

LEGITIMNO ZASTUPANJE INTERESA I EFIKASNO LOBIRANJE

Kako to učiniti najefikasnije u regionu Zapadnog Balkana?

10-12. jun 2021



Beograd, april 2021.

Sadržaj

<i>I. ECPD Univerzitet za mir UN</i>	3
<i>II. Zastupanje interesa i lobiranje</i>	6
<i>III. Program kursa</i>	10
<i>IV. Upitnik za samoevaluaciju učesnika</i>	15
<i>V. Odabrana bibliografija o zastupanju interesa i lobiranju</i>	17

<i>Aneks 1: Formular za prijavu</i>	18
<i>Aneks 2: Ispravni odgovori na upitnik za samoevaluaciju</i>	19
<i>Aneks 3: Metodološke smernice za studiju slučaja o lobiranju</i>	20

Glava I ECPD Univerzitet za mir Ujedinjenih nacija



Beograd, Terazije 41, sedište ECPD

Nastanak i misija

Evropski centar za mir i razvoj Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija (ECPD), nezavisna, međunarodna postdiplomska obrazovna i istraživačka institucija sa eksteritorijalnim statusom, osnovan je u Beogradu, 1983. godine, kao Regionalni centar Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija, osnovanog od strane Generalne skupštine Ujedinjenih nacija.

ECPD predstavlja jedinstvenu instituciju u ovom delu sveta i ima poseban značaj za zemlje **Jugoistočne i centralne Evrope**.

Univerzitet za mir Ujedinjenih osnovao je ECPD, sa glavnim zadatkom i ciljem da „organizuje i izvodi postdiplomske studije, istraživačke projekte i diseminaciju znanja, koji doprinose promociji mira, razvoja i međunarodne saradnje”. Sledeći svoju misiju definisanu u Povelji Univerziteta za mir Ujedinjenih nacija i sopstvenog Statuta, ECPD „....sedinjuje intelektualni potencijal svih delova sveta u dobrobit sprovođenja obrazovnih i istraživačkih programa i projekata posvećenim ispunjenju ECPD misije i ciljeva”.

Zadaci i ciljevi

Osnovni zadaci i ciljevi ECPD inkorporirani su u program, koji obuhvata:

- Master i specijalističke studije u oblastima: prava Evropske unije, prava međunarodnog poslovanja, međunarodnih odnosa i diplomatije, međunarodne MBA studije na području strateškog, finansijskog, menadžmenta ljudskih resursa, urbanog i ekološkog menadžmenta, i studije zdravstvenog menadžmenta u okviru međunarodnog programa Globalne škole zdravlja, te Međunarodne studije iz oblasti bezbednosti, idr.;
- Interdisciplinarna istraživanja vezana za održivi razvoj, regionalni razvoj, multikulturne, multireligijske i međuetničke odnose, ekološki menadžment i međunarodne odnose;
- Organizovanje međunarodnih skupova, konferencija, okruglih stolova i radionica na aktuelne teme iz svog programa;
- Izdavačka delatnost, zbornici radova, stručni i naučni tekstovi, istraživački radovi, studije slučaja, udžbenici, itd.

Osnovne aktivnosti

ECPD obavlja svoju delatnost sa više od 150 članova stalnog i honorarnog osoblja, gostujućih profesora i istraživača iz brojnih zemalja Evrope i drugih zemalja širom sveta.

(A) Postdiplomske studije: ECPD izvodi sledeće programe postdiplomskih studija:

Master program iz sledećih oblasti: pravo Evropske unije i međunarodno poslovno pravo, međunarodni odnosi i diplomatija (sa fokusom na ekonomsku diplomatiju), Tehnologija rešavanja problema razvoja, Strateški, Finansijski, Urbani i ekološki menadžment, Menadžment ljudskih resursa i Zdravstveni menadžment u okviru međunarodnog programa Globalne škole zdravlja.

Specijalistički program u oblastima: biomedicina i tradicionalna medicina te menadžment u zdravstvu.

Treninzi za osvežavanje i upotpunjavanje znanja predstavljaju značajan deo ECPD postdiplomskih studija. ECPD organizuje godišnje preko 40 letnjih škola, specijalističkih kurseva i seminara. Polaznici koji završe ove trening programe dobijaju međunarodno validne sertifikate.

(B) Doktorske studije se organizuju i sprovode u onim naučnim oblastima u kojima ECPD izvodi međunarodne postdiplomske studije i istraživačku delatnost, to jest, u oblasti ljudskih resursa i prirodnog okruženja, društvenih studija, ekonomije, tehnologije, međunarodnih odnosa, prava i menadžmenta. Doktorske studije traju tri godine sa dva semestra po godini ili dve godine, ako se pohađaju tri semestra po godini.

(C) Istraživačka delatnost: ECPD posvećuje izuzetno vreme i trud u ispunjenju jednog od osnovnih zadataka - da sprovodi istraživačku delatnost sa ciljem da se doprinese nalaženju rešenja aktuelnih i hroničnih problema uopšte, a posebno u regionu Jugoistočne Evrope. Za trideset sedam godina svog delovanja ECPD je izveo desetine velikih istraživačkih projekata i studija koji se odnose na probleme održivog razvoja, međunarodnih odnosa i međuetničkih odnosa.

ECPD je razvio, između ostalog, jedan broj projekata koji se bave izgradnjom mira i društveno-ekonomskim razvojem Jugoistočne Evrope. Glavni ECPD istraživački program je razvijen na temu „**Balkan u 21. veku - putevi ka poboljšanju mira, razvoja i regionalne saradnje.**” U okviru ovog programa razvijeno je nekoliko projekata, od kojih su neki već završeni.

Od 2005. godine, ECPD je uključen u svojstvu partnera u nekoliko projekata finansiranih od strane EU. Među ostalima, veliki uticaj je imao GREAT IST (o informacionom društvu), BIS-RTD (javno finansiranje RTD) i R4R (transfer tehnologije među regionima).

(D) Međunarodni skupovi: od svog osnivanja Evropski centar za mir i razvoj Univerziteta za mir UN je organizovao brojne međunarodne skupove na raznim nivoima i različitog karaktera, koji su održani u bivšoj Jugoslaviji (Dubrovnik, Ljubljana, Sveti Stefan, Miločer, Kotor, Beograd, Palić, Prizren, Brioni, Opatija, Ohrid, itd.), i u nekim evropskim zemljama, uključujući Atinu (Grčka), Bremen (Nemačka), Varnu (Bugarska), Moskvu (Ruska federacija), Budumpeštu (Mađarska), Sent Andreol (Francuska), Trento (Italija) i Beč (Austrija). Većini ovih skupova je prisustvovalo više stotina učesnika (čak i do 1000), uključujući bivše i sadašnje šefove država i vlada, dobitnike Nobelove nagrade, vodeće akademike, eminentne profesore, eksperte i druge javne ličnosti od važnosti.

Oslanjajući se na svoje bogato iskustvo u ovoj oblasti, ECPD nastavlja sa organizovanjem ovakvih skupova, često u saradnji sa nekoliko međunarodnih partnera. U tu svrhu, ECPD je osnovao **Stalnu međunarodnu studijsku grupu za međuetničko pomirenje, versku toleranciju i ljudsku bezbednost na Balkanu**, i svake godine održava glavnu godišnju međunarodnu konferenciju na ovu temu.

(E) Izdavačka delatnost: ECPD godišnje izdaje više od 20 knjiga, zbornika radova, udžbenika i drugih publikacija potrebnih u obrazovne svrhe.

ECPD Rukovodstvo

Organizaciona struktura ECPD je definisana u skladu sa njegovom međunarodnom misijom i programom aktivnosti. Rukovodeća struktura se sastoji od rukovodećih i izvršnih tela.

Glavno rukovodeće telo jeste **ECPD Savet** koji se sastoji od devet članova. Savet definiše i određuje politiku delovanja ECPD i prati celokupnu aktivnost.

Između ostalog, Savetom je predsedavao Saburo Okita, poznati japanski diplomata i bivši Ministar spoljnih poslova, Ambassadeur de France, **Paul-Marc Henry**, eminentni diplomata, vodeći rukovodioc nekoliko međunarodnih organizacija i osnivač UNDP (Program za razvoj UN), i poznati francuski general i geopolitički mislilac, **Pierre-Marie Gallois**, koji je bio na ovoj poziciji do 2004. godine. Zbog izvanrednog doprinosa razvoju i radu ECPD i njegove međunarodne afirmacije, general Pierre-Marie Gallois bio je izabran i na mesto Počasnog predsednika ECPD Saveta. Posle njegovog povlačenja sa ove pozicije, **Nj.E. Boutros Boutros-Ghali**, bivši Generalni sekretar OUN bio je izabran za Predsednika ECPD saveta, koji čini grupa svetski poznatih ličnosti, političara, akademika i diplomata, a sada je na toj poziciji poznati japanski i svetski diplomata **Yasushi Akashi**.

ECPD Akademski savet se bavi razvojem i sprovođenjem ECPD master i doktorskih studija kao i istraživačkih projekata. **Nj.E. prof. dr Takehiro Togo**, istaknuti japanski diplomata i profesor Međunarodnih odnosa na Tokai univerzitetu, Tokio, Japan, Predsednik saveta je preuzeo ovu funkciju od **prof. dr Sinichi Ichimure**, Predsednika ICSEAD do 2014. godine. Od nedavno ovu poziciju je preuzeo bivši Predsednik UNESCO, **Nj.E. Federico Mayor**.

ECPD Međunarodno obrazovno i naučno veće vodi računa o sprovođenju ECPD postdiplomskih studija i istraživačkih delatnosti. **Akademik Branislav Šoškić**, član Evropske akademije nauka i umetnosti, i bivši predsednik Crne Gore i Predsednik Akademije nauka i umetnosti Crne Gore, je sadašnji predsednik Veća.

ECPD Izvršni savet kojim predsedava **prof. dr Jonathan Bradley**, Univerzitet, West of England, UK, je odgovoran za Koordinaciju aktivnosti i postavljanje programskih prioriteta.

Organizaciona struktura ECPD je zasnovana na izvršnom osoblju koje čini **Izvršni direktor** i **ECPD Sekretarijat**.

Izvršni direktor ECPD je **prof. dr Negoslav P. Ostojić**, ugledni stručnjak za međunarodne ekonomske odnose i održivi razvoj, predstavlja ECPD i koordinira sve njegove aktivnosti.

ECPD Sekretarijat se sastoji od: a) akademskog osoblja, b) službenika, i c) administrativno-tehničkog osoblja.

ECPD saradnici, izabrani iz ranga akademskih i drugih eksperata iz celog sveta, imaju značajnu ulogu u ECPD aktivnostima. Isti su imenovani na mesta direktora obrazovnih programa i istraživačkih projekata, direktora funkcionalnih ili teritorijalnih kancelarija (biroi, centri studiranja, afilijacije), predavači i profesori na programima međunarodnih postdiplomskih studija ili kao istraživači, konsultanti ili specijalni savetnici.



Buduće aktivnosti

Kako bi uspešno sprovodio međunarodne aktivnosti, ECPD je osnovao, izvan svog sedišta, više operativnih jedinica (afilijacija, postdiplomske centre, istraživačke institute, kancelarije i/ili programske jedinice) u brojnim centrima, uključujući Grčku, Bosnu i Hercegovinu, Severnu Makedoniju, Nemačku, Francusku, Veliku Britaniju, Hrvatsku, Sloveniju, Crnu Goru, Austriju, Italiju, Belgiju, Rumuniju, Bugarsku itd. Poslednje otvoren regionalni centar je u Prizrenu, Kosovo*.

Kao što je detaljno opisano u ovoj brošuri, ECPD je u proleće 2018 lansirao novi **Program ekonomske diplomatije, lobiranja i pregovora (EDLP)**, kako bi ponudio specijalistički trening, obuku i mentorstvo predstavnicima biznisa i vlade, diplomatama, profesorima lobiranja, kao i onima iz nevladinih organizacija. Kursevi u ovom domenu su doprinos ECPD poboljšanju savremenih veština komunikacije i kompetencija potrebnih za uspešno legitimno zastupanje interesa i lobiranja - kao etički alat za postizanje zdravih kompromisa i održivih rešenja koji služe opštim i posebnim interesima na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou. Direktor EDLP Programa je **prof. dr Boris Cizelj**, bivši ambasador Jugoslavije i Slovenije, profesor za oblast zastupanja interesa i lobiranja te ekonomske diplomatije u ECPD, Univerziteta za mir UN, te na DOBA Fakultetu i Alma Mater Europaea, Maribor.

Na osnovu Memoranduma o saradnji, potpisanom 2017. godine između **ECPD i Knowledge Economy Network, KEN** - kojim predsedava prof. dr Boris Cizelj, globalna mreža KEN specijalni je partner u EDLP Programu.

*Ovaj naziv je bez prejudiciranja statusa i u skladu je sa Rezolucijom Saveta bezbednosti Ujedinjenih nacija 1244/1999 i Mišljenjem Međunarodnog suda pravde o Deklaraciji o nezavisnosti Kosova.

Glava II Značaj i sadržaj zastupanja interesa i lobiranja

Šta je zastupanje interesa i lobiranje?

Zastupanje interesa, kao i **lobiranje** konstitutivni delovi su bilo kog procesa demokratskog odlučivanja, bilo generalno u društvu, u politici – posebno u zakonodavnom procesu – kao i jednako u poslovanju, kulturi i sportu. Koja je linija razgraničenja između zastupanja interesa i lobiranja? Dok se prvo odigrava van direktnog konteksta odlučivanja, lobiranje se odigrava kad interesne grupe, individualne organizacije ili pojedinci svesno, **aktivno i usmereno utiču na donosiocje odluka**. To može biti direktno, putem angažovanih profesionalnih lobista, kao i preko drugih posrednika.

Pozitivna karakteristika lobiranja zavisi od **tri uslova, odn. kriterijuma**. Prvi je, puno uvažavanje svih relevantnih zakona što čini **lobiranje legalnim** – a to isključuje bilo koji oblik korupcije. Drugi nivo – **legitimno lobiranje** – podrazumeva pored toga i puno pridržavanje kodeksu ponašanja dotičnog Udruženja lobista. Štaviše, treći nivo – koji nazivamo **etičko lobiranje** – je zasnovan na poštovanju javnog interesa. U stvarnosti, samo neki slučajevi lobiranja se mogu priznati kao etički, dok se većina slučajeva nalazi u drugoj kategoriji, a mnogi slučajevi, na žalost, ne ispunjavaju čak ni kriterijum legalnosti.

Ovi izazovi se mogu regulisati **posebnim regulativama, zakonima ili drugim pravnim aktima**. Trenutno samo u oko 20 zemalja je usvojen specijalni zakon, a u EU većina država članica to je prepustila Uniji – koja je trenutno usmerena na razvoj visoko regulisanog sistema. SAD su za vreme mandata predsednika Obame usvojile već petu generaciju regulative o lobiranju, međutim posledično, od 2009. godine broj registrovanih lobista je smanjen za 1/3 (a prijavljeni iznosi potrošeni na lobiranje ostali su neizmenjeni – oko 3 milijarde USD). Očigledno je, da ove zakonske mere – iako dobronamerne - nisu dovoljne¹. Drugi pristup je **samoregulacija**, kojom udruženja lobista prihvataju određena pravila (npr.: prikupljanje dokumenata na legalan način, izbegavanje konflikta interesa, transparentnost delovanja, registracija u odgovarajući Registar lobista, a naravno i zabrana bilo koje vrste korupcije). Postavlja se pitanje, do kojeg stepena udruženja zaista primenjuju ova pravila. Po oceni velikog stručnjaka za lobiranje iz Brisela, prof. Daniela Guéguena, postoje indikacije da ovo često nije slučaj.



Poslednji pokušaj da se smanji zloupotreba lobiranja, u saradnji sa nekoliko partnera, nevladina organizacija **Transparency International** pripremila je tekst **Vodećih načela za međunarodne standarde**, koje bi trebalo da poštuju svi evropski lobisti, kao i nadležne vlasti.

Ova načela sadrže sledeće veoma jasne stavove:

- *Lobiranje je legitimna aktivnost i čini značajan deo demokratskog procesa.*
- *Uvažavanje javnog interesa je bitno za obezbeđenje transparentnosti i integritete lobiranja, kao i za puno učešće i doprinos javnom odlučivanju.*
- *Bilo koje regulativne mere za obezbeđenje ovoga treba da budu proporcijalne, pogodne nameri i neće ometati individualna prava sastajanja, slobode govora i podnošenje peticija vladi.²*

Zašto postoji tako negativna percepcija lobiranja?

U studiji Burson-Marsteller-a³ iz 2013. godine, baziranoj na anketi, među 600 anketiranih u 20 evropskih zemalja, o pogledima javnosti na ulogu lobista, čak 77% njih je mišljenja da **poslovni lobisti mogu delovati suprotno javnom interesu**. Pored toga, 70% njih je ocenilo da lobisti imaju važan (moguće čak i prekomeran) uticaj na odluke EU institucija – posebno kad se on ne sprovodi na transparentan način.

¹ <https://www.theopensecret.com>

² Transparency International, 2015, International Standards for Lobbying Regulations, p.5. Accessible at <http://lobbyingtransparency.net/lobbyingtransparency.pdf>

³ Burson-Marsteller (2013): Lobbying survey, pp. 8-11. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/search/slideshow?searchfrom=header&q=MariaCarvalho%2FLobbying-survey-report>

Interesantno je istaći, da prva tri najčešća odgovora upućuju na lako prepoznatljive nedostatke lobiranja: **nedovoljna transparentnost, prioritet interesa moćnih i bogatih, te manipulacija sa podacima i informacijama.**

Uglavnom, istraživači, kao i mediji i javno mnjenje, imaju tendenciju preuveličavanja **faktičkog uticaja lobista** na određenu odluku koja je doneta, ili neuspeh lobiranja – čiji je ishod održavanje *status quo*. U svom članku koji se bavi ovim pitanjem Lowery⁴ (2013: 7) tvrdi da su, političke organizacije u SAD u njegovom uzorku, imale **potpuni uticaj samo na polovinu slučajeva** putem lobiranja, i – po sopstvenoj evaluaciji – bili su od važnosti u samo neznatno više od 20% slučajeva lobiranja. To je mnogo manje od dominantnog mišljenja među profesionalnim lobistima, u javnosti, pa čak i među mnogim specijalizovanim istraživačima.

U nedostatku egzaktnijih dokaza iz empirijskih istraživanja o stvarnom uticaju lobiranja, trebalo bi uzeti u obzir, da profesionalni lobisti dugoročno zavise od svog profesionalnog kredibiliteta, što znači da bi imali mali broj klijenata ako bi na njihovu reputaciju uticale dubiozne metode. Isto se odnosi na bilo koje profesionalno delovanje, takozvanih **“domaćih” (“in-house”) lobista**, koji rade u suprotnosti sa principima legitimnosti i etičkog lobiranja.

Verovatno je najsugestivniji dokaz negativne percepcije o lobiranju činjenica da od 4 lobistička udruženja u Briselu (EPACA, SEAP, CPA, IPRA) nijedno ne koristi izraz “lobiranje” u svom zvaničnom imenu! Isto se odnosi i na sva 4 udruženja u Velikoj Britaniji.

Budućnost lobiranja

Većina eksperata se slaže, da će u budućnosti biti mnogo više lobiranja, više nego ikada u prošlosti. Pre svega iz razloga što postoji sve glasnjiji i potpuno opravdan zahtev javnosti za **transparentnijom, otvorenijom vladom i inkluzivnim upravljanjem javnim poslovima**. Javnost, a posebno organizovani društveni akteri, uključujući nevladine organizacije (NVO), će postepeno shvatiti, da lobiranje treba prihvatiti kao njihovo neotuđivo pravo, i da lobiranje nudi efikasan alat za sprovođenje njihovih demokratskih prava - mnogo više od **“prava na peticiju”**. Lobiranje je sastavni deo **dobrog, inkluzivnog i konsenzualnog upravljanja**.

H. Brown tvrdi, da su globalizacija i korišćenje društvenih medija stvorili “pritisak na interesne grupe kako bi usvojile nove taktike lobiranja...”⁵ Putem donacija, takve grupe mogu obezbediti fondove za angažovanje najboljih specijalista, koji bi izvršili snažan pritisak na entitete koji deluju antisocijalno ili nepravedno prema raznim grupama u društvu.

Umrežavanje (networking), kao posebna vrsta strukturirane komunikacije među ljudima, koje povezuju slični interesi i često sa bitnim društvenim kapitalom, rapidno se razvija – posebno zahvaljujući informacionim i komunikacionim tehnologijama. Ovo će se zasigurno razvijati i dalje u budućnosti, olakšavajući umrežavanje u raznim oblastima politike (**policy networking**), kako primećuje profesorka dr. Danica Hafner⁶ (1998: 816-821), i stvaranjem **mного bogatije sredine za lobiranje**, pošto ono obezbeđuje kritički raznovrsnu profesionalnu analizu i argumentaciju, i doprinosi da lobiranje bude još efikasnije, kredibilno i produktivno.



⁴ Lowery David (2013): Lobbying Influence: Meaning, Measuring, Missing: Interest Groups and Advocacy. Journal of European Public Policy 11 (4): p.7.

⁵ Brown, Heath (2016): Does Globalization Drive Interest Group Strategy? A Cross-national Study of Outside Lobbying and Social Media. Journal of Public Affairs 16 (3): pp.231–244.

⁶ Hafner, Fink Danica (1998): Raziskovanje policy omrežij (Research on Policy Networks): Teorija in praksa, Ljubljana, 35 (5): 816–829.

Obrazovanje i trening za efikasno lobiranje

Jedan od paradoksa našeg vremena jeste da celokupni obrazovni sistem u većini zemalja, uključujući doživotno učenje (LLL) i profesionalni trening, ne posvećuje adekvatnu pažnju veštinama i kompetencijama koje su potrebne za sadašnje i buduće tržište rada, kao i za moderni sistem participativne demokratije. Očigledno se zanemaruje jednostavna činjenica da smo mi društvena bića, koja deluju kroz komunikaciju. Ekonomske posledice ovog nedostatka su ozbiljne, uticaj na produktivnost je negativan, države se ne mogu razvijati i mobilisati svoj ljudski kapital u potpunosti, što – in ultima linea – sprečava mnoge države, da postanu konkurentnije u odnosu na najbolje ekonomije bazirane na znanju.

Najkritičnije u ovom domenu su takozvane „mekane veštine”, kao što su: različite vrste komunikacija – uključujući zastupanje interesa i lobiranje – razvijanje timskog rada i liderstva, umrežavanje, tehnike pregovaranja, timska saradnja i prediktivna analitika.

Pravilno razumevanje uloge lobiranja i sposobnosti za povoljno delovanje u zastupanju interesa se danas traži u svim profesijama. Ovo je od posebne važnosti za diplomate, predstavnike biznisa, vladine funkcionere, kao i ljude iz nevladinih organizacija. Međutim, iz nekoliko razloga, ovaj predmet se nudi u malom broju redovnih nastavnih programa univerziteta, i samo u nekim poslovnim školama i diplomatskim akademijama. Međutim, često je i ponuđen samo kao izborni predmet, i mnogi studenti ga izbegavaju zbog lošeg renomea samog fenomena lobiranja – povezanim sa korupcijom.

Jedan od ključnih **razloga zanemarivanja teme lobiranja** jeste već pomenuta negativna percepcija u javnosti, prema kojoj je lobiranje često povezano sa, ili se čak identifikuje sa nezakonitom manipulacijom, ako ne i direktno sa korupcijom. Na ovakav pristup utiču dva faktora: (1) političari i mediji (u osnovi iz istih razloga: obezbeđenje podrške) obično se odnose prema lobiranju i lobistima negativno – premda ne tako retko i opravdano; i (2) ne postoji dovoljno empirijskih studija vezanih za konstruktivno delovanje različitih lobija, koji daju pozitivan doprinos na planu kvalitetnog zakonodavstva i drugih značajnih odluka.

Konačni rezultat ovakvog tretmana lobiranja jeste, da ljudi koji se moraju opredeliti za lobiranje, to čine bez **odgovarajućeg znanja i potrebnih veština**, te logično ne mogu biti uspešni, kao što bi to bili da su pravilno obučeni, odn. osposobljeni. U najvećem broju slučajeva oni nenamerno čak štete interesu koji treba da zastupaju, umanjuju javnu percepciju dotične organizacije, i negativno utiču na sopstveni profesionalni položaj i karijerne mogućnosti.



Kao odgovor, sada postoje raznovrsne mogućnosti obuke, koje većinom sprovode specijalizovane konsultantske kuće u SAD, a poslednjih godina takođe u Evropi – pre svega u Briselu, kao i u Ujedinjenom Kraljevstvu. Utvrđeno je da su lobisti u SAD, kao i u Evropi, među najbolje plaćenim konsultantima.

Na međunarodnom nivou Evropski centar za mir i razvoj Univerziteta za mir UN (ECPD) **prvi u širem regionu Centralne i Jugoistočne Evrope uvodi Stalni program posvećen obuci, mentorisanju i konsultacijama za raznovrsne profile profesionalaca, kojima su potrebne veštine zastupanja interesa lobiranja** radi optimalnog obavljanja poslova u svojim organizacijama. Ovo uključuje diplomate, predstavnike biznisa, više funkcionere, kao i funkcionere nevladinih organizacija, kao i profesore koji predaju komunikacije, zastupanje interesa, javnih i vladinih poslova i lobiranje.

ECPD želi da pomogne učesnicima specijalizovanih kurseva u razvijanju i poboljšanju ovih veština radi povećanja efikasnosti u zastupanju interesa svojih zemalja ili organizacija i lobiranju za njih na efikasan, transparentan i legitiman način.

Aktivnosti ECPD u okviru EDLP programa nudi se unutar sledeća 2 paketa:

- (A) Participacija na standardnim 2½-dnevnim kursevima:** na različitim jezicima i na lokacijama pogodnim za učesnike. S obzirom na intenzivnu didaktiku obim grupe je ograničen na 15-20 polaznika. Cena kursa iznosi 985 € za pojedinačnog učesnika, i 790 € - za dodatne učesnike iz iste organizacije. Ovde je uključena priprema i testiranje nedelju dana pre kursa, vođenje/mentorstvo »slučaja lobiranja« individualnog polaznika i konsultaciju/podučavanje (coaching) za primenu slučaja u periodu od 3 meseca posle završetka kursa (oko 10 sati konsultacija).
- (B) Strukturirane konsultantsko-mentorske i obrazovne usluge** – paket usluga koje se pružaju na osnovu godišnjeg ugovora koji obuhvata usluge u različitim oblastima koje su od interesa za jednu organizaciju, uključujući: zastupanje interesa, javne i vladine poslove i lobiranje koje pruža ECPD međunarodni tim eksperata – preko 100 vrhunskih eksperata (tri paketa opisana u Aneksu) sa mesečnim obavezama između 480 € i 1.920 €.

Glava III: Program kursa

Međunarodni tim eksperata EDLP Programa

Prof. Dr. Boris Cizelj – Rukovodilac EDLP Programa

Bivši ambasador, profesor u oblasti zastupanja interesa i lobiranja u ECPD UPEACE UN, i DOBA poslovnoj školi, kao i na univerzitetu Alma Mater Europaea; Predsednik Globalne mreže za ekonomiju znanja, KEN

Prof. Dr. Daniel Guéguen

Partner EPPA, dugogodišnji direktor PACT European Affairs Consultancy, Brussels; profesor za lobiranje na College de Bruges i Natolin; bivši Generalni sekretar udruženja COPA/COGECA

Prof. Dr. Reinhard Priebe

Raniji direktor za Balkan u Evropskoj komisiji, profesor u ECPD UPEACE UN, član bordova više organizacija i korporacija

Prof. Dr. Alberto Alemanno

Profesor prava EU, Jean Monnet, HEC Pariz, Globalni profesor prava, NYU School of Law u Parizu. Direktor, lobističke kompanije Good Lobby

Prof. Dr. Marjan Svetličič

Profesor za međunarodne ekonomske odnose na Fakultetu društvenih nauka, Univerzitet u Ljubljani

Dr. Tanja Milošević

Direktor lobističke kompanije Taraban Lobby, Zagreb; bivša potpredsednica Hrvatskog udruženja lobista

Andrej Drapal

Direktor, Andrejdrapal.Com - Konsultantska firma, Ljubljana, bivši predsednik Udruženja lobista Slovenije

Prof. Dr. Igor Vidačak

Profesor za lobiranje na Fakultetu političkih nauka, Univerzitet u Zagrebu

Mihael Cigler

Registovan lobista, direktor lobističke kompanije MC Public Affairs, London, bivši predsednik Udruženja lobista Slovenije

Dr. Jelica Minić

Predsednica, Foruma za međunarodne odnose, Evropski pokret Srbija, i bivši Generalni sekretar Saveta za regionalnu saradnju

Prof. Emeritus dr. Kostadin Pušara

Predavač na više univerziteta u Jugositočnoj Evropi, predsednik udruženja lobista Crne Gore

Prof. Dr. Sean Theriault

Profesor za oblast vladinih, političkih i interesnih grupa u američkom političkom sistemu, Univerzitet Texas u Austin-u

Prof. Dr. Siniša Zarić

Profesor za institucionalnu ekonomiju i poslovno okruženje na Ekonomskom fakultetu, Univerzitet u Beogradu, predavač na više univerziteta u svetu

Prof. Dr. Danica Hafner Fink

Profesor za zastupanje interesa i lobiranje na Fakultetu društvenih nauka, Univerzitet u Ljubljani

Andrea Boccuni

Rukovodilac za obrazovanje i partnerstvo, The Good Lobby, savetnik za EU poslove u Agenciji za korporativne poslove u Hagu

Prof. Dr. Sergey A. Samoilenko

Laboratorija Istraživačkog programa za oblast uništavanja reputacije ličnosti i reputacione politike (CARP), Univerzitet George Mason, SAD

Nenad Vuković

Predsednik Udruženja lobista Srbije, advokat i aktivni lobista

Prof. Dr. Miodrag Vuković

Član Skupštine Crne Gore, aktivan u regulativi u oblasti lobiranja

Prof. Dr. Draško Veselinović

Predsednik, Upravnog odbora, SBRA, Brisel, profesor na Gea College, Ljubljana, DOBA fakultetu Maribor

Dr. Mehmet Gokgoz

Raniji direktor TURBO, Brisel; sada član Predstavništva Turske u NATO

Marko Drajić

Konsultant i autor knjige "Korporativno lobiranje u Evropskoj uniji"

Sladjana Adamović Ilić, Mag.

Direktor Mediaskills, ekspert za ulogu medija u lobiranju, novinar, Beograd

Dr. Marjan Tanuševski

Profesor na BAS Institutu za menadžment i rukovodioc Makedonskog centra za lobiranje - Bitola, Severna Makedonija

Dr. Aleksandra Plazinić

Ekspert za strateško komuniciranje i sertifikovan trener u oblasti komuniciranja, Beograd/Nizozemska.

Pored pomenutih članova ekspertskeg tima, kao mentori i koači uključuju se i brojni specijalista (akademici i ekspert u lobiranju) će biti na raspolaganju da podučavaju, treniraju učesnike pre i za vreme trajanja kursa, kao i u periodu od 3 meseca po završetku kursa.

ECPD sa zadovoljstvom nudi budućim učesnicima kursa za lobiranja jedinstveno iskustvo, individualni rad u direktnom kontaktu. Samo najbolje obrazovne institucije širom sveta nude ovu vrstu personalizovane interakcije, koja obezbeđuje najbolji razvoj relevantnih kompetenci i veština.

KURS O LEGITIMNOM ZASTUPANJU INTERESA I LOBIRANJU

Detaljni Program

Prvi dan – Četvrtak 10. jun	
9:00 – 9.10	Dobrodošlica i uvod u program – Akademik prof. dr. N. Ostojić, prof. dr. B. Cizelj
Modul I	Konceptualni okvir lobiranja i njegove karakteristike u Briselu i u regionu Zapadnog Balkana
9:10 – 10.30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Razmatranje pojmova i terminologije – prof. dr B.Cizelj <ul style="list-style-type: none"> - Definicije ključnih kategorija: zastupanje interesa, javni/vladini poslovi, javno propagiranje, aktivizam i lobiranje - Definicije lobističkih procesa: po načinu izvođenja, po domenu primene i po učesnicima ▪ Komponente lobističkog procesa i tipologija aktivnosti lobiranja – B.Cizelj <ul style="list-style-type: none"> - Zainteresovana strana, interni i spoljni lobisti, posrednici, strana koja se lobira, - Direktno i indirektno lobiranje, učešće medija, profesionalna i opšta javnost, aktiviranje političkih aktera, odnos između profesionalni lobista i klijenata ▪ Trostepeni model lobiranja: zakonito, legitimno, etičko i stvarni uticaj regulative i samo-regulative – B.Cizelj <ul style="list-style-type: none"> - Poštovanje zakona, nulta tolerancija za bilo koji oblik korupcije - zakonito - Dejstvovanje u skladu sa profesionalnim kodovima lobiranja - legitimno - Potpuno uzimanje u obzir javnog interesa – etički - Regulative, samo regulative i njihov uticaj
10.30 – 11.15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uloga medija u lobističkim procesima – Sladjana Adamović Ilić, Mag. <ul style="list-style-type: none"> - Prednosti i rizici korišćenja medija u zastupanju interesa i lobiranju - Položaj velikog kapitala u dominantnim medijskim kompanijama (CNN, Google, Facebook)
11.15 – 11:30	Pauza za kafu
11:30 – 13:00	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pregovaračke strategije od Lose-Lose, Win-Lose, do Win-Win – prof. dr M.Svetličić <ul style="list-style-type: none"> - Osnovna načela pregovaranja - Ostvariti prvi utisak - Umetnost argumentovanja i nagovaranja ▪ Postavljenje ciljeva i sastavljanje tima za lobiranje/pregovore – M.Svetličić <ul style="list-style-type: none"> - Koncepti ZOPA, BATNA i WATNA - Vrste pregovora i pregovarača - Integrisanje potrebnih kompetencija i veština u pregovarački tim - Zdravi kompromisi i odgovorni pregovori ▪ Pregovori u multi-kulturnom kontekstu – M.Svetličić <ul style="list-style-type: none"> - Značaj razumevanja kulture partnera u pregovaračkom procesu - Stereotipi nacionalnih kultura u regionu Zapadnog Balkana – po definiciji R.D.Lewis-a
13.00 – 14:00	Ručak

Modul II	Lobističko okruženje i pregovarački procesi: od Brisela, SAD do regiona Zapadnog Balkana
14:00 – 15:30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lobistička scena u Briselu i uloga umrežavanja (networking) – prof.dr D.Gueguen - online <ul style="list-style-type: none"> - Zbog čega je Brisel drugi globalni lobistički grad? - Specifične karakteristike scene lobiranja u Briselu – da li postoji određen evropski stil lobiranja? ▪ Lobiranje institucija EU: Komisije, Evropskog Parlamenta i Saveta – D.Gueguen <ul style="list-style-type: none"> - Kako zemlje članice i zainteresovane organizacije utiču na proces donošenja odluka u EU – da li su oni korisnici ili žrtve »EU demokratskog deficita«? - Umrežavanje (networking) i stvaranje koalicija za uspešno lobiranje EU institucija ▪ Komitologija – izazov ili prilika za lobiste – D.Gueguen <ul style="list-style-type: none"> - Razvoj regulative za procedure Komitologije (1999, 2006, 2011, 2017) - Kako lobisti i njihovi klijenti deluju posle druge reforme komitologije ▪ Uloga zastupanja interesa i lobiranja u radu Komisije – dr. R. Priebe <ul style="list-style-type: none"> - Pogledi Evropske komisije na aktivnosti lobiranja – procena uticaja i doprinosa na donošenje odluka i dobro zakonodavstvo
15:30 – 15:45	Pauza za kafu
15.45 – 16:30	<ul style="list-style-type: none"> • Nedavna dešavanja na sceni lobiranja u EU (Registar transparentnosti) i u SAD (Izvršna uredba Br.13490) – D.Lopandić, S.Theribault <ul style="list-style-type: none"> - Šta bi trebalo učiniti kako bi evropski Registar transparentnosti bio u potpunosti efikasan? – D.Lopandić - Karakteristike lobiranja u Americi. Zašto Izvršna uredba Br. 13490 Predsednika Obame nije bila uspešna? – S.Theribault - online
Drugi dan – Petak 11. jun	
9:00 – 10:30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnovne karakteristike lobiranja u kulturnim okruženjima Zapadnog Balkana – dr.A.Plazinić <ul style="list-style-type: none"> - Kako lobirati i pregovarati sa partnerima u zemaljama Zapadnog Balkana - Simulacija
10:30 – 11:00	Pauza za kafu
11:00 – 12:30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prednosti političkog umrežavanja (networking) za lobiranje -- D.Fink Hafner <ul style="list-style-type: none"> - Stvaranje koalicija i umrežavanje za efikasno lobiranje - Koordinirana interakcija sa relevantnim interesnim i grupama pritiska - Simulacija
12:30 – 14:00	Ručak
Section III	Lobističke strategije, taktike i tehnike
14:00 – 15:30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnovne karakteristike lobiranja u diplomatiji i u biznisu - B.Cizelj, S.Zarić <ul style="list-style-type: none"> - Uloga lobiranja u savremenim diplomatskim službama – B.Cizelj - Zašto nijedna kompanija ne bi trebalo da ignoriše niti potceni značaj legitimnog zastupanja interesa i efikasnog lobiranja – prof.S.Zarić ▪ Lobiranje za nevladine organizacije – M. Drajić <ul style="list-style-type: none"> - Karakteristike lobiranja u sferi nevladinih organizacija ▪ Simulacija
15:30 – 15:45	Pauza za kafu

15.45 – 17:15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lobiranje za EU fondove – prof.D.Veselinović – online <ul style="list-style-type: none"> - Kako lobirati za uspešno podnošenje zahteva za konkurse Evropske komisije ▪ Strategije za zaštitu od pokušaja uništenja ličnosti (Character assassination)– S.Samoilenko - online <ul style="list-style-type: none"> - Kako se odbraniti od osmišljene ili sprovedene kampanje za uništenje ličnosti – stvarni slučaj iz SAD
Treći dan - Subota 12. jun	
9:00 – 10:30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Šta moramo razmotriti kod angažovanja eksternog lobiste? – M.Ciglar - online <ul style="list-style-type: none"> - Proveriti lobističke kompanije koje nude usluge, obezbediti blisku saradnju sa domaćim timom, proverite da su upoznati sa vašom organizacijom, insistirajte na najboljim stručnjacima koji su na raspolaganju za određeni slučaj, pomno pratite rad angažovanog lobiste, i insistirajte na redovnom izveštavanju. ▪ Stvaranje robne marke («Branding») – ključni instrument u zastupanju interesa – A.Drapal - online <ul style="list-style-type: none"> - Potencijal zemlje, regiona, grada ili kompanije za brendiranje kako bi pospešili izgledi za uspešno zastupanje interesa/lobiranje - Glavne tehnike brendiranja
10:30 – 11:00	Pauza za kafu
11:00 – 12:30	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definisanje problema i određivanje prave strategije za lobiranje, taktike i tehnike – prof.dr.Siniša Zarić <ul style="list-style-type: none"> - Ključne karakteristike projektnog lobiranja - Obrazlaganje, formulisanje i saopštavanje problema vezanih za lobiranje ▪ Simulacija
12:30 – 13:00	Završna sesija: evaluacija stečenih znanja i veština
13.00	Dodela diploma: Akademik h.c. prof. dr Negoslav Ostojić. Izvršni direktor ECPD i Prof. dr. Boris Cizelj, Direktor EDLP programa

NB: Ovo je nacrt programa koji može eventualno biti izmenjen u nekim detaljima. Definitivni program i raspored biće poslat registrovanim učesnicima bar dve nedelje pre kursa.

Mentorisanje / Koučing učesnika kursa

Mentorisanje: jedna nedelja pre kursa: koačing tri meseca posle kursa

Učesnici se koriste savetima i koučingom (coaching) profesora kao i drugih ECPD eksperata za pitanja lobiranja koja su im od interesa (oko 10 sati po učesniku u periodu od 3 meseca).

Glava IV UPITNIK ZA SAMOEVALUACIJU UČESNIKA KURSA

Označite sve tačne odgovore sa »X«, a najbolji odgovor sa »XX«

Za ocenu rezultata svaki tačan »X« donosi 10 poena, a svaki »XX« donosi 20 poena.

Maksimalni broj poena za sva pitanja je 560 – a tačni odgovori su dostupni na kraju brošure.

1. Šta je lobiranje?

X, XX	Kod	Izabran odgovor
	A	Uključivanje u zakonodavne procese
	B	Zastupanje interesa kod donošenja odluka
	C	Korišćenje manje transparentnih načina za uticanje na donosioca odluka
	D	Uticao na donosioca odluka i njihovih savetnika

2. Kada se lobiranje može smatrati legitimnim?

X, XX	Kod	Izabran odgovor
	A	Kad imamo legitimne razloge za lobiranje, uključujući i kada nas konkurenti primoraju na aktivnosti lobiranja
	B	Kada lobiramo u transparentnom stilu
	C	Kada delujemo u skladu sa odredbama Kodeksa našeg lobističkog udruženja

3. Opišite status teorije/doktrine savremenog lobiranja

X, XX	Kod	Izabran odgovor
	A	Interdisciplinarna disciplina društvenih nauka
	B	Doktrina zasnovana na vekovnom ljudskom iskustvu
	C	Samo koristan skup mekih veština

4. Šta je normalno (najčešće) cilj lobističkog delovanja?

X, XX	Kod	Izabran odgovor
	A	Ostvariti prihvatanje stavova naše organizacije kod donosioca odluka i kod javnosti
	B	Sprečiti usvajanje odluka koje su potencijalno štetne interesima naše organizacije
	C	Zaštiti sadašnju privilegovanu poziciju naše organizacije i njezine buduće interese

5. Definišite izvornu prirodu lobiranja

X, XX	Kod	Izabran odgovor
	A	Važna, nezamenljiva komponenta demokratije, sa velikim stepenom mogućnosti da se izrodi u neetičke, nelegitimne ili čak nezakonite radnje
	B	Demokratija ne može normalno funkcionisati bez lobiranja
	C	Lobiranje primarno pruža dodatni uticaj i moć bogatim i moćnim

6. Zašto je lobiranje jedan od društvenih fenomena kome nedostaju dokazi čvrstog empirijskog istraživanja?

X, XX	Kod	Izabran odgovor
	A	Otežan pristup informacijama o specifičnim slučajevima lobiranja – pošto u mnogim slučajevima akteri lobiranja nisu zainteresovani da javno iznose sve svoje aktivnosti
	B	Kompleksnost lobističkog okruženja je obično veoma velika
	C	Zbog razloga spomenutih pod A i B, istraživači nisu veoma voljni da rade empirijsko istraživanje

7. Koji su ključni razlozi negativne javne percepcije o lobiranju?

X, XX	Kod	Izabran odgovor
	A	Mnogi političari i mediji tradicionalno tretiraju lobiranje na negativan način
	B	Javnost nije upoznata sa stvarnim detaljima, i zauzima stav nekritički – shodno izveštajima medija
	C	Retko pravno gonjenje kod slučajeva zloupotrebe i nelegalnih aktivnosti koje se odnose na lobiranje, a njihovi akteri ostaju pod sumnjom korupcije (što veoma retko bude i dokazano)
	D	Lobistička udruženja se ne bore protiv zloupotreba koje učine njihovi članovi i dele odgovornost za nezadovoljavajuće stanje stvari

8. Koje su ključne veštine potrebne za uspešno lobiranje?

X, XX	Kod	Izabran odgovor
	A	Analitičke veštine
	B	Verbalne i ne verbalne veštine komunikacije – uključujući transkulturnu komunikaciju
	C	Veštine pregovaranja

	D	Društvena i emocionalna inteligencija
	E	Društvena pozicija i profesionalna reputacija
9. Kako biste definisali ciljeve diplomatskog lobiranja?		
X, XX	Kod	Izabran odgovor
	A	Raditi sve što je potrebno kako bi zemlja akreditacije prihvatila stavove i predloge vaše sopstvene zemlje
	B	Tražiti tačke mogućeg sporazumevanja između dve zemlje - uključujući promene u stavovima jedne ili obe zemlje
	C	Osigurati da vlasti zemlje akreditacije shvate razloge zašto vaša zemlja insistira na određenom stavu (koji nije iznet u javnost)
	D	Orkestriranje i mobilisanje podrške u zemlji akreditacije za stav vaše sopstvene zemlje
	E	Uticanje na vlasti vaše sopstvene zemlje da prihvati kompromis – kao najbolji dugoročni scenario
10. Koje su najvažnije funkcije lobiranja kod predstavnika biznisa?		
X, XX	Kod	Izabran odgovor
	A	Predstaviti vašu kompaniju u regionu kao najkonkurentniju, pouzdanu i organizaciju koja se rukovodi načelima korporativne društvene odgovornosti
	B	Izgraditi dobre odnose sa lokalnim vlastima
	C	Ostvariti izvrsne odnose sa medijima kako bi se ojačao javni imidž naše organizacije
	D	Izgraditi pravedne odnose sa predstavnicima naše konkurencije na tržištu
	E	Razviti partnerske odnose sa lokalnim kompanijama, koji će pomoći pozicioniranju i prihvatanju naše kompanije
11. Vladini zvaničnici: kako bi trebalo da se odnose prema lobistima?		
X, XX	Kod	Izabran odgovor
	A	Izbegavati biti lobiran u bilo kojoj formi ili obliku.
	B	Inicirati transparentnu komunikaciju sa svim zainteresovanim stranama – kako bi se čuli argumenti i predlozi, ali odbilo njihovo dalje delovanje u pripremi i usvajanju odluka
	C	Prihvatiti privatne izveštaje individualnih zainteresovanih strana i njihovih lobista
	D	Prihvatiti samo pisanu komunikaciju od zainteresovanih strana
	E	Dozvoliti da sve zainteresovane strane igraju aktivnu ulogu kroz ceo proces priprema i usvajanja odluka
12. Veštine koje su potrebne lobistima nevladinih organizacija		
X, XX	Kod	Izabran odgovor
	A	Mobilisanje i koordiniranje aktivnosti svih relevantnih interesnih strana
	B	Pomoć kod artikulacije i proaktivnog prenošenja stavova i predloga interesnih strana
	C	Koordinacija sa istomišljenim nevladinim organizacijama
	D	Razvijanje dobrih odnosa sa relevantnim vladinim telima
	E	Razvijanje proaktivne saradnje sa relevantnim akademskim institucijama
13. Kako biste vi ocenili svoje veštine i potencijal za uspešno lobiranje?		
X, XX	Kod	Izabran odgovor
	A	Zahvaljujući povoljnoj genetskoj predispoziciji za lobiranje, veoma dobrom obrazovanju i treningu, kao i uporedno akumuliranom iskustvu, mala je potreba za dodatnim treningom – ali bolje razumevanje regiona Zapadnog Balkana moglo bi biti korisno
	B	Ja sam dobar komunikator, sa ograničenim treningom i iskustvom u lobiranju, prema tome dodatni trening bi mogao ojačati moje sposobnosti
	C	Sa skromnom predispozicijom i ograničenim treningom, bilo bi korisno imati dodatni trening i mentorstvo, kako bi razvio/la veštine potrebne za uspešno lobiranje
	D	Veoma sam zainteresovan/a da poboljšam svoje ograničeno razumevanje lobiranja i zastupanja interesa, koje mi ranije nije bilo potrebno, ali kod sadašnjeg angažmana je od važnosti
	E	Poznavajući pozadinu i veštine stečene kroz obrazovanje i trening, osećam da ne bi trebalo da primoravam sebe za uloge u aktivnom lobiranju, ali dodatni trening bi me mogao bolje pripremiti za ulogu podrške (prikupljanje i procesiranje podataka i informacija, pripremi dokumenata, služeći kao član tima, itd.)

Glava V Odabrana bibliografija za zastupanje interesa i lobiranje

- Bauer, Theresa** (2017): *Responsible Lobbying: Conceptual Foundations and Empirical Findings in the EU*. PhD thesis defended at Berlin University. Frankfurt: Springer Gabler.
- Baumgartner F.** (2009) *Lobbying and Policy Change: Who Wins, Who Loses, and Why*, The university of Chicago Press.
- Billikopf, G** (2014): *Party-Directed Mediation: Facilitating Dialogue Between Individuals*, 73-140. University of California <https://nature.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7conflict/04.pdf>;
- Brown, Heath** (2016): *Does Globalization Drive Interest Group Strategy? A Cross-national Study of Outside Lobbying and Social Media*. *Journal of Public Affairs* 16 (3): 231–244.
- Burson-Marsteller** (2013) *A Guide to Effective Lobbying in Europe. The View of Policy Makers*. http://lobbyingsurvey.burson-marsteller.com/wp-content/uploads/2013/05/european_lobbying_survey_2013.pdf;
- Cekik, A.** (2015): *Lobbying by Interest Groups in Macedonia Montenegro and Serbia: Findings from a Survey of Associations* <http://isppi.ukim.edu.mk/images/873658Lobbying-by-IGs-in-Macedonia-Montenegro-and-Serbia.pdf>;
- Cizelj, Boris; Gökgöz Fazlı Mehmet** (2018): *The Legitimacy of Lobbying, Teorija in praksa*, Ljubljana, 55 (1): 130-145, Ljubljana.
- Coen, David, and Richardson, Jeremy**, ed. (2011): *Lobbying the European Union: Institutions, Actors and Issues*. New York: Oxford University Press. http://docenti.unimc.it/andrea.prontera/teaching/2016/15964/files/business-lobbying-in-the-european-union_chapter_8_reading_week_3;
- Duř, A.** (2008). *Measuring Interest Group Influence in the EU: A note on Methodology*. *European Union Politics*, 9(4), 559-576. https://www.researchgate.net/publication/235330174_Measuring_Interest_Group_Influence_in_the_EU_A_Note_on_Methodology;
- Gökgöz, Fazlı Mehmet** (2017): *The Process of Interest Representation in Brussels: Lobbying for Turkish RTDI Interests*. Belgrade: PhD Thesis defended at ECPD.
- Graaf van den, A., Otjes S., Rasmussen A.** (2016): *Weapon of the Weak? The Social Media Landscape of Interest Groups*. *European Journal of Communication* 31 (2): 120–235.
- Greenwood, Justin** (2011): *The Lobby Regulation Element of the European Transparency Initiative: Between Liberal and Deliberative Models of Democracy*. *Comparative European Politics* 9 (3): 317–343.
- Gueguen, Daniel** (2007): *European Lobbying*. *Europolitics*. <http://www.pacteuropa.eu/sites/default/files/publications-free/PACT%20EurLobUK%202012.pdf>;
- Hafner, Fink Danica** (2017): *Slovenia: In Bitonti, Alberto and Harris, Phil (eds.), Lobbying in Europe – Public Affairs and the Lobbying Industry in 28 EU Countries*, 299–3119. Palgrave MacMillan.
- Harstad B., Swensson J.** (2007): *From Corruption to Lobbying and Economic growth* <http://www.princeton.edu/~pegrad/Papers/harstad.pdf>
- International Standard for Lobbying Regulations. Towards greater transparency, integrity and participation** (2015): Transparency International, Access Info Europe, Sunlight Foundation and Open Knowledge <http://lobbyingtransparency.net/lobbyingtransparency.pdf>
- Krsmanović, Duško** (2009): *Vodič kroz lobiranje*, https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=e7646fe2-701e-bee3-4165-58a9fc0ab51d&groupId=252038;
- Lewis, D. Richard** (2006): *When Cultures Collide: Leading across Cultures*. Nicolas Brealey International, Boston and New York, 625 pages (recommended pp.: 1-178, and 282-339). <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/11/When-Cultures-Collide.pdf>;
- Milojevich, Allyn Katherine**, (2014) "Interest Groups, Political Party Control, Lobbying, and Science Funding: A Population Ecology Approach." PhD diss., University of Tennessee. http://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4367&context=utk_graddiss;
- Rudan, A.M. Ćemalović, B. Đukanović, D. Semanić, H. Minić, J. Szpala, M. Llubani, M. Vít, M. Brnović, M. Radulović, M. Strážay, T.** (2016): *Advocacy Strategy for the EU Integration of the Western Balkans, European Movement in Serbia* <http://www.sfa.sk/wp-content/uploads/2017/01/ASWB-Guidelines-full-version-za-web.pdf>;
- Susman T.M.** (2008) *Private ethics, public conduct: An essay on ethical lobbying, Campaign contributions, reciprocity, and the public good*. Leland Stanford Junior University. https://web.stanford.edu/group/slpr/previous/Volume19/Susman_19slpr10.pdf;
- Van Schendelen, Rinus** (2010): *More Machiavelli in Brussels. The Art of Lobbying the EU*. Amsterdam University Press. <https://www.scribd.com/doc/243129474/More-Machiavelli-in-Brussels-The-Art-of-Lobbying-the-EU.pdf>;
- Zetter, L** (2008): *Lobbying. The Art of Political Persuasion*. Harriman House Ltd. http://trungtamwto.vn/sites/default/files/wto/3-Lobbying%20The_Art_of_Political_Persuasion.PDF;

Aneks 1: Prijavni formular

LEGITIMNO ZASTUPANJE INTERESA I EFIKASNO LOBIRANJE

Kako to učiniti najefikasnije u regionu Zapadnog Balkana?

Beograd, ECPD sedište, 10-12. jun 2021. godine (moguće je takodje on-line učešće)

FORMULAR ZA PRIJAVU

1. Ime i prezime _____
2. Obrazovanje _____
3. Specijalnost _____
4. Organizacija (ime, adresa, telefon) _____

5. Radno mesto ili pozicija _____
6. Adresa za korespondenciju (ako se razlikuje od adrese organizacije) _____

7. Telefon _____ Fax _____
E-mail adresa: _____
8. Prethodna obuka u predstavljanju interesa i lobiranja

9. Pitanje/komentar: _____
10. Da li preferirate on-line učešće na kursu: _____

Popunjeni formular potrebno je poslati u PDF formatu na dole navedene mejl adrese:

Evropski centar za mir i razvoj (ECPD) Univerziteta za mir UN, Terazije 41, 11000 Beograd, Telefon: +381 11 3246 041, 3246 042, 3246 043, Fax: +381 11 3240 673, +381 11 3234 082, E-mail: edlp@ecpd.org.rs i office@ecpd.org.rs

Uplatu kotizacije u iznosu od **€ 985** izvršiti na račun ECPD **najkasnije do 3. juna 2021.** U vezi sa instrukcijama za plaćanje i izdavanjem fakture obratiti se Finansijskoj službi ECPD na jedan od gore navedenih telefonskih brojeva, ili na e-mail adrese: edlp@ecpd.org.rs i office@ecpd.org.rs

Mesto i datum _____

Učesnik Programa _____

(Potpis)

Aneks 2: Upitnik za samoevaluaciju - Ispravni odgovori

REZULTATI

Pitanje Br.	Poeni za odgovore po opcijama: A, B, C, D, E	Najbolja opcija među opcijama	Poeni ukupno
1	10 + 10 + 10 + 20	D	50
2	10 + 10 + 20	C	40
3	20 + 10 + 0	A	30
4	20 + 10 + 10	A	40
5	20 + 10 + 10	A	40
6	20 + 10 + 10	A	40
7	10 + 10 + 20 + 10	C	50
8	10 + 20 + 10 + 10 + 10	B	60
9	10 + 20 + 10 + 10 + 10	C	60
10	10 + 20 + 10 + 10 + 10	A	60
11	0 + 10 + 10 + 0 + 20	E	40
12	10 + 20 + 10 + 0 + 10	B	50

Maksimalan broj poena je **560**. Svi koji skupe više od **400** poena imaju dobre preduslove za produktivno lobiranje, a oni koji postignu više od **500** poena već su izvrsni lobisti, međutim dodatna obuka samo će još unaprediti njihovu efikasnost.

Aneks 3: Metodološko uputstvo za individualne studije slučaja

Svaki učesnik Programa se poziva da izabere pojedinačni slučaj zastupanja interesa i lobiranja – blizak njenom/njegovom profesionalnom interesovanju. To može biti faktični, **realni slučaj** (nije potrebno koristiti prava imena institucija i ljudi), ili **izmišljen slučaj** – pružajući učesniku priliku da iskoristi iskustvo i znanje njenog/njegovog mentora/coach-a – ako je nevoljan da se u javnost iznose osetljive informacije o dotičnoj organizaciji. Iz ovog razloga tekstovi studije slučaja neće biti dostupni drugim učesnicima kursa, a članovi predavačkog kora i treneri će potpisati **Ugovor o poverljivosti podataka**.

Cilj ove studije slučaja jeste da podrži trud učesnika u primeni stečenog znanja i veština na kontekst koji je najbliže povezan sa njihovim pojedinačnim profesionalnim izazovima. Svakom učesniku će biti dodeljen individualni trener, koji će pomoći u pisanju prvog nacrtu već pre kursa, usavršiti tokom trajanja kursa i finalizovati u periodu od najviše 3 meseca posle završetka kursa – oslanjajući se na savete svojeg coach-a (okvirno oko 10 časova).

Sledeća okvima uputstva bi trebalo da upute učesnika kursa kako da definiše ključna pitanja od važnosti za uspeh budućih aktivnosti lobiranja u interesu njihovih kompanija/organizacija.

Studija slučaja (inicijalno, znači pre kursa, ona je predviđena na oko 5 stranica, a u finalnom obliku može i znatno više, od 10 -15 stranica) – trebalo bi da pokrije sledeća poglavlja i aspekte:

I. DEFINISANJE STRATEGIJE ZA IZABRANU STUDIJU SLUČAJA ZASTUPANJA INTERESA I LOBIRANJA

1. Dugoročni cilj (-evi) i razlog za lobiranje.
2. Očekivana korist za moju organizaciju i predviđen uticaj na interes javnosti.
3. Da li ovakvu stratešku orijentaciju jednoglasno podržava celo rukovodstvo organizacije?
4. Ako predložena strategija nije opšte prihvaćena, koje su razlike i koji bi argumenti pomogli za postizanje jedinstva u organizaciji, kao i podrške javnosti?
5. Da li postoji spoljašnji faktor koji sprečava pomenjtojedinstvo?
6. Ocenite generalni interes za javnim prezentiranjem glavnih potencijalnih podržioaca i antagonista dotičnih namera moje organizacije;
7. Procenite nivo fleksibilnosti – koliko je to odlučujuće za budućnost moje organizacije da uspe u akciji lobiranja?
8. Koja je konačna »cena« (ne finansijska) koju je moja organizacija spremna da plati za pun uspeh planirane akcije lobiranja?
9. Relevantne lekcije iz istorije ovog problema i eventuelni raniji pokušaji predmetnog lobiranja organizacije.

II. RAZMATRANJE TAKTIČKE PRIRODE

1. Da li je ovo klasična akcija lobiranja ili zahtevno i složeno zastupanje interesa?
2. Ko će biti ključne mete lobiranja: parlament, vlada, druga politička tela, ili drugi (poslovna i profesionalna udruženja, poslovne organizacije, nevladine organizacije, akademija, mediji, i dr.)?
3. Koja vrsta aktivnosti lobiranja se razmatra: uticaj na donosiocice odluka, šira kampanja, akcija u bazi?
4. Da li bi trebalo uključiti medije – ako je tako, koja se korist može očekivati i u kojoj formi (saopštenje za štampu, razgovori sa čelnicima kompanije, tematski paneli)?
5. Da li bi profesionalni lobisti trebali biti angažovani, ili je ovo posao namenjen samo internim lobistima.
6. Da li ćemo uključiti istomislene konkurente, ili primarno partnere?
7. Da li ćemo koristiti pristup "odozdo naviše" (Bottom -Up) ili "odozgo naniže" (Top-Down) pristup?
8. Da li smo razvili jasno i legitimno rešenje – koje će učiniti lobiranje legitimnim?
9. Da li imamo »plan B« (sasvim drugačije rešenje), ili barem izvodljivo kompromisno rešenje – ako je tako, opišite ga.



III. RAZMATRANJE DELOVANJA

1. Da li je odgovornost za akciju u pravim rukama, a vođa tima u dobroj komunikaciji sa čelnicima kompanije?
2. Da li je strateški dokument – koji je pripremio interni tim (in-house) i/ili spoljni lobisti – odobren od strane odgovarajućeg tela u organizaciji?
3. Ako strateški dokument ili plan lobiranja nisu dovoljno elaborirani, ko će popuniti „praznine” i obezbediti saglasnost rukovodstva organizacije?
4. Da li postoji jasna podela uloga i odgovornosti među članovima lobističkog tima – kao i sa angažovanim spoljnim lobistima?
5. Da li je osoba odgovorna za lobiranje u mojoj organizaciji uspostavila dobar i produktivan radni odnos sa eksternim lobistima?
6. U slučaju da će mediji biti uključeni, da li je pripremljeno konzistentno i jasno uputstvo za rukovodstvo, i da li je obezbeđena jasna koordinacija sa PR službom?
7. Postoji li vremenski plan i realan rok za sprovođenje lobističke akcije?
8. Da li su ljudski i finansijski resursi za planiranu lobističku akciju dovoljni, ako nisu, šta će se preduzeti da bi bili obezbeđeni?

IV. PITANJA SADRŽAJA

1. Da li su ključni argumenti i podržavajuća dokumentacija dobro pripremljeni, i sa kojim se od širih društvenih interesa (kao što su: zdravlje, okruženje, bezbedna i zdrava hrana, jednake mogućnosti, zaštita potrošača, idr.) zahtevi/predlozi moje organizacije podudaraju ili podstiču?
2. Ko bi nas mogao podržati s obzirom na sličnost interesa; kako je moguće uspostaviti sinergiju (zajedničke akcije, platforme i pozivi javnosti, itd.)?
3. Da li je lobiranje moje organizacije u prošlosti prouzrokovalo neke šire reakcije (povoljne ili nepovoljne) na lokalnom, nacionalnom ili međunarodnom planu? Da li to treba očekivati ovog puta i od koga primamo?
4. Ako je naša organizacija pokrenula lobističku akciju protiv usvajanja neke regulative, da li smo uspeli ponuditi neku konkretnu, legitimnu i kredibilnu alternativu? Ako jeste, koja je bila alternativa?
5. Da li uključujemo neke akademske institucije radi jačanja naših argumenata u lobističkoj akciji?



V. MERENJE I EVALUACIJA EFEKATA LOBISTIČKE AKCIJE

1. Da li bi konačni ishod lobiranja očekivano rezultirao u oštećenom javnom ugledu moje organizacije, i ako se to desi, šta bi mogli biti glavni razlozi?
2. Podučeni prethodnim iskustvom – koje od korišćenih tehnika/instrumenata lobiranja su se pokazale najuspešnijim u slučaju moje organizacije?
3. Da li su utvrđeni kriterijumi za merenje uspešnosti lobističke akcije? Kratko ih navedite (ostvarenje naših zahteva, postoje li žaljenja od strane donosioca odluka, reakcije nevladinih organizacija, relevantnih poslovnih i profesionalnih udruženja).
4. Da li je došlo do promene tih kriterijuma? Ako jeste, ko je o tome odlučivao i zašto su izmenjeni?
5. Da li moja organizacija prepoznaje stratešku važnost lobiranja i da li se smatra da će delovati u ovom domenu optimalno, ili ne? Ako ne, opišite ključne razloge.