

# LEGITIMNO ZASTUPANJE INTERESA I EFIKASNO LOBIRANJE

## Razvijanje savremenih kompetencija i veština

Novi Sad, 27 – 29 februar 2020



Beograd, januar 2020

## Sadržaj

I.	<i>ECPD Univerzitet za mir UN</i> .....	3
II.	<i>Zastupanje interesa i lobiranje</i> .....	5
III.	<i>Program kursa</i> .....	9
IV.	<i>Upitnik za samoevaluaciju učesnika</i> .....	12
V.	<i>Odabrana bibliografija o zastupanju interesa i lobiranju</i> .....	15

---

Aneks 1:	<i>Formular za prijavu</i> .....	17
Aneks 2:	<i>Ispravni odgovori na upitnik za samoevaluaciju</i> .....	18
Aneks 3:	<i>Metodološke smernice za studiju slučaja o lobiranju</i> .....	19

## 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 posle diplomatske 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 nacija sa glavnim zadatkom i ciljem da „organizuje i izvodi posle diplomatske 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 njegov program, koji obuhvata:

- Studije koje vode do postdiplomatske diplome i specijalističku postdiplomsku obuku u Pravu Evropske unije, Pravu međunarodnog poslovanja, Međunarodnih odnosa i diplomatije, Međunarodne MBA studije u polju strateškog, finansijskog, urbanog i ekološkog menadžmenta, menadžmenta ljudskih resursa i studije zdravstvenog menadžmenta u okviru međunarodnog programa Globalne škole zdravlja, Međunarodne studije iz oblasti bezbednosti, itd.;
- Interdisciplinarno istraživanja vezana za održivi razvoj, regionalni razvoj, multikulturalne, 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, profesionalni i naučni tekstovi, istraživački radovi, studije slučajeva, udžbenika, itd.

### Osnovne aktivnosti

ECPD izvodi 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) Postdiplomatske studije:** ECPD izvodi sledeće programe postdiplomatskih studija:

**Master program** iz 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.

**Specialistički program** u oblastima: Biomedicina i tradicionalna medicina i menadžment u zdravstvu

Treninzi za osvežavanje i upotpunjavanje znanja predstavljaju značajan deo ECPD postdiplomatskih 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 postdiplomatske 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 tri osnovna zadatka - da sprovodi istraživačku delatnost sa ciljem da se doprinese nalaženju rešenja aktuelnih i hroničnih problema

uopšte, a posebno u regionu Jugoistočne Evrope. Za trideset šest 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 koji vode poboljšanju mira, razvoja i regionalne saradnje.**” U okviru ovog programa razvijeno je nekoliko projekata, a neki su već i 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), Varna (Bugarska), Moskva (Ruska federacija), Budumpešta (Mađarska), Sen Endreol (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, dobitnika Nobelove nagrade, vodeći akademici, eminentni profesori, eksperti 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 30 knjiga, zbornika radova, udžbenika i drugih publikacija koje su potrebne u obrazovne svrhe, uključiv i polugodišnji časopis.

## 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 Počasnog 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 bord kojim predsedava **prof. dr Jonathan Bradley**, Univerzitet, West of England, UK, je odgovoran za Koordinaciju aktivnosti i postavljanje programskih prioriteta.

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

ECPD Izvršni direktor **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, Severnu Makedoniju, Bosnu i Hercegovinu, Hrvatsku, Sloveniju, Crnu Goru, UK, Austriju, Italiju, Belgiju, Rumuniju, Bugarsku, Rusku Federaciju, Finsku, itd.

Kao što je detaljno opisano u ovoj brošuri, ECPD je u proleće 2018 lansirao novi **Program o legitimnom zastupanju interesa i lobiranju (IRL)**, kako bi ponudio specijalistički trening, obuku i mentorstvo predstavnicima biznisa i vlade, diplomatama, 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 IRL Programa je **prof. dr Boris Cizelj**, bivši Ambasador Jugoslavije i Slovenije, profesor za oblast zastupanja interesa i lobiranja 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 ECPD u IRL Programu.

## Glava II Značaj i sadržaj zastupanja interesa i lobiranja

**Zastupanje interesa**, kao i **legitimno 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 donosiocce 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** – i to **isključuje bilo koji oblik korupcije**. Drugi nivo – **legitimno lobiranje** – podrazumeva pored toga i puno pridržavanje kodeksu ponašanja dotičnog Udruženja za lobiranje. 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 ne ispunjavaju čak kriterijum legalnosti. U tom smislu treba istaći, da u slučaju kršenja zakona, više nije u pitanju lobiranje, nego korupcija – koja donosi dugoročnu štetu svakom društvu i privredi – i koju treba ganjati i kazniti!

Ovi izazovi se mogu regulisati **posebnim zakonima** (trenutno ima ih samo u 20 zemalja sveta), i **drugim pravnim aktima**. U EU većina država članica je to 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 na žalost, posledice su, da je od 2009. godine broj registrovanih lobista smanjen za 1/3 ! Međutim, prijavljeni iznosi potrošeni na lobiranje ostali su neizmenjeni – oko 3 milijarde USD. Očigledno je, da se ove zakonske mere nisu pokazale efikasnim<sup>1</sup>. Drugi metod 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 pogotovo zabrana bilo koje vrste korupcije), međutim ocenjuje se, da se ova pravila ne primenjuju dovoljno efikasno i dosledno.



Treba pomenuti pokušaj da se izbegne zloupotreba lobiranja, koji je učinila nevladina organizacija **Transparency International**. U saradnji sa nekoliko partnera – i uz podršku Evropske komisije – pripremila je listu **Temeljnih principa za međunarodne standarde**, koje bi trebalo da poštuju svi evropski lobisti, kao i nadležne vlasti.

Ovi principi sadrže sledeće:

- **Lobiranje je legitimna aktivnost** i čini važan deo demokratskog procesa.
- Postoji značajan **javni interes za obezbeđenje transparentnosti i integriteta lobiranja**, kao i raznovrsnost **učešća** i doprinosa javnom odlučivanju.
- Bilo koje regulativne **mere za obezbeđenje ovoga biće proporcijalne**, pogodne nameri i neće ometati **individualna** prava sastajanja, slobode govora i podnošenje peticija vladi.

### Zašto postoji tako negativna percepcija lobiranja?

U studiji Burson-Marstellera<sup>2</sup> 2013. godine, baziranoj na anketi, među 600 respondenata u 20 evropskih zemalja, o pogledima javnosti na ulogu lobista, čak 77% respondenata je mišljenja da poslovni lobisti mogu delovati suprotno javnom interesu. Pored toga, 70% respondenata je ocenilo da lobisti imaju važan (moguće čak i prekomeran) uticaj na odluke EU institucija.

<sup>1</sup> <https://www.theopensecret.com>

<sup>2</sup> Burson-Marsteller (2013): Lobbying survey, pp. 8-11. Dostupno na: <https://www.slideshare.net/search/slideshow?searchfrom=header&q=MariaCarvalhosa%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 česte manipulacije sa podacima/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 Lowery<sup>3</sup> (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 aktuelnom 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, ako se ostvaruje 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 od njih ne koristi izraz “lobiranje” u svom zvaničnom imenu!

### Budućnost lobiranja

Većina eksperata se slaže, da će u budućnosti biti još mnogo više lobiranja, više nego ikada u prošlosti. To pre svega iz razloga što postoji sve glasnjiji i potpuno opravdan zahtev javnosti za **transparentnijom, otvorenim politikom i inkluzivnim upravljanjem javnim poslovima.** Javnost, i 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 učinili “pritisak na interesne grupe kako bi usvojile nove taktike lobiranja...”<sup>4</sup> 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 (IKT). Ovo će se zasigurno razvijati i dalje u budućnosti, olakšavajući umrežavanje u oblasti politike (**policy networking**), kako primećuje profesorka D.F. Hafner<sup>5</sup> (1998: 816-821), i stvaranjem mnogo bogatije sredine za lobiranje, pošto ono obezbeđuje kritički raznovrsnu profesionalnu analizu i argumentaciju, i doprinosi da lobiranje postaje još efikasnije, kredibilno i produktivno.



<sup>3</sup> Lowery David (2013): Lobbying Influence: Meaning, Measuring, Missing: Interest Groups and Advocacy. Journal of European Public Policy 11 (4): p.7.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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, uključujući doživotno učenje (LLL) i profesionalni trening, u većini zemalja ne posvećuje adekvatnu pažnju veštinama i kompetencijama koje su potrebne za sadašnje i buduće tržište rada, kao i modernog sistema participativne demokratije. Ekonomske konsekvence su ozbiljne, uticaj na produktivnost je negativan, države se ne mogu razvijati i mobilisati svoj ljudski kapital do optimalnog nivoa, što – in ultima linea – sprečava mnoge države, da postanu konkurentnije u odnosu na najbolje nacionalne ekonomije bazirane na znanju.

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

Pravilno razumevanje uloge lobiranja i sposobnosti za povoljno delovanje u zastupanja interesa se danas traži u svim profesijama. Ovo je od posebne važnosti za diplomate, predstavnike biznisa, vladine funkcionere, kao i ljude u nevladinim organizacijama. Međutim, iz nekoliko razloga (među kojima dominira negativna percepcija lobiranja), ovaj predmet se nudi u malom broju redovnih nastavnih programa univerziteta, i u samo nekoliko poslovnih škola i diplomatskih akademija. Međutim, često je i ponuđen samo kao izborni predmet, i mnogi studenti ga izbegavaju zbog lošeg renomeja samog fenomena lobiranja. Ali primetna je i tendencija njihovog porasta, pošto student sve više interesuje što je to tako problematično sa lobiranjem, kad je to tako proširen fenomen. U pravu je prof. Dorotya Sallai, kad citira direktora neke velike kompanije, koji kaže, da je lobiranje u Mađarskoj „...kao seks u vreme naših baka. Bilo ga je u porodici, ali se o tome nije pričalo, jer je to bio tabu.”<sup>6</sup>

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, a često 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 negativnim tonom – premda ne tako retko 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 moraju zastupati određene interese i lobirati, to čine bez savremenog znanja i potrebnih veština, te logično ne mogu biti uspešni, kao što bi to bili da su pravilno obučeni, odn. usposobljeni. 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.



Međutim, stvari se ipak postepeno menjaju. Sada postoje sve brojnije, 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, te u skandinavskim zemljama.

Na međunarodnom nivou Evropski centar za mir i razvoj Univerziteta za mir UN (ECPD) prvi lansira **Program posvećen obuci** i podučavanju raznovrsnih profila profesionalaca, koji se bar povremeno bave **zastupanjem interesa** i trebaju savladati veštine **lobiranja** i **kompetencija** za optimalno obavljanje svojih zadataka. To uključuje pogotovo predstavnike biznisa, vladine i druge javne funkcionere, diplomate, kao i funkcionere nevladinih organizacija.

<sup>6</sup> Sallai D. »EU Lobbying and the Golden Cage of Post-Socialist Network Capitalism in Hungary« Journal of Common Market Studies, No.51, 2013, p.948.



ECPD želi da pomogne učesnicima specijalizovanih kurseva u razvijanju i poboljšanju ovih veština radi povećanja njihove efikasnosti u zastupanju interesa svojih zemalja/organizacija i lobiranju za njih na efikasan i legitiman način – uvažavajući **najsavremenije didaktičke principe: akcentat na individualnom radu kroz mentoriranje i trening učesnika pojedinih kurseva – u trajanju od 2-3 nedelje prije i 3 meseca posle kursa.**

Po uspešnom završetku ovog programa, učesnicima će ECPD uručiti **Certifikat o završenom kursu**, a pored toga oni stižu kredite, koji im se broje u procesu podiplomskog, specijalističkog ili doktorskog studija na ECPD i na drugim univerzitetima.

Aktivnosti ECPD u okviru IRL programa nudi se unutar sledeća 3 paketa:

- (A) **Participacija na standardnim 2½-dnevnim kursovima:** radni jezik je po pravilu srpski ili engleski i kursevi se organizuju na lokacijama najpovoljnijim za učesnike. Cena kursa po učesniku iznosi **790 €** - za drugog učesnika imaju organizacije popust od 20%, a za trećeg i dalje kandidate 30% popusta.
- (B) **Paket »B« sa akcentom na mentoriranju:** otvara se za kandidate, koji ne mogu biti na celom kursu. Oni mogu učestvovati na najviše pola predavanja, a stižu pravo na mentoriranje u istom obimu (to košta **550 €**, a ako žele neki mini seminar u njihovim prostorijama (2 akademska časa) cena se diže na **625 €**. Za drugog i trećeg kandidata važe isti popusti kao pod (A).
- (C) **Strukturirane konsultacije i mentoriranje kadrova u organizaciji iz oblasti zastupanja interesa, pregovaranja i lobiranja:** zainteresirane organizacije imaju mogućnost sklopiti sa ECPD godišnji ugovor – postoje 3 paketa usluga, koje se približe specifičnom profilu dotične organizacije, mesečni troškovi kreću se **od 360 € i više** – u zavisnosti od ugovorene strukture usluga i trajanja ugovora (po pravilu najmanje 12 meseci).

## Glava III: Program kursa

### Međunarodni tim eksperata IRL Programa

#### **Prof. Dr. Boris Cizelj – Rukovodilac IRL 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. Marjan Svetličič**

Profesor Emeritus za međunarodne ekonomske odnose na Fakultetu društvenih nauka, Univerzitet u Ljubljani, stručnjak za teoriju pregovora, predaje na brojnim univerzitetima

#### **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 u Briselu

#### **Prof. Dr. Reinhard Priebe**

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

#### **Prof. Dr. Nicolas Maclean, CMG**

Izvršni direktor, Federalni fond za obrazovanje i nauku, Velika Britanija

#### **Prof. Dr. Duško Lopandić**

Ambasador, Ministarstvo spoljnih poslova Republike Srbije

#### **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**

Lobista, direktor lobističke kompanije MC Public Affairs, London, Predsednik Udruženja lobista Slovenije

#### **Prof. Dr. Sean Theriault**

Profesor za politiku, interesne grupe i američki politički sistem, Univerzitet Teksas u Austinu, SAD

#### **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

**Dr. Mehmet Gokgoz**

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

**Andrea Boccuni**

Rukovodilac za obrazovanje i partnerstva, The Good Lobby, savetnik za EU u Agenciji za korp.poslove u Hagu

**Prof.Dr. Marin Alexandrov Marinov**

Profesor za međunarodni biznis, Poslovna škola, Univerzitet Aalborg, Danska

**Marko Drajić**, konsultant, autor knjige "Korporativno lobiranje u Evropskoj uniji", Beograd, 2017

**Prof. Dr. Sergey A. Samoilenko**

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

**Dr. Aleksandra Plazinić**

Sertifikovan trener u oblasti komuniciranja, specijalista za pregovore sa EU.

Pored pomenutih stručnjaka, ECPD je angažovao dodatnih 10 specijalista iz raznih oblasti zastupanja interesa i lobiranja, koji će služiti učesnicima kursa kao mentori/treneri u toku razrade njihove strategije lobiranja već nedelju dana pre i tri meseca posle kursa.

## KURS O LEGITIMNOM ZASTUPANJU INTERESA I LOBIRANJU

## Detaljni Program\*

Četvrtak - 27. februar 2020	
9:00 – 9:10	Dobrodošlica i uvod u program – Akademik prof.dr.N. Ostojić, prof.dr.B. Cizelj
<b>Modul I</b>	<b>Konceptualni okvir lobiranja i njegove karakteristike u Briselu i na Zapadnom Balkanu</b>
9.10 – 10.40	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rasčišćavanje terminologije – prof.dr.B.Cizelj</li> <li>▪ Komponente lobističkog procesa i tipologija zastupanja interesa – B. Cizelj</li> <li>▪ Trostepeni model lobiranja: zakonito, legitimno i etičko lobiranje – B. Cizelj</li> <li>▪ Uticaj zakonodavstva i samoregulacije lobiranja – B. Cizelj</li> <li>▪ Karakteristike modernog umrežavanja i lobiranja – B.Cizelj</li> </ul>
10:40 – 11:00	Pauza za kafu
11:00 – 12:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lobistička scena u Briselu i uloga umrežavanja – Prof.dr.D. Lopandić</li> <li>▪ Lobiranje EU institucija: Komisije, Parlamenta i Ministarskog saveta – prof.dr.D. Lopandić</li> <li>▪ Komitologija – izazov i prilika za lobiste – prof.dr.D. Lopandić</li> <li>▪ Izazovi za lobiste, koji zastupaju međunarodne interese u Briselu – prof.dr.D. Lopandić</li> </ul>
12:30 – 14:00	Ručak
<b>Modul II</b>	<b>Lobističko okruženje i pregovarački procesi: od Brisela, Amerike do Zapadnog Balkana – uticaj kulturnih faktora</b>
14:00 – 15:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Osnove teorije pregovora, tipologija pregovora i pregovarača – Prof.dr. M.Svetličić</li> <li>▪ Temeljna praktična pitanja i pregovaračke dileme – M.Svetličić</li> <li>▪ Pregovaračke strategije i taktike: Lose-Lose, Win-Lose, do Win-Win – Prof. dr.M.Svetličić</li> <li>▪ Između idealnih, optimalnih i još prihvatljivih rezultata pregovora - Prof.dr.M.Svetličić</li> </ul>
15:30 – 16:00	Pauza za kafu
16:00 – 17:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kako pregovarati u različitim kulturnim okruženjima? – Simulacija po modelu Profesora Richard D.Lewis-a -- Prof.dr.Marjan Svetličić</li> <li>• Savremene promene na američkoj lobističkoj sceni – prof.dr.S. Theriault (online)</li> </ul>
Petak - 28. februar 2020	
9:00 – 10:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karakteristike lobiranja u kulturnim okruženjima Jugoistočne Evrope – dr.A.Plazinić</li> <li>▪ Kako uspešno lobirati u regionu JI Evrope -- dr.A.Plazinić</li> <li>▪ <b>SIMULACIJA</b></li> </ul>
10:30 – 11:00	Pauza za kafu

11:00 – 12:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prednosti i koristi političkog umrežavanja u cilju lobiranja – Prof. dr.D.Fink Hafner</li> <li>- Razvoj koalicija I umrežavanje za uspešno lobiranje</li> <li>- Koordinirana interakcija sa relevantnim interesnim i grupama pritiska</li> <li>▪ <b>SIMULACIJA</b></li> </ul>
12:30 – 14:00	Ručak
<b>Modul III</b>	<b>Lobističke strategije, taktike i tehnike</b>
14:00 – 15:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kvalifikacije i kompetencije dobrih poslovnih lobista – prof.dr.S.Zarić</li> <li>▪ Kako se lobirati medju vladinim strukturama, u ekonomskoj diplomaciji i u ime nevladinih organizacija -- prof.dr.B.Cizelj, M.Drajić</li> </ul>
15:30 – 16:00	Pauza za kafu
16:00 – 17:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ključne veštine lobista – prof.dr.B.Cizelj, prof. Dr.S. Zarić</li> <li>▪ Strategije za zaštitu od pokušaja »uništenja ličnosti« (»Character assassination«) – S.Samoilenko (online)</li> </ul>
<b>Subota – 29. februar 2020</b>	
9:00 – 10:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lobiranje za interese privrede I naučno-istraživačke sfere u Briselu – prof.dr.Draško Veselinović (online)</li> <li>▪ Stvaranje robne marke (»Branding«) – ključni instrument u zastupanju interesa – A. Drapal (online)</li> </ul>
10:30 – 10:45	Pauza za kafu
10:45 – 11:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Šta moramo znati kad angažujemo spoljne lobiste? – M. Ciglar (online)</li> </ul>
11:30 – 12:15	Završni panel: evaluacija pridobljenih znanja i veština
12:30	Podela diploma: Akademik h.c. prof. dr. Negoslav Ostojić, Izvršni direktor ECPD i Prof. dr. Boris Cizelj, Direktor Programa

### Mentoriranje/Coaching učesnika kursa

**Mentoriranje: 20. do 26. februar / Coaching: 1. Mart – 31. maj 2020**

Učesnici imaju pravo da koriste savete svog ličnog mentora/coach-a i to: nedelju dana pre kursa i 3 meseca posle kursa – oko 3 sata po učesniku, za izrada individualne strategije lobiranja za odabrani slučaj – realni ili hipotetski.

\* Manje izmene programa su moguće, kako bi se optimalno zadovoljili interesi učesnika kursa – u zavisnosti od njihove strukture.

## Glava IV UPITNIK ZA SAMOEVALUACIJU UČESNIKA KURSA

Označite sve tačne odgovore sa »X«, a najbolji odgovor sa »XX« Odgovore na pitanja 9 – 12 dajete samo ako ste dovoljno upućeni u specifiku za dotične profile.

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

Maksimalni broj poena za sva pitanja (uključujući pitanja 9-12) je 570 – 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 donošenje odluka
	D	Uticao na donosiocima odluka i njihovih savetnika

### 2. Kada se lobiranje može smatrati legitimnim?

X, XX	Kod	Izabran odgovor
	A	Kad imamo legitimne razloge za zaštitu sopstvenih interesa
	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 najčešće glavni cilj lobističkog delovanja?

X, XX	Kod	Izabran odgovor
	A	Ostvariti prihvatanje stavova naše organizacije kod donosionika odluka i kod javnosti
	B	Sprečiti usvajanje odluka koje su 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 nemože 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 urade empirijsko istraživanje

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

X, XX	Kod	Izabran odgovor
-------	-----	-----------------

	A	Mnogi političari i mediji tretiraju lobiranje tradicionalno na negativan način
	B	Javnost nije upoznata sa pravim detaljima, i zauzima svoj stav nekritički – shodno izveštajima medija
	C	Retko je pravno gonjenje kod slučajeva zloupotrebe i nelegalnih aktivnosti koje se odnose na lobiranje, a njihovi akteri ostaju pod sumnjom korupcije (što se veoma retko dokazuje)
	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 transkulturalnu 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 šta god 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 razumeju razloge zašto vaša zemlja insistira na određenom stavu (koji nije iznet u javnost)
	D	Orkestriranje (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 odnosnom
	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 dobrog 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 pozadini lobiranja, veoma dobrom obrazovanju i treningu, kao i uporedno akumuliranom iskustvu, mala je potreba za dodatnim treningom – ali bolje razumevanje relevantnog regionalnog okruženja 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 skromno 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 sa sadašnjim angažmanom 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 procesuiranje podataka i informacija, pripremi dokumenata, da služim kao član tima, itd.)

## Glava V    Selektivna bibliografija

Cizelj Boris, Fazl Mehmet Gokoz (2018) "The legitimacy of lobbying" Teorija in praksa, Vol.LV,No.2,FDV,Ljubljana

Cohen Steven (2014) "Vještine pregovaranja za menadžere i ostale", prevod Ivana Damjanović, Zagreb, Mate.

Ćirić Jovan (2012) "Lobiranje i korupcija" Izazovi evropskih integracija: časopis za pravo i ekonomiju evropskih integracija, br.24, str.23-32.

Ćorić Dragana (2016) "Deset principa za postizanje transparentnosti i integriteta u lobiranju" Usluge i uslužna pravila: Zbornik referata sa međunarodnog naučnog skupa održanog 13.maja 2016.na Pravnom fakultetu u Kragujevcu, god XII, Kragujevac, str 127-135.

Dobrijević Gordana (2015) "Poslovno komuniciranje i pregovaranje", 3.izmenjeno izdanje, Beograd, Univerzitet Singidunum. Dostupno na: <https://singipedia.singidunum.ac.rs/izdanje/40759-poslovno-komuniciranje-i-pregovaranje>

Drajić Marko (2017) "Korporativno lobiranje u Evropskoj uniji", Neopresspublishing i Nova ekonomija, Beograd, ISBN 978-86-88895-81-1, 163 stranica.

Gueguen Daniel (2013)"Preispitivanje evropskog lobiranja", 1.izdanje, prevod Svetlana Marinković, Beograd, Zavod za udžbenike.

Hrvatsko društvo lobista (2013) "Umijeće lobiranja – informacije,analize i novosti o lobiranju u Hrvatskoj i svijetu", Zagreb, Taraban Lobi. Dostupno na: [https://issuu.com/umijecelobiranja/docs/umijece\\_lobiranja\\_001\\_flash](https://issuu.com/umijecelobiranja/docs/umijece_lobiranja_001_flash)

Jakelić Dinko (2012) "Odgovornost za štetu zbog neuspjelih pregovora", Godišnjak : Hrvatsko društvo za građanskopravne znanosti i praksu, god.XIX, str.553-560. Dostupno na: [http://www.organizator.hr/documents/SADR%8EAJ\\_Godi%9Anjak\\_19.pdf](http://www.organizator.hr/documents/SADR%8EAJ_Godi%9Anjak_19.pdf)

Kaščelan Balša (2013) "Lobistička delatnost i neke specifičnosti ugovora o lobiranju", Godišnjak Pravnog fakulteta u Istočnom Sarajevu: Časopis za pravne i društvene nauke, god.IV, br.2, str.21-52. Dostupno na: <http://www.gpfis.rs.ba/pdf%202013%20br2/Lobisti%4%8dka%20delatnost%20%20neke%20specifi%4%8dnosti%20ugovora%20o%20lobiranju.pdf>

Kaščelan Balša (2010) "Uloga i mesto zakona o lobiranju u političkom sistemu Srbije", Srpska politička misao, god. XVII, br.3, str.135-152. Dostupno na: [http://www.spmbeograd.rs/spm/spm\\_3\\_2010.pdf](http://www.spmbeograd.rs/spm/spm_3_2010.pdf)

Kaščelan Balša (2012) "Transparentnost lobiranja – prikaz regionalnog zakonodavstva", Izazovi evropskih integracija: časopis za pravo i ekonomiju evropskih integracija, br.24, str.33-46.

Kaščelan Balša, Krsmanović Duško (2012) "Ekonomsko i političko lobiranje", Beograd, Zavod za udžbenike.

Korać Srđan(2010) "Lobiranje u institucijama Evropske unije",Međunarodni problemi, god.LXII, br.2 (2010), str.348-384. Dostupno na: <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0025-8555/2010/0025-85551002348K.pdf>

Kovačević Maja (2010) "Delovanje organizovanog interesa u Evropskoj uniji: akteri i procesi u igri na dva nivoa" Godišnjak - Fakultet političkih nauka Beograd, god IV, br.4. (2010), str.329-340. Dostupno na: <http://probni.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2011/01/17-Dr-Maja-Kova%4%8Devi%4%87-Delovanje-organizovanog-interesa-u-Evropskoj-uniji-akteri-i-procesi-u-igri-na-dva-nivoa.pdf>

Krsmanović Duško (2012) 'Regulacija lobiranja kao sredstvo za smanjenje nivoa korupcije: regulatorna iskustva drugih zemalja i preporuke za Srbiju', Izazovi evropskih integracija: časopis za pravo i ekonomiju evropskih integracija, br.24, str.47-60.

Krsmanović Duško (2013) "Vodič kroz lobiranje", Beograd, Fondacija Konrad Adenauer. Dostupno na: [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_34374-1522-14-30.pdf?130514144847](http://www.kas.de/wf/doc/kas_34374-1522-14-30.pdf?130514144847)

Lewis, D. Richard (2006): When Cultures Collide: Leading across Cultures. Nicolas Brealey International, Boston and New York, 625 pages (pp.: 1-178 & 282-339). <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/11/When-Cultures-Collide.pdf>

Marić Radenko (2013) "Značaj ekonomskog i političkog lobiranja u (post)kriznom period", IV naučni skup univerziteta Educons: Globalna ekonomska kriza i poslovna ekonomija – izazovi teorije i prakse, Sremska



- Kamenica, Univerzitet Educons naučno istraživački centar, str.415-423. Dostupno na: <http://educons.edu.rs/wp-content/uploads/2016/01/Zbornik-2013.pdf>
- Marić Radenko, Hevizi Tatjana (2013) 'Analiza faktora međunarodnog poslovnog pregovaranja', *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici* god.XLIX, br.29 (2013), str.81-91. Dostupno na: <http://www.ef.uns.ac.rs/anali/arhiva/anali-br-29-2013.pdf>.
- Mitrović Miroslav (2015) "Osnove lobiranja: osnove komunikacije uticaja, institucija i aktera lobističke scene", Mladenovac, Društvo za afirmaciju kulture - Presing.
- Milošević Tanja (2018) PP Prezentacija za kurs "Legitimate Interest Representation and Effective Lobbying" How to lobby and negotiate with partners from Western Balkan countries?" ECPD, Belgrade.
- Mojsilović Željko (2011) "Diplomatsko pregovaranje u funkciji spoljne politike države", Srpska politička misao, god.XVIII, br.3, str.243-244. Dostupno na: [http://www.spmbeograd.rs/spm/spm\\_3\\_2011.pdf](http://www.spmbeograd.rs/spm/spm_3_2011.pdf)
- Plavšin Aleksandar (2014) "Pod kojim uslovima i kako lobiranje može doprineti demokratiji?", *Socioeconomica: naučni časopis za teoriju i praksu društveno-ekonomskog razvoja*, god II, br.4, str.417-432. Dostupno <http://www.socioeconomica.info/xmlui/bitstream/handle/11171/114/14.%20Aleksandar%20Plavsin.pdf?sequence=1>
- Pušara Kostadin, Mrdić Uglješa (2015) "Lobiranje kao osnovno sredstvo komunikacije u funkciji unapređenja saradnje u društveno-ekonomskim odnosima u procesu globalizacije", Zbornik radova XII tradicionalnog naučnog skupa „Pravnički dani prof.dr.Slavko Carić“, Novi Sad, str.193-202.
- Radović Blažo (2010) "Moć i nemoć pregovaranja", Beograd, Zadužbina Andrejević.
- Sallai Dorottya (2013) »EU Lobbying and the Golden Cage of Post-Socialist Network Capitalism in Hungary« *Journal of Common Market Studies*, Vol.51, 2013, str. 948-964.
- Savović Miodrag (2012) "Lobiranje kao način promocije ekonomskih interesa", *Izazovi evropskih integracija: časopis za pravo i ekonomiju evropskih integracija*, br.24, str.11-22.
- Sinčić Dubravka (2011) "Stavovi mlađe populacije o lobiranju", *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, god. IX, br.2, str. 281-297. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/74514>
- Sinčić Dubravka (2012) "Analiza tiskovnih i internetskih objava o lobiranju u Hrvatskoj", *Društvena istraživanja (Zagreb)*, god. XXI, br.2 (116), str.545-567. Dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=125932](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=125932)
- Stančetić Veran (2014) "Lobiranje vs korupcija – linija razdvajanja" *Kultura polisa: časopis za negovanje demokratske političke kulture*, god.XI, br.23, str.181-194.
- Tešić Nenad (2010) "Srpski zakonodavac na potezu – jedan „čisto pravni“ pristup lobiranju", *Pravo i privreda: časopis za privrednopravnu teoriju i praksu*, god. XLVII, br.10/12, str.133-155. Dostupno na: [http://www.harmonius.org/sr/publikacije/clanci/nenad\\_tesic/Srpski\\_zakonodavac\\_na\\_potezu.pdf](http://www.harmonius.org/sr/publikacije/clanci/nenad_tesic/Srpski_zakonodavac_na_potezu.pdf)
- Trump Donald (2016) "Umeće pregovaranja" – prevod Jelena Ljumović Aleksić, Beograd, BDR Media.
- Ury William (2014) "Moć pozitivnog ne: kako da kažete NE, a ipak stignete do DA", prevod Sofija Stojadinović, Stefan Bogar, Novi Sad, Psihopolis institut.
- Vasić Nenad, Dimitrijević Duško (2016) "Lobiranje u pregovorima o pristupanju Evropskoj uniji", *Evropsko zakonodavstvo*, god XV, br.56/57, str.9-20.
- Vasić Nenad (2015) "Uporedni lobistički sistemi", 1.izdanje, Subotica, Neopress
- Vasić Nenad (2015) "Uvod u lobiranje: propedeutika nauke o lobiranju", 1.izdanje, Subotica, Neopress.
- Vlahović Natko (2015) "Profesionalni lobist: priručnik za interesno zagovaranje", Zagreb, M.E.P.
- Vujović Jelena, Stefanović Milica (2011) "Efikasne strategije lobiranja", Beograd, Udruženje javnih tužilaca i zamenika javnih tužilaca Srbije. Dostupno na: <http://www.sudije.rs/files/file/pdf/lobiranje.pdf>

**Aneks 1: Prijavni formular**

**LEGITIMNO ZASTUPANJE INTERESA I EFIKASNO LOBIRANJE**

Novi Sad, 27 – 29 februar 2020

**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: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Evropski centar za mir i razvoj (ECPD) Univerziteta za mir UN, Terazije 41, 11000 Beograd, Telefon: +381 11 3246 041, 3246 042, 3246 043, E-mail: [office@ecpd.org.rs](mailto:office@ecpd.org.rs) i [ecpd@eunet.rs](mailto:ecpd@eunet.rs).

Uplatu kotizacije u iznosu od **790 €** izvršiti na račun ECPD **do 13. februara 2020**. U vezi sa instrukcijama za plaćanje i izdavanjem fakture obratiti se Finansijskoj službi ECPD na jedan od gornjih telefonskih brojeva, ili na e-mail adrese: [office@ecpd.org.rs](mailto:office@ecpd.org.rs); ili [ecpd@eunet.rs](mailto:ecpd@eunet.rs);

Ako imate specifična stručna pitanja, možete se obratiti Direktor Program Prof. Borisu Cizelju na mobilni telefon: 00 386 70 134 850.

Mesto i datum \_\_\_\_\_

Učesnik Programa \_\_\_\_\_

(Potpis)

## Aneks 2: Upitnik za samo-evaluaciju - 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	40
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 **570**. 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 – 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 već u pisanju prvog nacрта pre kursa, usavršiti tokom trajanja kursa i finalizovati u periodu od najviše 3 meseca posle završetka kursa – oslanjajući se na savete svojeg mentora/trenera.

Sledeća okvirna 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, a ne preko 20 stranica) – kroz koju vas vodi i na kraju ocenjuje mentor/trener – 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 vašu organizaciju i predviđen uticaj na interes javnosti.
3. Da li je za ovakvu stratešku orijentaciju saglasno u podršci celo rukovodstvo?
4. Ako predložena strategija nije zajednički prihvaćena, koje su razlike i koji argumenti, koja su mimoilaženja i koji bi argumenti bili od pomoći za postizanje jedinstva u organizaciji, kao i podrške javnosti?
5. Da li postoji spoljašnji faktor koji sprečava jedinstvo?
6. Ocenite generalni interes za javnim prezentiranjem glavnih potencijalnih podržioaca i antagonista dotičnih namera vaše organizacije;
7. Procenite nivo fleksibilnosti – koliko je sve to odlučujuće za budućnost vaše organizacije i uspeh u lobiranju?
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 eventualni raniji pokušaji predmetnog lobiranja vaše organizacije.

### II. RAZMATRANJE TAKTIČKE PRIRODE

1. Da li je ovo klasična akcija lobiranja, ili složeno i kompleksno zastupanje interesa?
2. Ko će biti ključne mete vašeg lobiranja: parlament, vlada, druga politička tela, ili drugi (poslovna i profesionalna udruženja, poslovne organizacije, nevladine organizacije, akademija, mediji, itd.)?
3. Koja vrsta aktivnosti lobiranja se uzima u obzir: 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 javnost, intervjui čelnika kompanije, tematski paneli, isl.)?
5. Da li bi profesionalni lobisti trebali biti uključeni, ili je ovo posao namenjen samo internim lobistima.
6. Da li ćete involvirati istomislene konkurente, ili primarno partnere?
7. Da li ćete koristiti pristup odozdo naviše ili odozgo naniže, ili idete na integralni pristup (kombinirajući prva dva)?
8. Da li ste razvili jasno i legitimno rešenje – koje čini vaše lobiranje legitimnim?
9. Da li imate »plan B« (alternativno 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 dobrim komunikacijama sa šefovima kompanije?
2. Da li je strateški papir – pripremljen u kući ili od spoljnih lobista – odobren od odgovornih u vašoj organizaciji?
3. Ako strateški papir ili strategija planiranja nije dovoljno elaborirana, ko će popuniti „praznine” i obezbediti suglasnost rukovodstva?
4. Da li postoji usaglašena podela odgovornosti među članovima lobističkog tima unutar vaše organizacije i sa spoljnim lobistima?
5. U slučaju da će mediji biti involvirani, da li je za rukovodstvo pripremljen konzistentan i jasan dokument i da li je obezbeđena dobra koordinacija sa PR službom?
6. Postoji li vremenski plan i realističan rok za sprovođenje lobističke akcije?
7. Da li su ljudski i finansijski resursi za planiranu lobističku akciju obezbeđeni, a ako nisu, ko će to obezbediti i do kada?

### IV. PITANJA SADRŽAJA

1. Da li su ključni argumenti i podržavajuća dokumentacija dobro pripremljeni i koje od širih društvenih interesa (kao što su: zdravlje, okruženje, bezbedna i zdrava hrana, jednake mogućnosti, zaštita potrošača) zahtevi/predlozi vaše organizacije dotiču i podupiru – ili su sa njima u ev. konfliktu?
2. Ko bi vas mogao podržati radi bliskih interesa; kako je moguće uspostaviti sinergiju (zajedničke akcije, platforme i pozivi javnosti, itd.)?
3. Da li je lobiranje vaše 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?
4. Ako je vaša organizacija pokrenula lobističku akciju protiv usvajanja neke regulative, da li ste ponudili neku konkretnu, legitimnu i kredibilnu alternativu? Ako jeste, kratko je opišite.
5. Da li ste angažovali neku akademsku instituciju da pojača stručne argumente vaše lobističke akcije?



### V. MERENJE I EVALUACIJA EFEKATA LOBISTIČKE AKCIJE

1. Da li bi rezultat lobiranja vaše organizacije uticao negativno na njen javni ugled, i ako je tako, šta mogu biti glavni razlozi za to, te kako je to moguće sprečiti?
2. Podučeni prošlim iskustvom – koje od korišćenih tehnika i instrumenata su se pokazale kao najuspešnije za vašu organizaciju?
3. Da li ste unapred utvrdili kriterijume za merenje uspešnosti predmetne lobističke akcije? Kratko ih navedite (npr: ostvarenje vaših zahteva, korigovano postavljanje nosioca odluka, reakcije nevladinih organizacija, relevantnih poslovnih i profesionalnih udruženja, reakcije šire javnosti).
4. Da li je došlo u međuvremenu do promene tih kriterijuma? Ako je tako, zašto je došlo do toga, ko je o tome odlučivao i zašto?
5. Da li vaša organizacija prepoznaje stratešku važnost lobiranja i da li se smatra, da se njime služite u optimalnoj meri? Ako ne, opišite kratko razloge za drugačiju ocenu.