
11. Sun Cu, „Umeće ratovanja“, Alnari, 2005.

SADRŽAJ

Deo I	3
Lobiranje – kako je sve počelo	3
Šta je lobiranje?	5
Šta rade lobisti?	14
Lobiranje nije korupcija.....	15
Lobiranje u Evropskoj Uniji	18
Lobiranje u Srbiji	21
Deo II	22
Efikasne strategije lobiranja	22
Zagovaranje: ostvarivanje uticaja na legislativni proces	23
Definisanje strategije zagovaranja.....	24
Formulisanje strategije komunikacije	31
Lobiranje korak po korak.....	33
Za kraj.....	38
Literatura	39

STRENGTHENING SERBIA-EU CIVIL SOCIETY DIALOGUE PROJECT
PROJEKAT "JAČANJE DIJALOGA IZMEĐU ORGANIZACIJA CIVILNOG DRUŠTVA SRBIJE I EU"

20a/3 Palmotićeve St.
11 000 Belgrade, Republic of Serbia

Tel/fax: +381 11 324 78 75
www.dijalog.org.rs
e-mail: office@dijalog.org.rs

DELEGATION OF THE EUROPEAN UNION TO THE REPUBLIC OF SERBIA
DELEGACIJA EVROPSKE UNIJE U REPUBLICI SRBIJI

Vladimira Popovića 40
19 Avenue GTC
Block 19a New Belgrade
11070 Belgrade, Republic of Serbia

Tel: +381 11 3083200
Fax: +381 11 3083201
Delegation on the web: <http://www.europa.rs>
European Union on line: <http://europa.eu>