

DANIEL

GUÉGUEN

**LOBBING
EUROPEJSKI**

K|S|A|P

KRAJOWA SZKOŁA
ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

KRAJOWA SZKOŁA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Daniel Guéguen

Lobbing europejski

Warszawa 2011

Tytuł oryginału

European Lobbying, London 2008

Przekład

Agnieszka Pluwak

© Daniel Guéguen/KSAP 2011

ISBN 978-83-61713-13-5

Opracowanie graficzne wg oryginału i skład:

Bogusław Spurgjasz

Printed in Poland by KONTRAST
ul. Skaryszewska 12
03-802 Warszawa
(22) 818 27 14 w. 405; 0-601 912 821
e-mail: kontrast@ekspert.net.pl

Podziękowania dla

Tima McPhie
Laurence'a de l'Escaille
Bego i Delicado

Specjalne podziękowania składam też moim koleżankom i kolegom, którym zawdzięczam szczerze i owocne dyskusje. Do tego grona należą:

Ludo BAMMENS (Coca-Cola), Alain BEAUMONT (Unesda), Martina BIANCHINI (Dow Europe), Pr. Steven BILLET (George Washington University), Georg BRODACH (ABB), Suzan DANGER (AmCham EU), Marcel DANIELS (Merck), Jean-Claude DELTHEIL (Cercle de l'Industrie), John DREW (Ad hoc Council), Xavier DURIEU (Eurocommerce), Franz-Josef FEITER (COPA-COGECA), Alfredo FILLIPONE (ACEA), Sol ne FLAHAULT (Carrefour), Costa GOLFIDIS (COPA-COGECA), Alain de GREVE (SHV Gas), John HONTELEZ (BEE), Guido KAYAERT (Nestlé), Beate KETTLITZ (CIAA), Frank KOELEWIJN (Petcore), Maarten LABBERTON (EAA), Jean-Claude LAHAUT (CEFIC), Pierre-Yves LE BORGN' (First Solar), Christophe LECLERCQ (EurActiv), Yves de LESPINAY (EuLA), Tony LONG (WWF), Rodolphe de LOOZ-CORSWAREM (Brewers of Europe), Thierry de l'ESCAILLE (ELO), Hans MARTENS (EPC), Erika MINK (Tetra Pak), Luis MORAGO (Oxfam), Luc MORELON (Lactalis), Jim MURRAY (BEUC), Bernard O'CONNOR (O'Connor and Company), Patrick OZOUX (Michelin), Marc PAINSMAYE (Unilever), Claire PAPAOGLOU (Birdlife), Russell PATTEN (British Chamber of Commerce), Robin PEDLER (ETI), Wim PHILIPPA (ERT), Teresa PRESAS (CEPI), Eric REMACLE (ULB), Jorgo RISS (Greenpeace), Marc SAPIR (CES), Carla SCHOETERS (CAN), Peter SCHOETTLE (Brookings Institution), Andrew SOMOGYI (FEVE), Dominique TAEYMANS (Brasseurs belges), Jan TE BOS (Plastics Europe), Henri THOME (Bouygues), Karen TRAMONTANO (Dutko Worlwide), Pr. Laurent van DEPOELE (GEPE), Guy VERNAEVE (Europ che), Michel VIAUD (EPIA), Christophe WOLFF (EDA), Harald WIEDENHOFFER (EFFAT), Pascaline WINAND (ULB).

Książkę tę dedykuję Michelowi Viaudowi

„W Brukseli wywieranie wpływu jest kwestią indywidualną”

Tony Long

dyrektor Biura Polityki Europejskiej WWF

Niniejsza książka została napisana na podstawie moich doświadczeń w sprawach europejskich. Niektóre zawarte w niej pomysły można z pewnością zakwestionować, możliwe też, że miejscami do tekstu zakradły się błędy.

Ewentualne uwagi, komentarze i poprawki chętnie uwzględnię w kolejnym wydaniu książki.

W razie pytań lub uwag proszę o kontakt pod adresem:

Daniel Guéguen
Clan Public Affairs - Group ESL & Network
rue Froissart 57
B-1040 Brussels

tel. +32 (0)2 736 58 00
fax +32 (0)2 738 71 20
dg@clanpa.eu

WPROWADZENIE

Z punktu widzenia urzędników administracji publicznej istotna jest dogłębna i wielostronna znajomość mechanizmów lobbingu. Wielu obywateli wyraża bowiem obawy, że państwo poddane jest nadmiernym czy też niejasnym wpływom określonych grup interesów. Obawiają się, że proces demokratyczny jest fasadowy, a kluczowe decyzje zapadają w zamkniętych grupach. Tym bardziej mechanizmy lobbingu powinny być dogłębnie wyjaśnione zarówno urzędnikom, jak i obywatelom. Pomimo nieufności, jaką budzi, jest to proces naturalny we współczesnych warunkach - jeśli oczywiście jego mechanizmy zostały odpowiednio unormowane i funkcjonują w sposób transparentny.

Państwo sprawnie zarządzane potrzebuje udziału w publicznych procesach decyzyjnych różnych podmiotów. Zarówno organizacje biznesowe, zawodowe, jak i obywatelskie powinny zachowywać prawo do prezentowania swoich racji, a także do podejmowania prób wpływania na określone decyzje. Ale ostateczny werdykt musi pozostawać sprawą uprawnionych instytucji i osób z odpowiednim mandatem publicznym, które kierują się dobrem ogółu.

Książka Daniela Guéguena „Lobbing europejski” zasługuje na uważną lekturę. Autor przez lata pracy zakumulował doświadczenia i wiedzę, które pozwalają mu na precyzyjne zaprezentowanie kluczowych wymiarów lobbingu. Dzięki temu ze znajomością rzeczy proponuje definicje różnych typów lobbingu, charakteryzuje główne fazy rozwoju działalności lobbingsowej, a także różne typy podmiotów, które angażują się w tę aktywność.

Mam nadzieję, że dzięki książce lobbing europejski stanie się bardziej zrozumiałą, zwłaszcza dla pracowników polskiej administracji publicznej, przygotowującej się do sprawowania prezydencji w Unii Europejskiej w drugiej połowie 2011 r.

dr hab. Jacek Czaputowicz
dyrektor KSAP



SPIS TREŚCI

Wstęp: Europejski lobbying w ciągłym ruchu	13
1. Okres powstania UE (1957-1970): lobbying fuzyjny	13
2. Czas stagnacji (1971-1987): lobbying dyplomatyczny	13
3. Jednolity rynek (1988-2005): lobbying strategiczny	14
4. Europa trzydziestu narodów (2006-): lobbying przekrojowy	15
5. Od lobbyngu sektorowego do przekrojowego rewolucja w drodze	16
Część pierwsza: Organizacje zajmujące się lobbyngiem	19
Rozdział 1: Przegląd lobbyngu europejskiego w Brukseli	20
1. Wprowadzenie do organizacji zajmujących się lobbyngiem	22
Rozdział 2: Europejskie federacje branżowe	23
1. Przegląd europejskich federacji branżowych w Brukseli	23
2. Członkowie europejskich federacji branżowych	33
A. Typowa struktura europejskiej federacji branżowej	33
B. Federacje mieszane, zrzeszające krajowe stowarzyszenia i firmy	34
C. Firmy jako bezpośredni członkowie federacji branżowych	38
3. Struktura operacyjna federacji europejskich	41
A. System jednomyślnego głosowania prowadzi do bezsilności	41
B. Rola sekretarza generalnego w procesie decyzyjnym	42
4. Federacje europejskie a stowarzyszenia krajowe - kto w nich sprawuje władzę?	45
5. Audyt, czyli jak ocenić wydajność pracy w federacji europejskiej	47
Rozdział 3: Organizacje pozarządowe (NGOs)	52
A. Platforma organizacji pozarządowych w Brukseli (Grupa Kontaktowa Społeczeństwa Obywatelskiego)	52
B. Miejsce organizacji pozarządowych w UE	55
C. Strategia i metody pracy organizacji pozarządowych	56
D. Współpraca organizacji pozarządowych z partnerami biznesowymi	59
Rozdział 4: Europejskie związki zawodowe	61
A. ETUC - siła, z którą trzeba się liczyć	61
B. Europejski społeczny dialog branżowy	62
C. Po co i jak współpracować z ETUC?	63
Rozdział 5: Europejskie przedstawicielstwo biznesowe	65
A. Tendencja do redukcji personelu w oddziałach europejskich	65
B. Wybór przedstawiciela do oddziału dużej firmy w Brukseli	66
C. Strategia firm międzynarodowych w Brukseli	66

Część druga: Narzędzia lobbingu 71

Rozdział 1: Europejski monitoring legislacyjny 72

- A. Podstawy monitoringu: zakres i szczegółowość 72
- B. Częstotliwość wykonywania monitoringu oraz jego adresaci 72
- C. Typowy dzień monitoringu legislacyjnego 74
- D. Proponowana metoda systemu raportów standaryzowanych 76

Rozdział 2: Wywiad gospodarczy w Brukseli 77

- A. Wywiad gospodarczy stwarza doskonałe możliwości dostępu do informacji na poziomie europejskim 77
- B. Metodologia wyszukiwania informacji 79
- C. Wywiad gospodarczy jako główne narzędzie strategiczne 81

Rozdział 3: Sieci kontaktów na rynkach niższego i wyższego szczebla 82

- A. Pojęcie globalnej sieci 82
- B. Sieci kontaktów na rynkach niższego i wyższego szczebla 84
- C. Narodowe sieci kontaktów 85

Rozdział 4: Komunikacja z instytucjami unijnymi 86

- A. Problem nr 1: komunikacja pisemna i ustna 86
- B. Dziesięć zasad ustnej komunikacji 87
- C. Dziesięć zasad pisemnej komunikacji 88
- D. Nowy rodzaj stanowiska negocjacyjnego 88
- E. Czy dobre maniere nadal się liczą? 90

Rozdział 5: Akredytowana prasa 91

- A. Przegląd przedstawicieli prasy akredytowanej w Brukseli 91
- B. Jak współpracować z dziennikarzami europejskimi 91
- C. Prasa jako element kampanii lobbingowej 92
- D. Prasa jako integralna część twojej sieci kontaktów 93

Część trzecia: Strategie lobbingu 95

Rozdział 1: Lobbing jako integralna część procesu decyzyjnego 96

- A. Lobbing jako prawnie uznana i wpływowa przeciwwaga dla władzy 97
- B. „Dobry lobbysta” versus „zły lobbysta” 97
- C. W Brukseli umiejętność wywierania wpływu idzie w parze z profesjonalizmem 98
- D. Podczas gdy lobbing krajowy jest z natury głównie polityczny, lobbing europejski jest przede wszystkim techniczny 98

Rozdział 2: Faza przygotowawcza 100

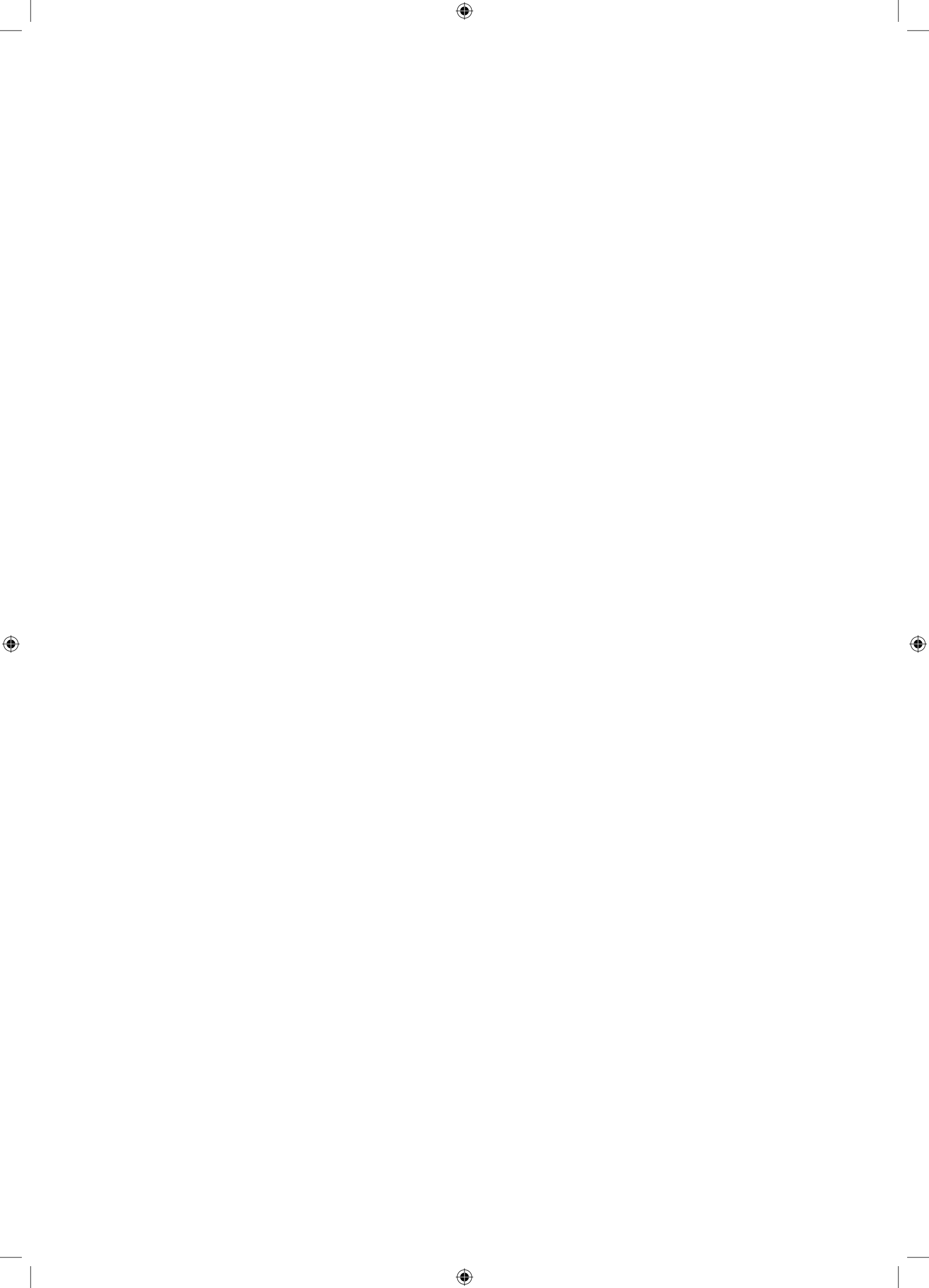
- A. Siedem filarów europejskiego lobbingu 100
- B. Przewidywanie 101

C. Ocena wpływu oraz wyznaczanie priorytetów	102
D. Interwencja „odgórna” i „oddolna”	104
Rozdział 3: Gdzie i kiedy należy zainterweniować?	106
A. Jednakowe znaczenie trzech instytucji unijnych	106
B. Interweniowanie w fazie przygotowawczej	106
C. Interweniowanie na różnych etapach procesu współdecydowania	108
D. Inteweniowanie w fazie wykonawczej (komitologia)	114
Rozdział 4: Przyjęcie strategii negatywnej, defensywnej, reakcyjnej lub zapobiegawczej	119
A. Przede wszystkim pokonaj ograniczenia	119
B. Przyjęcie odpowiedniej strategii	120
C. Cztery opcje strategii lobbingu	121
1. Negatywne strategie lobbingu	121
2. Defensywne strategie lobbingu	122
3. Reakcyjne strategie lobbingu	125
4. Zapobiegawcze strategie lobbingu	125
D. Wybrane statystyki dotyczące strategii lobbingu	129
Rozdział 5: Klasyczne koalicje: niezbędne, konieczne czy bezwartościowe	130
A. Federacje sektorowe, klasyczna awangarda w lobbingu lat 70. i 80.	131
B. Koncentryczne koalicje lat 90., czyli duże jest piękne!	131
C. Połączenie lobbingu europejskiego i krajowego w nową formę koalicji	132
D. Działanie w pojedynkę	133
Rozdział 6: Nowe formy koalicji	132
A. Platformy	134
- Platformy partnerstwa prywatno-publicznego	134
- Platformy wystawowe	135
- Platformy przeciwwagi	135
- Platformy przemysłowe	136
- Platformy tworzone jako narzędzia lobbingu	136
B. Lobbing przekrojowy	137
- Społeczeństwo obywatelskie a nowy sposób wywierania wpływu	137
- Przelamując „sztuczny podział interesów”	138
- Teoria lobbingu przekrojowego	139
- Lobbing przekrojowy w praktyce	139
- Koalicja przekrojowa w celu dokonania przeglądu Dyrektywy w sprawie stosowania osadów ściekowych w rolnictwie	140
Rozdział 7: A co z etyką?	141
A. Budżet kampanii lobbingowej to tylko pozorny problem	141
B. Etyka zawodowa lobbysty w prawie i praktyce	142



EUROPEJSKI LOBBING W CIĄGŁYM RUCHU

Od lobbingu sektorowego do przekrojowego



EUROPEJSKI LOBBING W CIĄGŁYM RUCHU

Unia Europejska pierwszej dekady XXI wieku nie ma już nic wspólnego z Europejską Wspólnotą Gospodarczą, zainicjowaną traktatem rzymskim w 1957 roku. Z lobbingiem – podobnie!

Wystarczy przyrzeć się ostatniemu półwieczu historii UE, aby wyróżnić cztery główne fazy w rozwoju lobbingu europejskiego:

1. Okres powstania UE (1957–1970): lobbing fuzyjny
2. Czas stagnacji w rozwoju UE (1971–1987): lobbing dyplomatyczny
3. Jednolity rynek (1988–2005): lobbing strategiczny
4. Europa trzydziestu narodów (2006–): lobbing przekrojowy

1. Okres powstania UE (1957–1970): lobbing fuzyjny

Lata 1957–1970 to okres ojców założycieli oraz wielkiego dzieła tworzenia Europy sześciu narodów pod egidą francusko-niemiecką, w oparciu o trzy główne cele: wspólną politykę rolną (WPR), zniesienie wewnętrznych taryf celnych oraz utworzenie unii celnej.

Krótko mówiąc, jest to czas wzmożonej działalności legislacyjnej i regulacyjnej, naznaczony „wynalezieniem” wspólnej polityki rolnej, wprowadzeniem „handlowych preferencji wspólnotowych” oraz zapoczątkowaniem wspólnej organizacji rynków (np. pszenicy, mięsa, cukru itp.). I choć kierunek rozwoju WPR znacznie się potem zmienił, moment jej utworzenia oraz pierwsze 10 lat jej funkcjonowania są uważane za przykład zaangażowania, kreatywności oraz wzorowego wprowadzania nowych rozwiązań prawnych.

Zdaniem prominentnych polityków tamtych czasów WPR została wymyślona „w terenie”, w wyniku ciągłej wymiany informacji oraz współpracy urzędników Komisji Europejskiej z przedstawicielami przemysłu rolnego. Wszyscy zgadzają się co do tego, iż WPR, wraz z zasadami jej praktycznego zastosowania, tworzona była równocześnie przez urzędników i profesjonalistów.

Taka współpraca już nigdy więcej się nie powtórzyła, należy jednak wyróżnić dwie wyjątkowo zasłużone postaci, które stały się symbolami fuzyjnego lobbingu tamtego okresu: pierwsza to Henri Cayre, znany przedstawiciel europejskiego przemysłu cukrowego, uosobienie władzy, przywództwa i kreatywności, założyciel Europejskiego Systemu Informacyjnego oraz prekursor nowoczesnego lobbingu. Druga postać to Andre Herlistka, sekretarz generalny COPA (Komitetu Rolniczych Organizacji Zawodowych) w złotym okresie UE człowiek, który znał WPR jak własną kieszeń.

2. Czas stagnacji (1971–1987): lobbing dyplomatyczny

Okres 1971–1987 to „ciemne lata” procesu budowania Europy, podczas których traci on swój początkowy wigor. Jednomyślne głosowanie zaczyna wtedy zastępować kwalifikowaną większość głosów. Europa staje w miejscu i tylko kilka spraw, takich jak: zarządzanie wspólnymi organizacjami rynku WPR, dyrektywy dotyczące bezpieczeństwa i higieny w miejscu pracy, stosunki Północ-Południe w ramach konwencji z Lomé oraz rundy negocjacyjne GATT (poprzednika WTO), posuwa się nadal do przodu).

Okres stagnacji w rozwoju Unii zbiega się też czasowo z pojawieniem się nowego rodzaju lobbystów: tzw. dyplomatów. Jednocześnie spadek liczby działań w ramach EWG paradoksalnie nie przyczynia się do utraty niezaprzeczalnego prestiżu federacji europejskich. Większość z nich ma bowiem swoją siedzibę w Paryżu i jest prowadzona przez znane i ambitne jednostki, komunikujące się wprawdzie rzadko, ale efektywnie, z pomocą eleganckich manier i gestów oraz utrzymujące wybrane – i poufne – kontakty ze swoimi członkami i grupką wysoko postawionych urzędników w Brukseli (EEC/ EWG), Genewie (GATT/ Układ Ogólny w Sprawie Taryf Celnych i Handlu) oraz Rzymie (FAO/ Organizacja ds. Wyżywienia i Rolnictwa).

3. Jednolity rynek (1988–2005): lobbing strategiczny

W procesie odrodzenia Europy nie sposób przecenić roli Jacques'a Delors'a. Dzięki niezachwianemu poparciu ze strony dominującego partnerstwa francusko-niemieckiego, nowemu przewodniczącemu Komisji Europejskiej udaje się (w ramach Jednolitego aktu europejskiego w roku 1987 radykalnie zreformować instytucje europejskie, osiągając dzięki temu:

- przywrócenie głosowania w systemie większości kwalifikowanej,
- przeniesienie wyłącznego prawa inicjatywy ustawodawczej (i przygotowywania projektów aktów prawnych) na rzecz Komisji Europejskiej,
- wprowadzenie, od 1 stycznia 1993 roku, jednolitego rynku wewnętrznego.

Tym samym, niemal z dnia na dzień, lobbing dyplomatyczny staje się przestarzały i stopniowo wymiera. Jako pierwsi zdają sobie z tego sprawę europejscy producenci cukru, będący dotychczas symbolem tej właśnie formy lobbingu. Wystawne biuro przy alei Montaigne w Paryżu zostaje zamknięte 31 grudnia 1988 roku, a następnie przeniesione do Brukseli, gdzie 2 stycznia 1989 roku zupełnie nowy, odmłodzony zespół stawia sobie za cel odzyskanie dawnych, utraconych w ostatnich latach wpływów oraz przywrócenie przemysłowi cukrowemu priorytetowego znaczenia w kręgach lobbystów.

W latach 1989–1992 ma miejsce istna rewolucja w dziedzinie technik lobbingu. Wiele federacji opuszcza Paryż i przenosi się do Brukseli, liczba lobbystów powiększa się błyskawicznie, a CIAA (Konfederacja Przemysłu Żywności i Napojów w UE) intensywnie współpracuje z Komisją Europejską, stając się tym samym głównym aktorem jednolitego rynku.

Drażliwe kwestie początkowych okresów zostają rozwiązane. Lobbing znajduje się teraz w samym centrum walki przemysłowej. W ramach CIAA rozgrywają się prawdziwe bitwy pomiędzy producentami sektora pierwotnego (cukru, mleka, mąki, oleju itp.) a przedstawicielami przemysłu przetwórczego (m.in. napojów bezalkoholowych, czekolady, słodczy, alkoholu). Przy czym ci pierwsi są bardziej otwarci na WPR oraz preferencje wspólnotowe, a drudzy zdecydowanie wolą wolne rynki i ich deregulacje.

W okresie tym powstają główne i stosowane do dzisiaj techniki lobbingu:

- Używanie twardych, rzeczowych argumentów. Sprawa ulewy z 1990 roku rozpoczyna okres pojawiania się coraz bardziej złożonych dossier. Od tej chwili nie wystarczy już tylko podzielać opinii Komisji Europejskiej, lecz trzeba jeszcze umieć przekonać Komisję do swoich poglądów. Innymi słowy, należy przedstawiać rzeczowe argumenty, których wiarygodność jest nie do odparcia.

- Tworzenie globalnej sieci kontaktów. Nie ma już mowy o pracowaniu wyłącznie z Komisją Europejską. Parlament Europejski staje się koniecznym elementem każdej kampanii, mnożą się grupy ekspertów, społeczeństwo obywatelskie (związki zawodowe, organizacje pozarządowe) inwestuje w Brukseli, a akredytowana prasa zyskuje na znaczeniu, stając się jednocześnie ważnym narzędziem lobbyngu.
- Stosowanie skutecznej komunikacji - wewnętrznej i zewnętrznej. Tej pierwszej po to, by współpraca pomiędzy federacją europejską a jej członkami z poszczególnych państw była optymalna, tej drugiej jako narzędzia lobbyngu: miękka komunikacja służy poprawie wizerunku, widoczności i przejrzystości organizacji oraz dawaniu dobrego przykładu innym, twardą posługujemy się wtedy, gdy chcemy pozyskać czytelników prasy jako sprzymierzeńców w konkretnej sprawie.

W latach 90. jednolity rynek, Runda Urugwajska, reformy WPR, polityki regionalne oraz przyjęcie nowych państw członkowskich sprawiają, że Unii Europejskiej nie da się już pominąć. W Brukseli powstaje ugruntowane centrum władzy politycznej i ekonomicznej. Mimo to Paryż nadal postrzega siebie jako pana gry, co jest ogromnym błędem, gdyż władza przesunęła się już z krajowych stolic do stolicy Europy.

W rezultacie grupy wywierania wpływu stają się w Brukseli wszechobecne. Mówi się nawet o 15 tys. lobbyngistów. W kolejnych rozdziałach zobaczymy jednak, że mimo zatłoczonych korytarzy instytucji europejskich liczba ta mogłaby być jeszcze większa. Lobbyng - szeroko akceptowany jako naturalna przeciwwaga dla władzy zaczyna zbierać pierwsze punkty i wraz z upływem czasu zyskiwać znaczny margines wpływu.

Jednak wszystko co dobre kiedyś się kończy. Wraz z kolejnymi rozszerzeniami - sześć, dziewięć, dwanaście, piętnaście, dwadzieścia pięć, dwadzieścia siedem państw - Unia Europejska za bardzo się rozrasta i traci wewnętrzną spójność. W rezultacie idealna machina lobbyngu - klasyczna federacja europejska z siedzibą w Brukseli i 27 krajami członkowskimi - nagle staje się przestarzała. Jeśli podczas spotkania na szczycie głowy 27 państw i ich rządy nie są w stanie osiągnąć porozumienia, jak miałyby tego dokonać federacje europejskie.

Stając się „ofiara” rozmycia spowodowanego rozszerzeniem, zdecydowana większość federacji europejskich z trudem osiąga ogólne porozumienia, oparte na najniższym wspólnym mianowniku. Wiarygodność - warunek *sine qua non* wywierania wpływu - przestaje istnieć. W celu utrzymania lub odzyskania wpływu zmiana tego układu staje się wprost konieczna.

4. Europa trzydziestu narodów (2006-): lobbyng przekrojowy

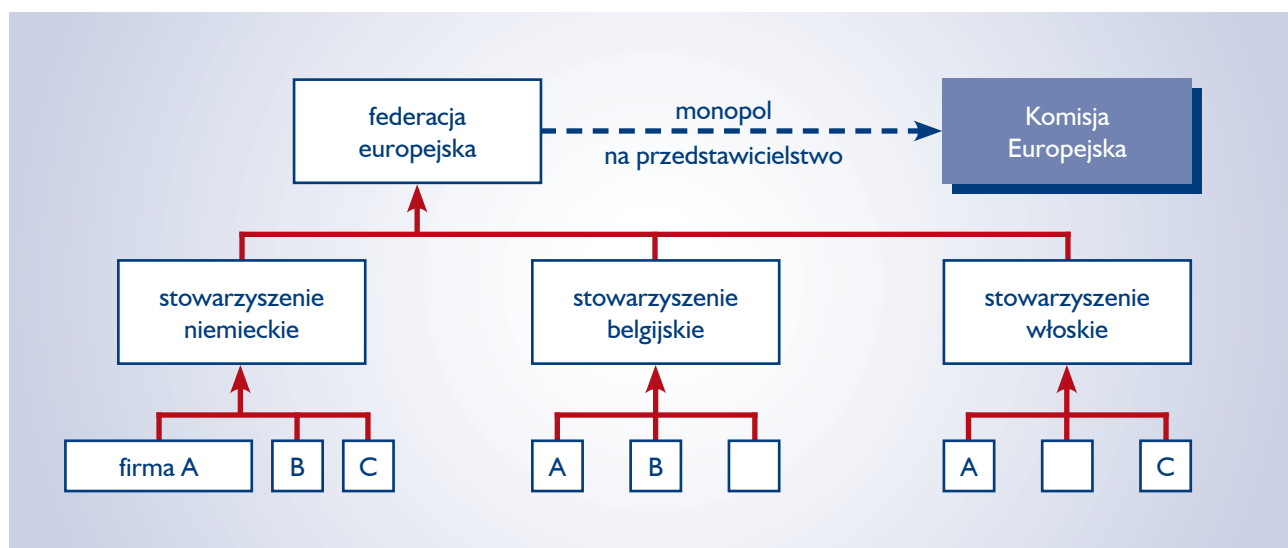
Rozszerzenie Unii Europejskiej będzie wymagało (już wymaga!) przede wszystkim radykalnej zmiany technik lobbyngu.

Zapobiegawcze w latach 90., europejskie federacje branżowe stają się teraz reakcyjne lub defensywne w wyniku braku wizji, funduszy oraz kierownictwa. Na polu bitwy o wpływy muszą ustąpić miejsca organizacjom pozarządowym, inspirowanym prawdziwymi przekonaniem, posiadającym imponujące fundusze i posługującym się wiarygodnymi argumentami fachowymi oraz nowoczesnymi metodami komunikacji.

Z jednej strony paraliż, z drugiej dynamika - rozwiązanie wydaje się proste. W nowej rywalizacji o wpływy przyszłość należy do lobbingu przekrojowego tzn. do umiejętności budowania powiązań między wyższymi a niższymi szczeblami na linii od producenta do konsumenta. Z biegiem czasu lobbing sektorowy zaniknie na rzecz lobbingu zorganizowanego wokół łańcucha wartości. Lobbyista natomiast, po porzuceniu swojego dotychczasowego stanowiska w opozycji, stopniowo stanie się partnerem.

OD LOBBINGU SEKTOROWEGO DO PRZEKROJOWEGO: REWOLUCJA W DRODZE

1970-1980: złoty okres klasycznej federacji europejskiej



Klasyczna federacja europejska czerpie korzyści z:

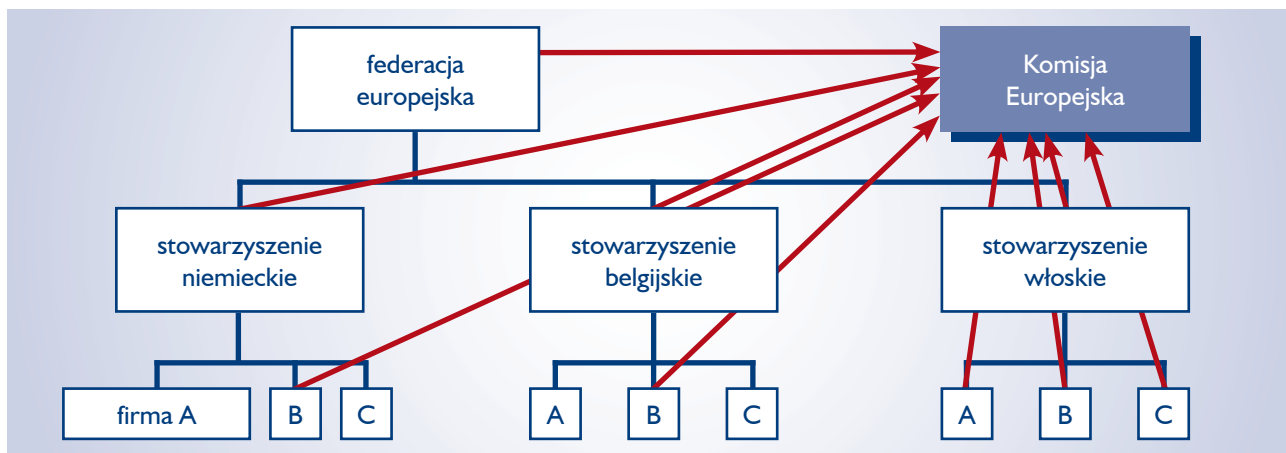
- zwyczajowo przyjętego sektorowego charakteru przedstawicielstwa,
- dużej wiarygodności technicznej,
- monopolu na przedstawicielstwo w instytucjach europejskich.

Jej struktura jest więc idealnie dopasowana do pełnionych przez nią misji reprezentanta oraz grupy wywierania wpływu.

Lata 90.: początek zagrożenia dla klasycznej federacji europejskiej

Gdy głównym celem staje się jednolity rynek, a w przemyśle zaczynają rosnać stawki, o które się walczy, rywalizacja pomiędzy poszczególnymi grupami lobbystów nabiera tempa. Na tym tle klasyczna federacja europejska przechodzi potrójną przemianę:

- Na pierwszym etapie rośnie jej autorytet. W miarę jak Bruksela staje się jedyną drogą dostępu, a Unia Europejska się rozszerza, klasyczna federacja europejska zyskuje coraz więcej nowych członków.
- Zysk ten okazuje się jednak bezwartościowy, ponieważ jednocześnie traci ona swoją wiarygodność (w obliczu 27 krajowych stowarzyszeń zasada najniższego wspólnego mianownika prowadzi do jej paraliżu).
- Ostatecznie, ze względu na przeciwstawne interesy jej członków, monopol na przedstawicielstwo, z którego przedtem klasyczna federacja europejska czerpała zyski, rozpada się na części. Każda z nich walczy teraz o swój własny interes, należąc nadal do jednej i tej samej organizacji (patrz wykres).



Od roku 2000: nowe formy organizacji zajmujących się lobbingiem

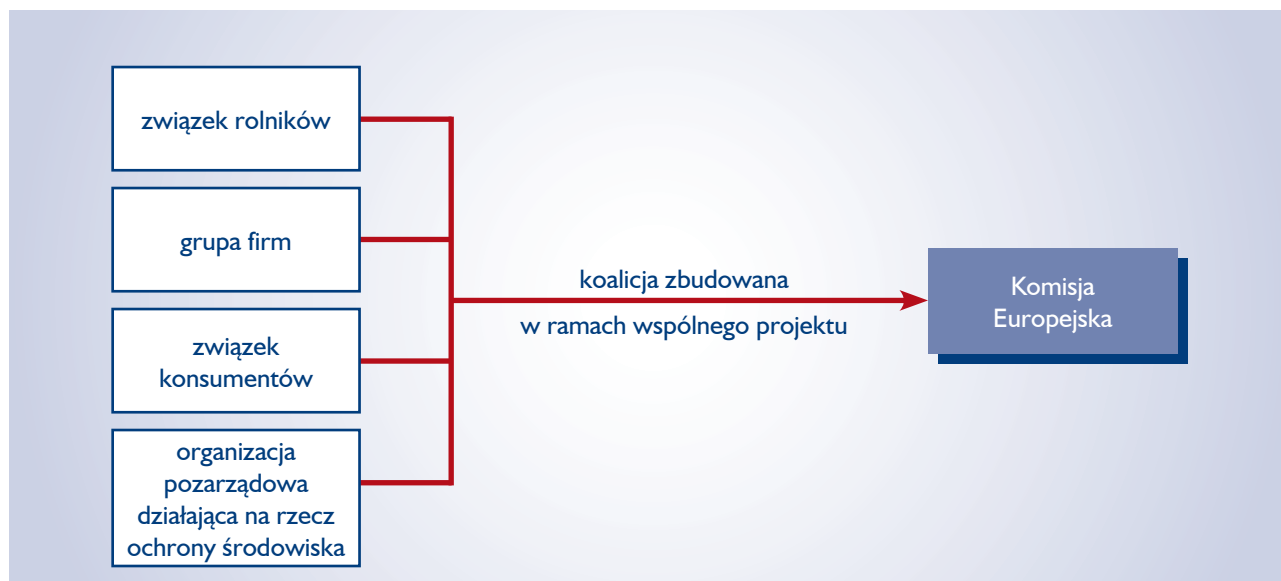
Głównym celem tej książki jest głęboka analiza współczesnych organizacji zajmujących się lobbingiem oraz zbadanie tego, jak dalej powinny ewoluować ich budowa, strategie i działania w celu zwiększenia wywieranego przez nie wpływu.

Nie uprzedzając wniosków, chciałbym na razie zaznaczyć, iż „pełzający paraliż” klasycznych federacji branżowych zostanie ostatecznie uleczony dzięki próbom pokonania różnic w obrębie danego sektora gospodarczego i utworzenia koalicji przekrojowych wzdłuż jego łańcucha wartości.

Koalicje te mogą przybierać następujące formy:

- platform firm tworzonych w ramach projektu uzdrowienia wewnętrznej struktury federacji europejskiej przez jej członków,
- sojuszy przekrojowych, zaczynających się na poziomie producentów, a kończących się na poziomie konsumentów, mogących wypracować, a następnie zaproponować „gotowe” porozumienia do przedłożenia Komisji Europejskiej.

W tym wypadku wybór partnerów będzie już związany nie z ich członkostwem w konkretnych organizacjach, lecz z umiejętnością współpracy w ramach wspólnego projektu.



Nowe kanały wpływu w Brukseli będą oznaczać przejście od lobbingu w opozycji do lobbingu propozycji.

Część pierwsza

ORGANIZACJE ZAJMUJĄCE SIĘ LOBBINGIEM

Rozdział 1: Przegląd lobbingu europejskiego w Brukseli

Rozdział 2: Europejskie federacje branżowe

Rozdział 3: Organizacje pozarządowe (NGOs)

Rozdział 4: Europejskie związki zawodowe

Rozdział 5: Europejskie przedstawicielstwo biznesowe

ROZDZIAŁ 1: PRZEGLĄD LOBBINGU EUROPEJSKIEGO W BRUKSELI

Aktorzy	Opis	Liczba organizacji	Liczba zatrudnionych pracowników
Europejskie federacje branżowe	Reprezentują interesy swoich członków według branży we wszystkich sektorach przemysłu: tytoniowego, spożywczego, rolniczego, chemicznego, itp.	+ 1200	5000
Krajowe stowarzyszenia branżowe	Organizacje narodowe z główną siedzibą w Brukseli.		
Korporacje międzynarodowe	Firmy, które otworzyły swoje biura w Brukseli.	+ 500	2000
Kancelarie prawne	Prawnicy specjalizujący się w prawie wspólnotowym.	+ 200	2300
Konsultanci ds. europejskich	Stowarzyszenia zajmujące się informowaniem, lobbingiem i komunikacją w ramach usług dla firm oraz organizacji pozarządowych lub stowarzyszeń branżowych.	+ 150	1300
Europejskie związki zawodowe	Głównie europejska konfederacja związków zawodowych i jej wyspecjalizowane oddziały.	+ 20	100
Przedstawiciele lokalnych społeczności	Biura lub przedstawicielstwa miast lub regionów.	+ 200	1500
Organizacje pozarządowe	Organizacje non-profit, działające w dziedzinach ochrony środowiska, kultury, kwestii społecznych i praw konsumenckich.	+ 750	4000
Think tanki	Centra służące prowadzeniu burz mózgow lub badaniom dotyczącym spraw europejskich.	+ 50	300
Ogółem	+ 3000 organizacji zatrudniających ok. 16 500 pracowników		

Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych z Public Affairs Directory 2006, wydawnictwa Landmarks Publishing. Tel. +32 (0)2 779 95 49

Niniejsze statystyki rzucają jedynie światło na omawiany problem, ale nie odzwierciedlają w pełni rzeczywistości, ponieważ dostarczają tylko częściowej wiedzy na temat krajobrazu lobbingu europejskiego. Wynika z nich bowiem, że w Brukseli istnieje w sumie ok. 3 tys. organizacji zajmujących się lobbingiem i 16,5 tys. lobbystów. Poniżej przedstawiamy jednak inny, zaskakujący wynik naszych obliczeń.

Liczby przedstawione w tabeli są mylące, ponieważ:

- ▶ Nie uwzględniają krajowych stowarzyszeń, będących członkami federacji europejskich i organizacji pozarządowych. Gwoli wyjaśnienia należy dodać, że europejska federacja średniej rangi (o stałym sekretariacie liczącym od pięciu do siedmiu osób) składa się z zarządu, biura i około dziesięciu komitetów technicznych, które z kolei mogą zmobilizować od stu do stu pięćdziesięciu ekspertów z krajowych stowarzyszeń i przedsiębiorstw. Jeśli wziąć pod uwagę liczbę federacji branżowych w Brukseli, można zauważyć, że dziesiątki tysięcy „nieetatowych” lobbystów nie zostało w tej kalkulacji uwzględnionych.
- ▶ To samo dotyczy firm: w przeciętnym europejskim biurze międzynarodowej firmy pracują na pełny etat średnio cztery osoby (zatrudnienie waha się od jednej do dwunastu osób). Jest to jednak zaledwie czubek góry lodowej, gdyż firma taka, jak np. Total posiada ponadto ok. 200 ekspertów, pracujących nad sprawami europejskimi (większość z nich ma wkład w działania Europy, europejskiej federacji przemysłu naftowego, a pozostali zajmują się sprawami szczebla europejskiego na poziomie krajowym).
- ▶ Większość z 16,5 tys. osób zaliczonych w powyższej tabeli do grona lobbystów w rzeczywistości nie wykonuje tego zawodu! Wiele z nich przez większość czasu zajmuje się monitoringiem, pracą administracyjną czy logistyczną, komunikacją czy poszukiwaniem funduszy – krótko mówiąc, wszystkim tym, czego lobbysta nie robi. Często prawdziwym lobbingiem zajmują się wyłącznie członkowie organizacji o długim stażu pracy lub piastujący wysokie stanowiska.

Gdyby uwzględnić te zastrzeżenia, należałoby dokonać korekty naszych szacunkowych wyliczeń i przyjąć, że liczba osób zawodowo związanych ze sprawami europejskimi, głównie w celu reprezentowania pewnych interesów lub zbierania informacji (nawet jeśli niektórzy robią to tylko w niepełnym wymiarze czasu pracy), może wzrosnąć aż do 100 tys.

100 tys. niepełnoetatowych lobbystów – wielu z nas może się to wydać nierealne. Jednak jest to średnio zaledwie cztery tysiące osób na każde państwo członkowskie. Gdyby więc policzyć dokładniej, ostateczny wynik mógłby się okazać jeszcze bardziej imponujący niż ta szacunkowa kalkulacja.

Jeśli chodzi o pełnoetatowych lobbystów, można powiedzieć, że jest ich ok. 15 tys. Mniej więcej jedna trzecia z nich pracuje na stałe w Brukseli, pozostali lobbują „na odległość” z krajów członkowskich.

1. Wprowadzenie do organizacji zajmujących się lobbingiem

Aby uniknąć odwrócenia uwagi od głównego tematu rozważań, ograniczymy naszą analizę jedynie do „faktycznych” grup wywierania wpływu, a mianowicie:

- europejskich federacji branżowych,
- organizacji pozarządowych,
- związków zawodowych,
- korporacji międzynarodowych.

Kancelarie prawne i biura konsultingowe zostały tutaj pominięte z tego względu, iż są one pośrednikami w lobbingu, reprezentując raczej interesy innych niż swojej własnej organizacji.

ROZDZIAŁ 2 EUROPEJSKIE FEDERACJE BRANŻOWE

1. Przegląd europejskich federacji branżowych w Brukseli

2. Członkowie europejskich federacji branżowych

- A. Typowa struktura federacji.
- B. Systemy mieszane, łączące krajowe stowarzyszenia i korporacje międzynarodowe.
- C. Czy firmy staną się bezpośrednimi członkami federacji branżowych?

3. Struktura operacyjna federacji europejskich

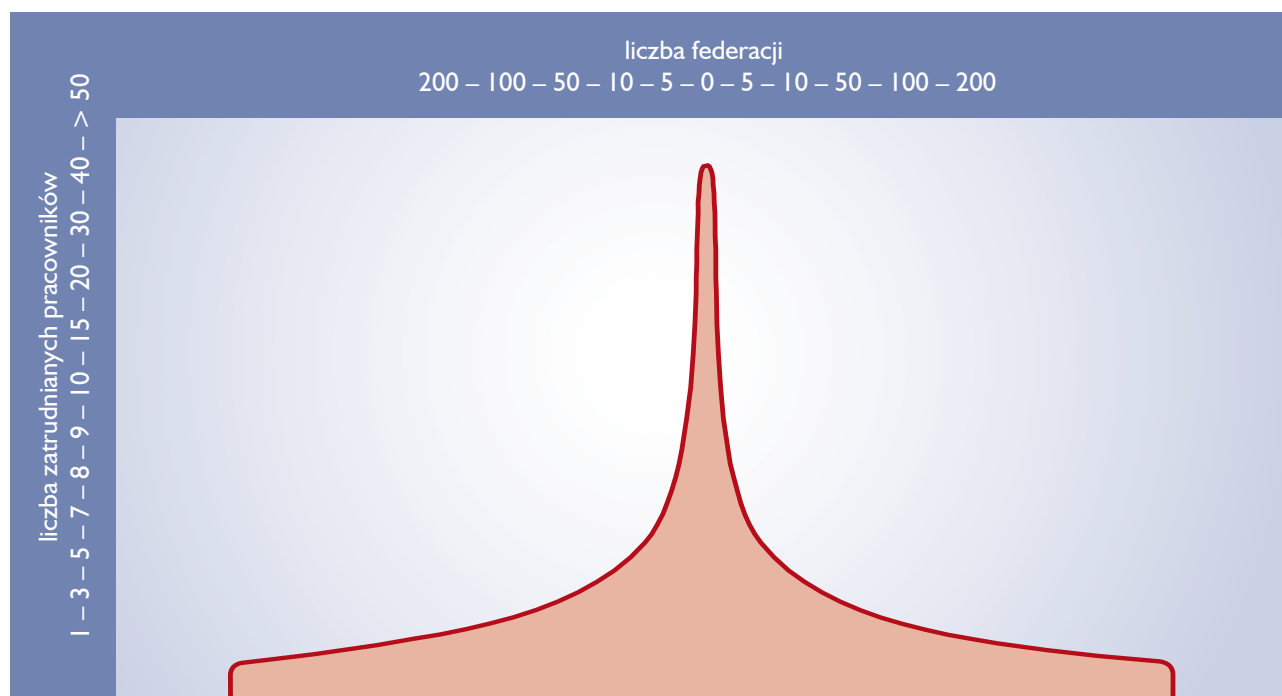
- A. System jednomyślnego głosowania prowadzi do bezsilności
- B. Rola sekretarza generalnego w procesie decyzyjnym

4. Federacje europejskie a stowarzyszenia krajowe: kto sprawuje w nich władzę?

5. Audyt: jak ocenić wydajność pracy w federacji europejskiej?

1. Przegląd europejskich federacji branżowych w Brukseli

Obraz fragmentacji



Powyższy wykres znakomicie odzwierciedla obraz fragmentacji federacji branżowych w Brukseli. Widać na nim, że choć jest ich bardzo wiele, większość z nich osiąga niewielkie rozmiary (dlatego mikro-grupy lobbingowe stanowią znaczny procent ogółu).

Szacunkowo liczbę federacji można ocenić na ok. 1,2 tys. Dzielą się one na trzy kategorie: duże, średnie i małe.

Duże europejskie federacje branżowe

Nazwa organizacji	Liczba pracowników
Europejska Rada Przemysłu Chemicznego (CEFIC)	150
Komitet organizacji zawodowych przy UE (COPA-COGECA)	57
Zrzeszenie Europejskich Federacji Przedsiębiorców (BUSINESSEUROPE)	51
Europejska Konfederacja Związków Zawodowych (ETUC)	50
Europejska Federacja Producentów Leków i ich Stowarzyszeń (EFPIA)	43
Europejskie Stowarzyszenie Przemysłów Lotniczego i Obronnego (ASD)	39
Europejski Komitet Ubezpieczeń (CEA)	34
Eurelectric	32
Europejska Federacja Bankowa (EBF)	32
EuroChambres	30
Europejskie Stowarzyszenie Producentów Pojazdów (ACEA)	30
Europejskie Stowarzyszenie Energetyki Wiatrowej (EWEA)	27
PlasticsEurope	25
Konfederacja Przemysłu Żywności i Napojów UE (CIAA)	23
Stowarzyszenie Europejskich Linii Lotniczych (AEA)	22
Wspólnota Kolei Europejskich i Przedsiębiorstw Infrastrukturalnych (CER)	22
Europejskie Stowarzyszenie Producentów Cementu (CEMBUREAU)	22
Eurocommerce	20
Stowarzyszenie Europejskiego Przemysłu Kosmetycznego, Toaletowego i Perfumeryjnego (COLIPA)	20
Europejskie Stowarzyszenie Rzemiosła oraz Małych i Średnich Przedsiębiorstw (UEAPME)	19
Europejska Konfederacja Przemysłów Papierniczych (CEPI)	19
Europejskie Stowarzyszenie Wytwórców Aluminium (EAA)	16
Europejska Organizacja Właścicieli Ziemi (ELO)	15
Europejskie Stowarzyszenie Środków Ochrony Roślin (ECPA)	15

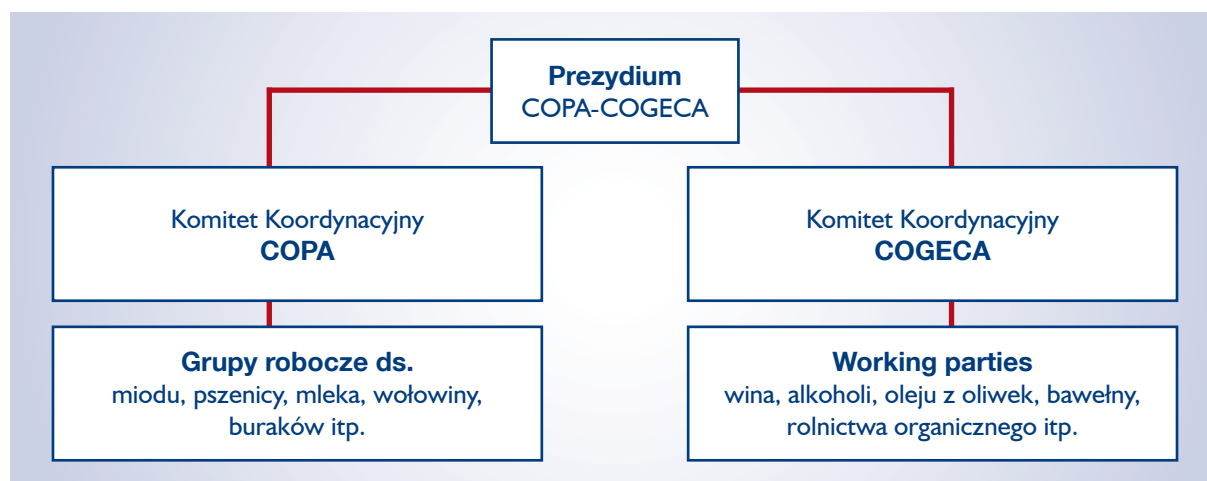
COPA – COGECA, czyli prototyp dużej tradycyjnej federacji europejskiej

- Założona w 1959 roku, COPA (Komitet Rolniczych Organizacji Zawodowych) reprezentuje obecnie 59 organizacji ze wszystkich 27 państw członkowskich Unii Europejskiej.
- COGECA (Generalna Konfederacja Spółdzielni Rolniczych przy Unii Europejskiej), również utworzona w 1959 roku, reprezentuje 37 organizacji z 24 państw członkowskich.
- W 1962 roku Sekretariaty COPA i COGECA połączyły się w jedną organizację reprezentacyjną (składającą się z 57 członków), w której COPA zajmuje dominującą pozycję.
- Sekretariat COPA/COGECA organizuje od 300 do 400 spotkań rocznie.
- W organizacji używa się 5 języków roboczych w mowie i w piśmie: francuskiego, angielskiego, niemieckiego, włoskiego i hiszpańskiego.
- Sekretarzem generalnym COPA-COGECA jest Pekka Pesonen.

Procedura decyzyjna COPA-COGECA

- Ciało decyzyjne COPA-COGECA, zwane Prezydium, będące odpowiednikiem rady administracyjnej, składa się z przedstawicieli organizacji członkowskich (po jednym z każdej organizacji, w sumie 88 przedstawicieli). Prezydium zbiera się raz na miesiąc w celu wypracowania wspólnego stanowiska w imieniu obu organizacji, przeważnie w drodze konsensusu.
- Zebrania Prezydium są przygotowywane przez dwa Komitety Koordynacyjne ds. polityki firmy: jeden z ramienia COPA, drugi z COGECA. Debaty Komitetów są oparte na dyskusjach 50 wyspecjalizowanych grup roboczych z obu organizacji.
- Widzimy zatem, że procedura decyzyjna COPA-COGECA została bezpośrednio skopiowana z unijnej procedury decyzyjnej WPR: Prezydium jest odpowiednikiem Rady Rolniczej, Komitety Koordynacyjne – COREPER-u I, a grupy robocze – specjalnych grup roboczych i komitetów Rady.

Konsultacyjno-reprezentacyjna procedura decyzyjna



Wady i zalety

- COPA-COGECA uosabia duże federacje branżowe z wczesnego etapu rozwoju Unii Europejskiej; jej autorytet i doświadczenie w sprawach związanych z rolnictwem są niepodważalne.
- Heterogeniczność europejskiego rolnictwa, jeszcze bardziej widoczna po rozszerzeniu Unii, prowadzi COPA-COGECA do paraliżu. W jaki sposób organizacja ta miałaby wypracować wiarygodne stanowisko, a następnie je wywalczyć, jeśli zrzesza aż 88 stowarzyszeń członkowskich?
- 27 stowarzyszeń członkowskich COPA oraz 17 stowarzyszeń członkowskich COGECA założyło krajowe biura w Brukseli w celu obrony swoich interesów. Nie tylko nie pomagają one COPA-COGECA, lecz działają na zasadach antykoalicji!

- Słabość komunikacyjna COPA-COGECA stopniowo ulega poprawie; ma ona bardzo dobrą stronę internetową i rozpoczęła dialog z wieloma innymi stowarzyszeniami, ekologami, konsumentami i producentami.

COPA-COGECA, rue de Tr ves 61, 1040 Brussels, dyrektor generalny: Pekka Pesonen - www.copa-cogeca.be

Z 1,2 tys. wymienionych federacji zawodowych zaledwie 24 (tzn. 2%) ma stały sekretariat z minimum 15 pracownikami. Liczba zrzeszonych w ramach danej organizacji członków jest jednostką miary przydatną do określenia znaczenia poszczególnych federacji europejskich oraz dokonania ich oceny. Zastosowanie innego kryterium w postaci budżetu, jakim dysponują, dałoby podobne rezultaty.

Federacje europejskie możemy podzielić na:

- Cztery federacje poziome: CES, BUSINESSSEUROPE, Eurochambres, UEAPME.
- 18 federacji sektorowych.
- Jedno centrum techniczne, obsługujące przemysł naftowy: CONCAWE.
- Jedną federację „new-look”, czyli ELO, łączącą cechy federacji branżowej z cechami organizacji pozarządowej.

Federacje branżowe średnich rozmiarów

Są to klasyczne federacje sektorowe. Opierając się na ich definicji jako organizacji zatrudniającej średnio od 5 do 14 osób, można oszacować, że jest ich ok. 250.

Poniższa tabela umożliwia przegląd tych organizacji, choć dane w niej zawarte nie są wyczerpujące.

Nazwa organizacji	Liczba zatrudnianych
Europejska Organizacja Przedsiębiorstw Naftowych (CONCAWE)	14
Europejskie Stowarzyszenie Przemysłu Fotowoltaicznego (EPIA)	14
EuropaBio	14
Międzynarodowa Rada Portów Lotniczych - Oddział Europejski (ACI Europa)	14
Europejskie Stowarzyszenie Przemysłu Metali Nieżelaznych (EUROMETAUX)	13
Europejski Instytut Miedzi (European Copper Institute)	13
Croplife International	13
Europejskie Stowarzyszenie Przemysłu Naftowego	13
Europejska Organizacja Producentów Odzieży i Tekstyliów (EURATEX)	12
Europejskie Stowarzyszenie Producentów Nawozów (EFMA)	12
Europejska Federacja Przemysłu Budowlanego (FIEC)	9
Europejski Komitet Producentów Cukru (CEFS)	9
Stowarzyszenie Europejskich Operatorów Sieci Telekomunikacyjnych (ETNO)	8

Browary europejskie	8
Europejskie Stowarzyszenie Przetwórców Mleka (EDA)	8
Europejska Federacja Producentów Pasz (FEFAC)	7
Stowarzyszenie Producentów Wyrobów Czekoladowych, Cukierniczych i Ciastkarskich UE (CAOBISCO)	7
Europejskie Stowarzyszenie Dostawców Gazu Płynnego (AEGPL)	7

Czy istnienie małych federacji branżowych ma sens?

Drogą dedukcji możemy wywnioskować, iż istnieje ok. 700-800 federacji tego typu, co wydaje się dosyć dużą liczbą. Wiele z nich nie zatrudnia na stałe żadnych pracowników lub zatrudnienia tylko jednego i to w niepełnym wymiarze godzin.

Pojawia się więc proste pytanie: czy istnienie takich małych federacji branżowych ma jakiś sens? Odpowiedź brzmi: i tak, i nie.

Przynajmniej w dwóch przypadkach istnienie małych federacji działających na skalę europejską jest w pełni uzasadnione:

- gdy są one częścią większej organizacyjnej „galaktyki” ,
- gdy bronią konkretnych interesów.

Przypadek pierwszy: mała federacja jako element większej organizacyjnej „galaktyki”.

Typowym przykładem jest tutaj europejski przemysł chemiczny. Jak widać z wykresu na następnej stronie, CEFIC jest „galaktyką” różnych organizacji, składającą się z głównego trzonu (czyli samego CEFIC) oraz ze 117 federacji satelickich, odpowiadających rodzinom produktów chemicznych. Federacje satelickie to przeważnie mikroorganizacje.

Zalety tego rodzaju struktury organizacyjnej są jasne, jako że łączy ona wszystkie elementy efektywnego lobbingu:

- niepodważalny autorytet,
- skoncentrowane źródła informacji,
- wspólne zasoby logistyczne (biura, sale konferencyjne, komputery itp.),
- doświadczenie we wszystkich dziedzinach przemysłu chemicznego,
- wyjątkową widoczność działań na arenie międzynarodowej oraz duże wpływy.

Kolejnym bardzo ważnym przykładem działania takiej „galaktyki” jest EPFMA (Europejskie Stowarzyszenie Producentów Foliai Elastycznej), europejska federacja, reprezentująca głównych producentów folii plastikowej.

Organizacja ta nie zatrudnia stałych pracowników, ale blisko współpracuje z EuPC (Europejskim Stowarzyszeniem Przetwórców Tworzyw Sztucznych), tworząc bardzo efektywną mikro-galaktykę. W zamian za średniej wysokości składkę członkowską EUPC zaopatruje EPFMA w niezbędne informacje, uzyskane dzięki sieci kontaktów w różnych instytucjach, dodaje mu znaczenia politycznego oraz zapewnia wsparcie logistyczne.

W tym układzie to od EPFMA zależy, w jaki sposób będzie ona broniła swoich interesów: czy poprzez wspieranie EuPC we wspólnych projektach, czy też opracowywanie własnych stanowisk negocjacyjnych oraz rozwijanie takich kontaktów w sprawach, które nie dotyczą bezpośrednio EuPC, a dla niej samej mają olbrzymie znaczenie.

Federacja Patronacka: galaktyka CEFIC

- Europejska Rada Przemysłu Chemicznego jest organizacją patronacką, zrzeszającą trzy rodzaje członków: krajowe stowarzyszenia przemysłu chemicznego z 27 państw członkowskich, niektóre duże koncerny chemiczne jako członków bezpośrednich (np. Bayer, BASF, BP, Dow, DuPont, Exxon) oraz olbrzymią liczbę stowarzyszeń satelitarnych (+/- 120), reprezentujących najróżniejsze produkty chemiczne.
- Tego rodzaju struktura bazy członkowskiej zapewnia CEFIC duży autorytet ze względu na połączenie „galaktyki CEFIC” z „pomniejszymi galaktykami” powiązanych przemysłów: plastikowego (EUPC, Petcore, Plastics Europe), fitosanitarnego (ECPA, EFMA), naftowego (Europia, Eurogas, Concawe itd.).
- Oprócz autorytetu CEFIC ma też wyjątkowe możliwości techniczne. To połączenie autorytetu i kontroli technicznej zostało osiągnięte dzięki koordynacji działań trzech rodzajów członków w ramach organizacji.
- CEFIC zatrudnia około 140 osób i w związku z tym jest największym europejskim lobby, tuż przed COPA-COGECA. Dla swoich członków i organizacji stowarzyszonych jest także centrum logistycznym, zapewniając infrastrukturę biurową, dostęp do informacji, porady ekspertów oraz widoczność działań na arenie światowej.
- CEFIC skupia swoje działania na ośmiu głównych projektach (chlor, plastik, energia, produkty rafineryjne, badania i rozwój etc.); krajowe stowarzyszenia, stowarzyszone firmy i federacje satelickie biorą w nich udział w zależności od swoich potrzeb.



Wady i zalety

- CEFIC, jego „galaktyka” i pomniejsze „galaktyki” satelickie tworzą imponującą machinę lobbingu, która rozciąga się od produktów chemicznych po wszelakie ich zastosowania, od produktów naftowych, plastikowych po fitosanitarne i kosmetyczne. Bez wątpienia jest to najbardziej agresywne i efektywne lobby europejskie (szczególnie w swoich projektach antydumpingowych).
- Jego oryginalny skład członkowski przyczynia się w znacznym stopniu do zwiększenia wydajności i widoczności organizacji.
- Z drugiej strony CEFIC jest postrzegany jako dominujące i defensywne lobby, o którego relacjach z organizacjami pozarządowymi i mediami można powiedzieć, że są w najlepszym razie dość przeciętne, a bywają nawet złe.

CEFIC: avenue E. van Nieuwenhuysse 4 bte 1, 1160 Bruksela, dyrektor generalny: Alain Perroy - www.cefic.be

Formacja „Domy Europejskie” to kolejny przykład organizacji zrzeszającej małe federacje pod wspólną egidą, ale nie będzie on już przedstawiony tak szczegółowo jak poprzednie.

Do formacji tej należą m.in.:

- **„Dom Energii Odnawialnej”** (63 rue d’Arlon, 1040 Bruksela), zrzeszający pod wspólnym dachem około 15 stowarzyszeń w budynku niedawno odnowionym przez Fundację Księcia Laurenta. To piękna „otoczka” – biura są ogrzane, oświetlone i wentylowane przez masę „czystych” energii, co znacznie wpływa na rozpoznawalność organizacji. Brakuje jej jednak wspólnego frontu, który byłby dostatecznie silny, aby odnieść rzeczywiste sukcesy w dziedzinie lobbingu.
- **„Dom Papieru”** (250 avenue Louise, 1050 Bruksela) gości około 10 stowarzyszeń z sieci organizacji związanych z leśnictwem, wyrobami drzewnymi i papierowymi, zrzeszonych w CEPI. Organizacje skupione są pod jednym dachem ze względów logistycznych, ale sam sektor drzewno-papierniczy jest na poziomie Unii Europejskiej bardzo podzielony i pewne stowarzyszenia tego domu często bronią przeciwstawnych stanowisk.
- **„Dom Ropy Naftowej”** (165 boulevard du Souverain, 1160 Bruksela) zrzesza Europię, AEGPL, OGP i CONCAWE. Również w tym przypadku jest to kwestia logistyki; CONCAWE udziela też innym lokatorom domu przydatnych porad fachowych.
- **„Dom Rolnictwa”** (83 rue de la Science) to przykład, którego nie należy naśladować. Zbudowany wokół COPA-COGECA, był on siedzibą grupy drugorzędnych federacji europejskich (federacji młodych rolników, pracowników rolnych, kobiet w rolnictwie) oraz biur wszystkich krajowych rolniczych związków zawodowych. Jednak federacje te, dalekie od osiągnięcia efektu synergii jak w przypadku CEFIC, czerpały korzyści z zasobów COPA-COGECA po to, aby wypracowywać własne zyski. Można to nazwać antykoalicją pod własnym dachem!

Drugim powodem, jak już wspomniałem, dla którego warto założyć małą federację europejską, jest obrona konkretnego interesu.

Pojęcie sektorów gospodarczych nie jest sztywne. Tak naprawdę każda branża przemysłu wchodzi w interakcję z innymi jego gałęziami zarówno wyższego, jak i niższego szczebla. Wszystkie działają na zasadzie łańcucha dostaw, gdzie każdy podmiot jest jednocześnie dostawcą i klientem. Oczywiście pozycjonowanie na danym szczeblu może znacznie wpływać na nasz punkt widzenia.

W obliczu konieczności obrony pewnych interesów oraz praktykowania lobbingu mamy do wyboru dwie możliwości:

- utworzyć stałą federację europejską, co – jak zobaczymy później – stanowi pewien problem ze względu na współczynnik kosztów do wydajności,
- albo utworzyć organizację *ad hoc*, to znaczy „głos lobbingu”, powoływany na daną okazję. Organizacjami *ad hoc* zarządza przeważnie wyspecjalizowany doradca.

Z przedstawionych powyżej możliwości polecamy szczególnie wybór drugiej opcji.

Założenie małej, stałej federacji europejskiej nie jest wydajne, jeśli chodzi o poniesione koszty. Lobbing wymaga kompetencji i doświadczenia, a dobrego fachowca trudno jest przekonać, aby zaczął pracować dla mikroorganizacji. I czy warto przeznaczać tak duży budżet (300 tys. euro rocznie) na utworzenie małego zespołu, a następnie utrzymywać całoroczne biuro, które jest w stanie wygrać niewiele spraw? Takie finansowe wyzwanie rzadko kiedy przekłada się na widoczne rezultaty w lobbingu, tym trudniej jest więc uzasadnić jego sens.

Utworzenie stowarzyszenia *ad hoc* jest o wiele lepszą opcją. Najczęściej są to organizacje tworzone *de facto* specjalnie do zarządzania konkretnym dossier (co należy do niekwestionowanych przez KE praktyk, stosowanych obecnie w Brukseli). Dobrym przykładem jest tu działalność Unii Niezależnych Wytwórców Bananów Afrykańskich (UPIBA), utworzonej w 2003 roku w celu obrony bardzo specjalistycznej kwestii, dotyczącej Komitetu Zarządzającego ds. Bananów (w ramach komitologii). UPIBA wznawia swoją aktywność jedynie doraźnie, w razie potrzeby.

Organizacjami *ad hoc* zarządza najczęściej gabinet wyspecjalizowanych konsultantów, który otrzymuje honorarium za swoje usługi według listy wydatków i precyzyjnego programu działania.

Poza tymi dwiema podstawowymi możliwościami możemy polecić też trzecią – by małe stowarzyszenia zaczęły się gromadzić wokół jednego z biegunów branżowych.

W tym kontekście tworzenie kolejnych małych europejskich federacji zawodowych jest bezproduktywne, ponieważ organizacje te nie mają ani pieniędzy, ani prestiżu potrzebnego do rekrutacji doświadczonego sekretarza generalnego.

Niewielkie rozmiary organizacji stwarzają problemy również na pozostałych polach: monitoring jest w tym wypadku jedynie powierzchowny, sieci są słabe, kontakty rzadkie, widoczność działalności mała, a wszystko to prowadzi do bardzo reakcyjnych i w konsekwencji niewydajnych strategii lobbingu.

Nawet założenie, iż interesy hurtowników w europejskim handlu cukrem (ASSUC) różnią się od interesów europejskich wytwórców cukru (CEFS), nie oznacza, że powinni oni tworzyć dwie osobne organizacje. Dużo bardziej efektywne byłoby przecież posiadanie jednego sekretarza generalnego i systemu informacyjnego oraz wspólne działanie na rzecz widoczności na arenie międzynarodowej.

Czy do obrony interesów producentów dźwigów naprawdę konieczne są aż dwie europejskie federacje: Europejskie Stowarzyszenie Producentów Podnośników, zrzeszające indywidualne firmy i Europejskie Stowarzyszenie Producentów Dźwigów, zrzeszające krajowe stowarzyszenia?

Czy naprawdę potrzeba nam aż dwóch federacji w sektorze mięsnym: Europejskiej Unii Handlu Mięsem i Żywym Inwentarzem (UECBV) i Związku Przemysłu Przetwórstwa Mięsnego w Unii Europejskiej (CLITRAVI), których pola działalności zazębiają się i które często zrzeszają tych samych członków?

I jak ocenić Europejską Konfederację Rolników (CPE), obrończynię alternatywnych projektów rolnych, mającą wprowadzić kompetentnego sekretarza generalnego, ale nie posiadającą żadnych środków finansowych i z tego względu skazaną na pozostanie organizacją o peryferyjnym znaczeniu?

Tworząc federację europejską, warto zadać sobie pytanie, czy nie lepiej byłoby zlecić jej zarządzania na zewnątrz.

Fragmentacja utrudnia widoczność

Poniższa tabela jest wykazem „przebojów” wśród nazw europejskich federacji branżowych. Jak odnaleźć drogę w labiryncie tajemniczych skrótów - AMFEP, EBWA, ECTA, ECCA i ECBTA?

AMFEP	CECOF	EBA/ABE	EFCTC	FEBEA	FIF	IFHP	PDA	SSPA	CLITRAVI
AIBI	BEDA	FIVS	ETAD	ESGG	FEMIB	ISBT	RGA	PTS	UEITP
ABS	BSA	CIRFS	ETRC	FETSA	FEUPF	HARRPA	OEIFTL	QUAS	UEEIV
BIBM	BVSE	FEVE	ECOSA	ETS	IMIF	IFIEC	LCFTE	REHVA	GVA
AEIF	CCACE	CRIET	ECTA	EUDA	FFPI	IBA	LGIC CIVF	DSBNOK CNOSF	UEIL
BIEM	CCSG	EABP	ECTR CEDT	EUWRIS	FIACBI	FIGIEFA	LOSG	TIE	PDA
AESC EMEA	CEAB	EACA	EDG	ERP	FIAPF	IMCA	MSG	RICS	UIRR
AESGP	CECED	EANCP AECNP	EEA	FAEP	FICPI	IEACS	OEIT	SEFA	UITP
AFEMS	CECOD	EAPB	EFCE/FENI	FEAMC	FIEA	IFD	OGP	SRM	UPR
ASECAP	CEEBOGK	EBAA	EHP	FEEDM	FIL IDF	IFHP IHUAT	PEHC CPHE	PSMA	VENV
ASG	CEFACD	EBWA	EIDQ	FEEM	FRP	INTUG	PPRM	TDMA	WFA
ATC	CEIR	EC4	ELSPA	FEHRL	GEA	IOH	IUCAB	UCBD	IWTO

Tabela ilustruje zbytnią fragmentację europejskich federacji branżowych, ich nazbyt częste posługiwanie się niejasnymi znakami logo oraz brak zainteresowania komunikacją instytucjonalną. Każdy przewodniczący federacji uważa, że logo jego organizacji jest powszechnie znane zarówno w danej społeczności, jak i wśród jej instytucji. Przekonanie to jest fatalną pomyłką! Można ją łatwo udowodnić, przeprowadzając następujący test: ile skrótów z powyższej tabeli byłbyś/byłabyś w stanie rozszyfrować? Ja osobiście znam dwanaście, nie więcej. Duże federacje europejskie również mają w zwyczaju częste stosowanie logo. Jednak czy poza światem rolniczym i kilkoma specjalistami ktoś tak naprawdę zna COPA?

Z wyjątkiem CEFIC i BUSINESSEUROPE federacje europejskie nie cieszą się powszechną znajomością. Jak pokażemy w kolejnym rozdziale, zupełnie inaczej dzieje się w przypadku organizacji pozarządowych - WWF, Greenpeace, Oxfam. Wśród NGO-sów jest wiele marek znanych na całym świecie.

Zdobycie widoczności na arenie międzynarodowej jest dla europejskiej federacji branżowej jednym z podstawowych warunków skutecznego wywierania wpływu. Aby ją osiągnąć, organizacja musi mieć odpowiednią politykę komunikacyjną, co leży całkowicie poza zasięgiem małych federacji.

Czy podział federacyjnego świata będzie postępował dalej, czy też możemy spodziewać się tendencji odwrotnej - zbliżenia poszczególnych grup?

Na pierwszy rzut oka odpowiedź na to pytanie jest prosta: ta ekstremalna fragmentacja będzie trwała, a nawet się pogłębi. Nadal bowiem tworzy się kolejne federacje europejskie, a ich fuzje są coraz rzadsze. Ostatnich znanych fuzji dokonały ECARTA z EUROLEASE (w sektorze wynajmu samochodów pod koniec 2005 roku) oraz EULA (Europejskie Stowarzyszenie Wapna), zarządzane od dwóch lat przez organizację patronacką IMA Europa (Stowarzyszenie Mineralów Przemysłowych), ale są to tylko wyjątki od reguły.

Czy powołanie do życia małej federacji europejskiej wymaga założenia stałego biura?

Nie - zarząd organizacji lepiej powierzyć gabinetowi konsultantów lub wyspecjalizowanej firmie. Zlecenie zarządzania na zewnątrz zobowiązuje członków federacji do precyzyjnego zdefiniowania celów i metodycznego wyliczenia zadań (organizacja monitoringu legislacyjnego, określenie liczby wewnętrznych i zewnętrznych spotkań, wysyłanych listów ze stanowiskiem negocjacyjnym, osób kontaktowych w Komisji i Parlamencie Europejskim itd.). Wynajem stałego biura, zatrudnienie sekretarza generalnego oraz jego asystenta, a także logistyka własna generują o wiele wyższe koszty, których późniejsze wyniki nie są w stanie dostatecznie zrekomensować.

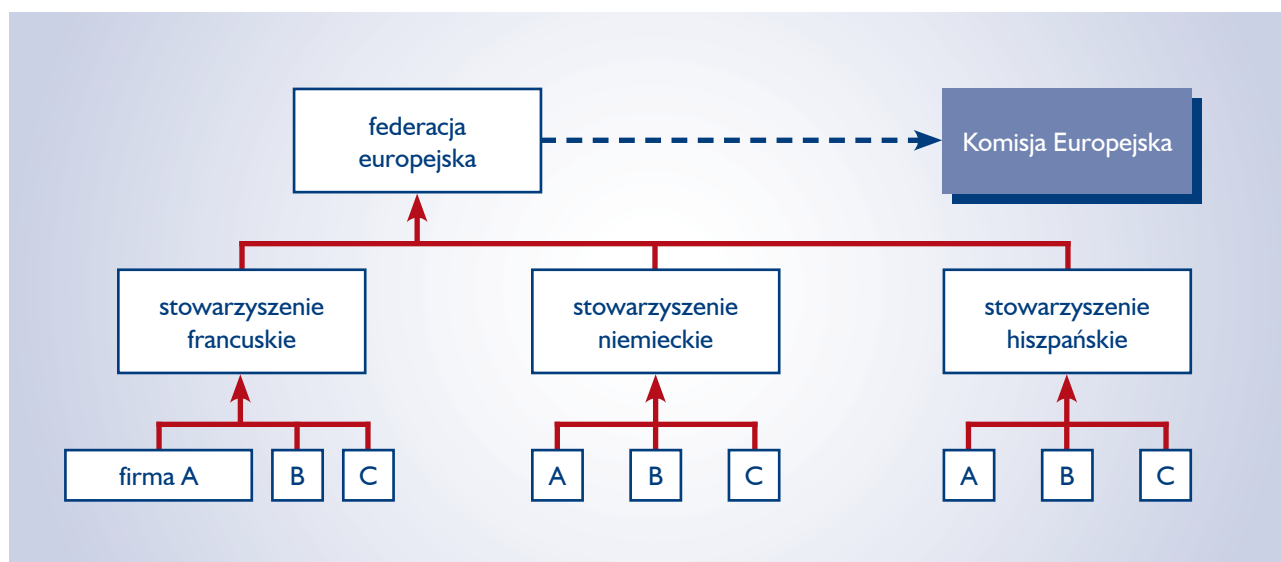
Czy koncepcja „Domów” i fuzji logistycznych stanie się popularniejsza?

Popularniejsza... prawdopodobnie nie, ale będzie ich więcej. Dalsze marnotrawstwo czasu i wysiłków, którego teraz jesteśmy świadkami, w postaci prowadzenia własnego monitoringu, korzystania z własnych źródeł informacji, rozwijania własnych sieci kontaktów i poszukiwania dla siebie rozgłosu przez każdą federację z osobna, jest na dłuższą metę nie do utrzymania. Jest to nieekonomiczne rozproszenie zarówno środków, jak i zasobów.

2. Członkowie europejskich federacji branżowych

A. Typowa struktura europejskiej federacji branżowej

Typową federację europejską można porównać do trzypoziomowej piramidy, składającej się z: firm (poziom 1), zrzeszonych w ramach stowarzyszeń krajowych (poziom 2), które łączą się w sektorowe federacje europejskie (poziom 3).



Dominujący system, do którego stopniowo wpelza paraliż.

Ta tradycyjna struktura federacji europejskich jest dziś dominująca. Żeby ją sobie lepiej wyobrazić, możemy założyć, że członkowie znacznej większości federacji europejskich to wyłącznie stowarzyszenia krajowe.

Mimo że dominujący, jest to system niewydolny - typowa federacja europejska nie umie już sprostać potrzebom zrzeszonych w jej obrębie podmiotów gospodarczych.

Można uznać, że federacje europejskie utraciły swoje dawne znaczenie z trzech powodów:

- Utraty monopolu na przedstawicielstwo w instytucjach europejskich, który był ich długoletnim przywilejem. Do początku lat 90. członkowie sami przestrzegali zasady monopolu: żadne ze stowarzyszeń krajowych ani żaden inny członek federacji nie odważyłby się skontaktować z Komisją lub Parlamentem Europejskim w celu obrony swoich interesów. Federacja wypracowywała i przyjmowała wspólne stanowisko oraz przedkładała je Komisji, a każdy członek musiał zgodnie je poprzeć.

Wraz z narodzinami jednolitego rynku (1992) pojawiły się „podwójne strategie”, polegające na obronie wspólnego stanowiska tak długo, jak to było możliwe oraz organizowaniu oddzielnych kampanii lobbingowych w sprawach, w których stowarzyszenie i federacja miały odmienne zdanie. Praktyka niejednorodnego lobbingu jest dziś powszechna, jak nigdy dotąd, osłabiając tym samym znacznie wpływy federacji europejskich (zob. wykres na str. 17).

- **Braku autorytetu sekretarzy generalnych poszczególnych federacji.** Tolerują oni dwulicową grę, prowadzoną przez swoich członków, którzy lobują na własną rękę, mimo że należą do federacji unijnej. Dawniej przewodniczący czy sekretarze nie pozwalali na taką dowolność – członkowie musieli postępować zgodnie z regułami gry albo odejść.
- **Trudności porozumienia się w gronie 27 członków nowej Unii.** W wyniku rozszerzenia federacje branżowe zaczęły działać na zasadach „mini Rady Ministrów”. Z sześcioma, dziewięcioma czy nawet dwunastoma członkami łatwo można było dojść do porozumienia, w chwili obecnej jest to już prawie niemożliwe!

Główną słabością tradycyjnej federacji europejskiej jest różnorodność kulturowa jej członków: im jest ich więcej, tym dalsze geograficznie zajmują obszary – z północy na południe, ze wschodu na zachód – i tym trudniej się im ze sobą porozumieć. W najlepszym wypadku godzą się oni na ogólne porozumienia, te jednak, zamiast przyczynić się do znalezienia rozwiązania, jeszcze bardziej komplikują całą sprawę.

- Ponieważ kluczowym hasłem nowoczesnego lobbingu jest WIARYGODNOŚĆ, różne federacje europejskie (przeważnie te największe) próbowały uzdrowić omawiany paraliż, redukując liczbę należących do nich stowarzyszeń branżowych wraz z ich administracjami na rzecz zwiększenia udziału dynamiczniejszych firm.

Członkami większości federacji europejskich są jedynie stowarzyszenia krajowe, co tworzy paraliżujący system. Musimy zdać sobie sprawę z tego, że typowa federacja europejska nie umie już sprostać potrzebom zrzeszonych w jej obrębie podmiotów gospodarczych.

B. Federacje mieszane, zrzeszające krajowe stowarzyszenia i firmy

Federacje mieszane, zrzeszające krajowe stowarzyszenia oraz firmy, są pochodną bardzo dużej koncentracji w ramach danej gałęzi przemysłu lub też powstają po to, by przekazać władzę z krajowych stowarzyszeń do firm.

Ogólna koncepcja, stojąca za tą zmianą jest taka, że firmy nadają federacjom europejskim więcej dynamiki, równoważąc zarazem administracyjny ciężar krajowych stowarzyszeń.

Oto cztery przykłady systemów mieszanych, ich rozwiązań oraz możliwych scenariuszy z ich udziałem:

1. Europejski Komitet Producentów Cukru (CEFS/European Committee of Sugar Manufacturers). Należą do niego stowarzyszenia krajowe, jeśli takowe istnieją, natomiast jeśli nie – członkami są korporacje. W ciągu ostatnich 30 lat przemysł cukrowy stał się tak bardzo skoncentrowany, że w wielu krajach istnieje już tylko jedna firma produkująca cukier. Dzieje się tak w Austrii, Grecji, Wielkiej Brytanii, Irlandii, Danii, Szwecji i Finlandii.

W tej branży zaledwie w jedenastu państwach istnieją stowarzyszenia krajowe. Połączenie ich z firmami już dawno doprowadziło do wzrostu dynamiki CEFS.

2. BUSINESSEUROPE, poprzednio Zrzeszenie Europejskich Federacji Przedsiębiorców (UNICE). W ostatnich latach europejscy pracodawcy toczyli dramatyczne spory na temat zwiększania udziału korporacji wśród członków organizacji w celu równoważenia liczby krajowych stowarzyszeń.

Osiągnięto w tej kwestii wstępne porozumienie, na podstawie którego stowarzyszenia krajowe (bez wyjątku) nadal pozostają jedynymi członkami BUSINESSEUROPE. Wyłączność ich członkostwa widać w trzech ciałach decyzyjnych tejże organizacji:

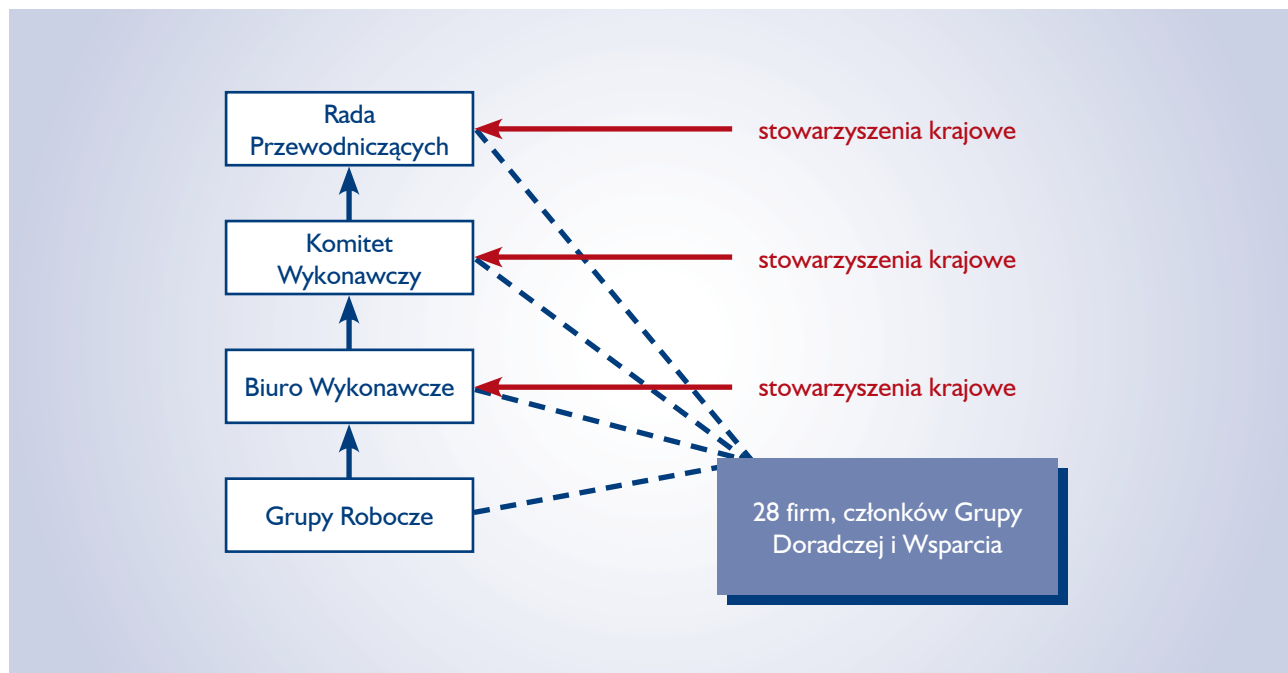
- Radzie Przewodniczących (członkami są przewodniczący każdego ze stowarzyszeń),
- Komitecie Wykonawczym (skupia dyrektorów generalnych ze wszystkich stowarzyszeń),
- Biurze Wykonawczym (składającym się z 11 przedstawicieli stowarzyszeń krajowych – pięciu z największych i pięciu z najmniejszych państw członkowskich oraz jednego z kraju aktualnej prezydencji).

Korporacje mogą być bezpośrednio reprezentowane jedynie na poziomie „Grupy Doradczej i Wsparcia”, która liczy 22 członków z następujących firm: Arcelor, BASF, BAT, Bayer, Bosch, BP Europe, Daimler Chrysler, Exxon, GE, Honeywell Europe, IBM, Michelin, Microsoft, Philips, Procter & Gamble, Shell, Solvay, TNT, Total, Toyota, Unilever, Veolia.

Przynależność do „Grupy Doradczej i Wsparcia” pozwala firmom przede wszystkim na udział w pracach grup roboczych BUSINESSEUROPE (+/- 60) oraz w czterech dorocznych zebraniach na wysokim szczeblu (z komisarzami i ministrami).

Wszystko wskazuje na to, że 28 międzynarodowych firm, zrzeszonych w ramach Grupy, ma na BUSINESSEUROPE coraz większy wpływ w porównaniu do firm, które do tej organizacji nie należą, nie ma jednak wątpliwości, że faktyczna władza nad nią pozostaje nadal w rękach stowarzyszeń krajowych.

Struktura operacyjna BUSINESSEUROPE

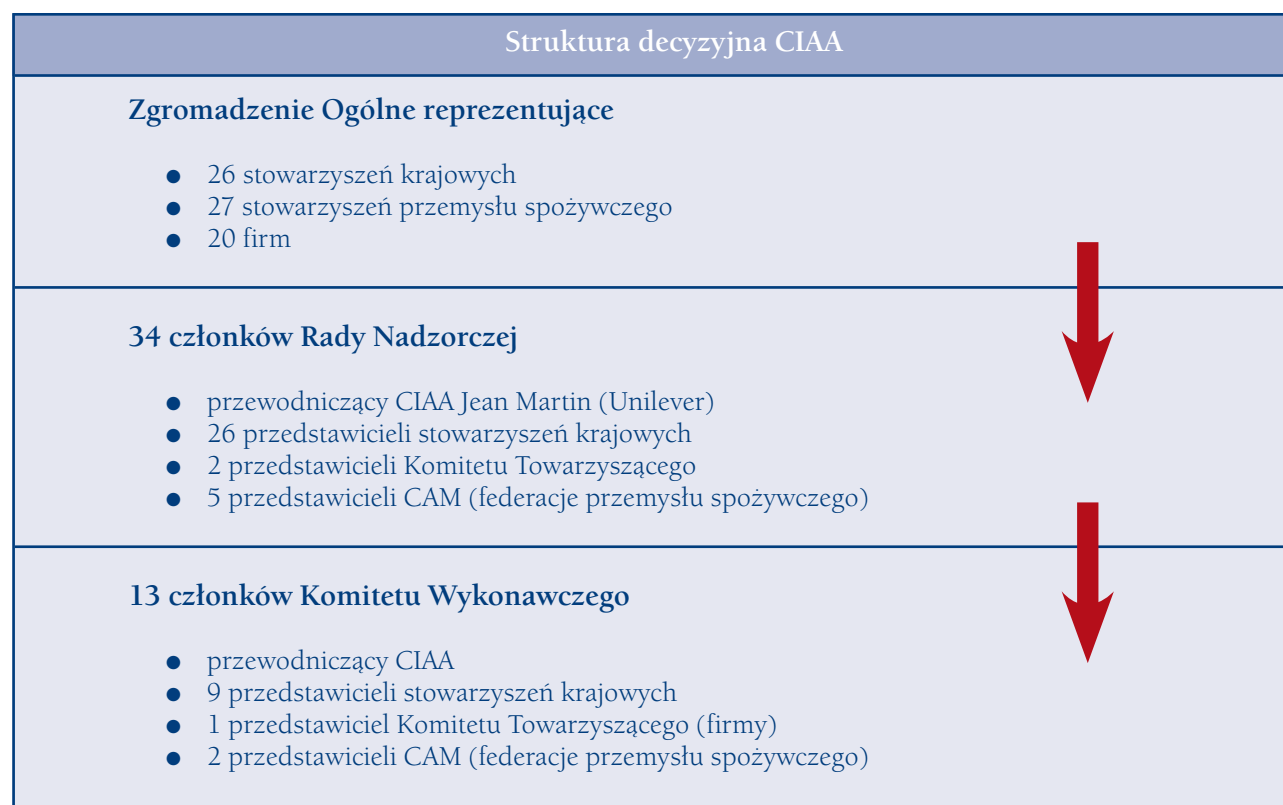


3. Konfederacja Przemysłu Żywności i Napojów w UE (CIAA). W tym przypadku również kwestia bezpośredniego członkostwa firm wywołała długą, bo trwającą 10 lat, burzliwą debatę (może jeszcze gwałtowniejszą niż w BUSINESSEUROPE). Dziś sytuacja jest już ustabilizowana.

Członkowie CIAA dzielą się na trzy kategorie:

- 26 stowarzyszeń krajowych (po jednym z każdego kraju),
- 27 federacji przemysłu spożywczego (CEFS, EDA, CAOISCO, FEDIOL, UNESDA, Brewers of Europe, Clitravi, Euroglaces itd.), zgromadzonych w ramach pośredniej organizacji zwanej Komitetem Zrzeszonych Członków (CAM - Committee of Alliliated Members),
- 20 międzynarodowych koncernów spożywczych, reprezentowanych przez „Komitet Towarzyszący”.

Proces decyzyjny CIAA wygląda następująco:



Różnorodność przyznawanych w ramach CIAA statusów członkowskich odzwierciedla wewnętrzne spory o wpływy pomiędzy krajowymi stowarzyszeniami a koncernami przemysłu agrospożywczego.

Wydaje się, że centralna władza w CIAA spoczywa w rękach krajowych stowarzyszeń. Jednak rzeczywistość jest zupełnie inna, ponieważ stowarzyszenia te często rezygnują z posiadania swojego stałego przedstawiciela i decydują się na powierzenie przedstawicielstwa jednemu z liderów przemysłowych.

W praktyce wygląda to tak, że z 34 członków Rady Nadzorczej ponad 25 to dyrektorzy firm, z których 15 należy do największych koncernów międzynarodowych (np. po dwóch z Unilevera, Kraftu i z Danone'a, po jednym z Nestle i z Coca-Coli).

Uważa się powszechnie, że w CIAA dominują firmy, choć tak naprawdę zaledwie pięć lub sześć koncernów międzynarodowych ma rzeczywisty wpływ na przebieg debat: Unilever, Nestlé, Masterfoods, Coca-Cola oraz Danone. Ich wpływ jest oczywiście uzasadniony potencjałem gospodarczym oraz dokonany przez nie wyborem, aby cały swój europejski lobbing skupić wokół CIAA. Należy też odnotować znaczenie czynników personalnych, które pozwalają pewnym przedsiębiorstwom czerpać korzyści z posiadania nieproporcjonalnie dużych wpływów w stosunku do ich skromnych rozmiarów (np. Roquette, Tate & Lyle).

Bitwy o władzę w szeregach CIAA, toczone pomiędzy stowarzyszeniami krajowymi a firmami, skończyły się, bo nie ma już o co walczyć, skoro władza przesunęła się z jednych rąk do drugich. Inne bitwy miały miejsce w tym samym czasie pomiędzy stowarzyszeniami krajowymi a federacjami branżowymi, współnaależącymi do Komitetu Zrzeszonych Członków (CAM). One też nie

trwały długo, bo federacje branżowe – wielce zdeterminowane do zdobycia wpływów jeszcze na początku lat 90. – utraciły obecnie żądze władzy.

Dziś można zaobserwować nową walkę – między przemysłami pierwotnymi (cukru, mleka, mąki, oleju), a przetwórczymi (słodzicy, czekolady, lodów, napojów gazowanych oraz tzw. dań gotowych), przy czym CIAA jawnie faworyzuje te drugie.

4. Europejskie Stowarzyszenie Producentów Piwa (The Brewers of Europe). W przemyśle browarskim, zdominowanym przez niewielką liczbę dużych firm, miały miejsce zagorzałe debaty nad podziałem władzy pomiędzy koncernami międzynarodowymi a stowarzyszeniami krajowymi.

W ich wyniku wykształcił się następujący proces decyzyjny:

- ▶ Członkami Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Piwa mogą być tylko krajowe stowarzyszenia.
- ▶ Rada Nadzorcza organizacji składa się z przedstawicieli pięciu dużych firm (Heineken, SABMiller, InBev, Carlsberg, Scottish and Newcastle) i pięciu małych oraz przewodniczącego federacji; a decyzje podejmuje się większością 2/3 głosów.
- ▶ Komitet Wykonawczy składa się z przedstawicieli pięciu (już wymienionych) dużych producentów piwa oraz pięciu stowarzyszeń krajowych; decyzje podejmowane są w drodze konsensusu.
- ▶ Duże firmy zajmują się konkretnymi projektami, dotyczącymi zwłaszcza świadomej konsumpcji, reklamy alkoholu i znakowania produktów. **Firmy finansują je samodzielnie** – mają one wielkie znaczenie, bo stanowią dziś 25–30% budżetu federacji.
- ▶ Europejskie Stowarzyszenie Producentów Piwa, które ma bronić honoru i dumy krajowych stowarzyszeń i małych browarników, w rzeczywistości służy więc interesom większych producentów, co zresztą jest logiczne.

C. Firmy jako bezpośredni członkowie federacji branżowych

Gorące debaty na temat zwiększenia udziału firm w europejskich federacjach branżowych, toczono nie tylko w BUSINESSEUROPE i CIAA, ale też w wielu innych sektorach gospodarki.

Bezpośrednie członkostwo firm w organizacjach staje się coraz bardziej popularne. Niektóre federacje poszły nawet o krok dalej, przyjmując na swoich członków wyłącznie firmy. Europejskie Stowarzyszenie Przemysłu Fotowoltaicznego (EPIA) jest tego najlepszym przykładem.

Kolejną bardzo innowacyjną organizacją jest Europejska Organizacja Właścicieli Ziemi (ELO) – częściowo federacja, częściowo organizacja pozarządowa – ma dwa rodzaje członków: krajowe stowarzyszenia oraz podmioty prywatne.

EPIA - Europejskie Stowarzyszenie Przemysłu Fotowoltaicznego Nowy rodzaj europejskiego lobby

- EPIA działa na zasadach czteroletniego planu strategicznego. Zanim zaakceptuje się plan na lata następne, ten zbliżający się do końca zostaje poddany szczegółowemu audytowi zewnętrznemu. Zakłada r o c z n y budżet dla danego okresu rozliczeniowego.
- Każdy z budżetów rocznych dzieli się na trzy rozdziały: koszty stałe (pensje, wynajem itp.), koszty lobbingu (zarządzanie dossier) oraz koszty związane z komunikacją. Do roku 2010 50% budżetu zostanie pokryte składkami członkowskimi, 25% przez fundusze unijne (dokładniej przez siódmy Ramowy Program Badania i Rozwoju), a 25% - przez sponsorów.
- **Federacja ta składa się wyłącznie z firm:**
 - Pełne członkostwo posiada jedynie 140 firm, które mają swoje udziały na każdym poziomie łańcucha produkcyjnego, od surowców naturalnych aż do produktu końcowego.
 - Status obserwatora posiadają 32 firmy znajdujące się w fazie poprzedzającej członkostwo oraz organizacje związane z przemysłem fotowoltaicznym (centra badawcze, usługodawcy publiczni, konsultanci, instytucje rządowe).
 - Obserwatorzy (opłacający obniżoną składkę członkowską) mogą także brać udział w spotkaniach i otrzymywać takie same informacje jak stali członkowie. Nie są oni jednak uprawnieni do głosowania.
 - W wyniku szybkiego rozwoju przemysłu fotowoltaicznego w wielu krajach utworzono jego stowarzyszenia. Ze względu na ich status nie mogą one stać się członkami EPIA, mogą za to w konkretnych przypadkach uczestniczyć w pracach grup roboczych.

Składka członkowska i liczba głosów a znaczenie gospodarcze stowarzyszonych podmiotów:

Obroty firmy	Składka członkowska	Liczba głosów
poniżej 5 mln euro	6000 €	1
5-30 mln euro	11 000 €	2
30-100 mln euro	16 000 €	3
ponad 100 mln euro	21 000 €	4
obserwatorzy	4800 €	0

Zgromadzenie Ogólne: zasady większości i kworum

- Do podejmowania decyzji w sprawach zwykłych potrzebne jest kworum, składające się z 50% obecnych członków lub ich przedstawicieli; dla decyzji w sprawach nadzwyczajnych wymagane kworum wzrasta do 2/3,
- Decyzje w Zgromadzeniu Ogólnym (także te dotyczące zmian statutowych) podejmowane są większością głosów (a głosowanie odbywa się w sposób elektroniczny, co jest bardzo imponujące!).

Rada Nadzorcza: skład i sposób głosowania

- Rada Nadzorcza składa się z ośmiu członków z przewodniczącym i trzema wiceprzewodniczącymi włącznie.
- Sekretarz generalny bierze udział w spotkaniach Rady bez prawa do głosowania.
- Decyzje podejmowane są większością głosów.
- Jeśli nie zostanie osiągnięta większość, decydujący głos należy do przewodniczącego.

EPIA jest znaczącą machiną lobbingsową. Swój sukces zawdzięcza ona głównie konkretnej wizji strategicznej, regularnemu audytowi, dynamicznemu sekretarzowi generalnemu oraz skutecznej mobilizacji firm. W rezultacie EPIA łączy w sobie silny autorytet i dużą wiarygodność, słowem - spełnia wszystkie warunki konieczne do osiągnięcia sukcesu!

EPIA: 63 rue d'Arlon, 1040 Bruksela; sekretarz generalny: Adel El Gammal - www.epia.org

Mieszany typ organizacji: częściowo federacja zawodowa, częściowo pozarządowa: ELO - Europejska Organizacja Właścicieli Ziemskich

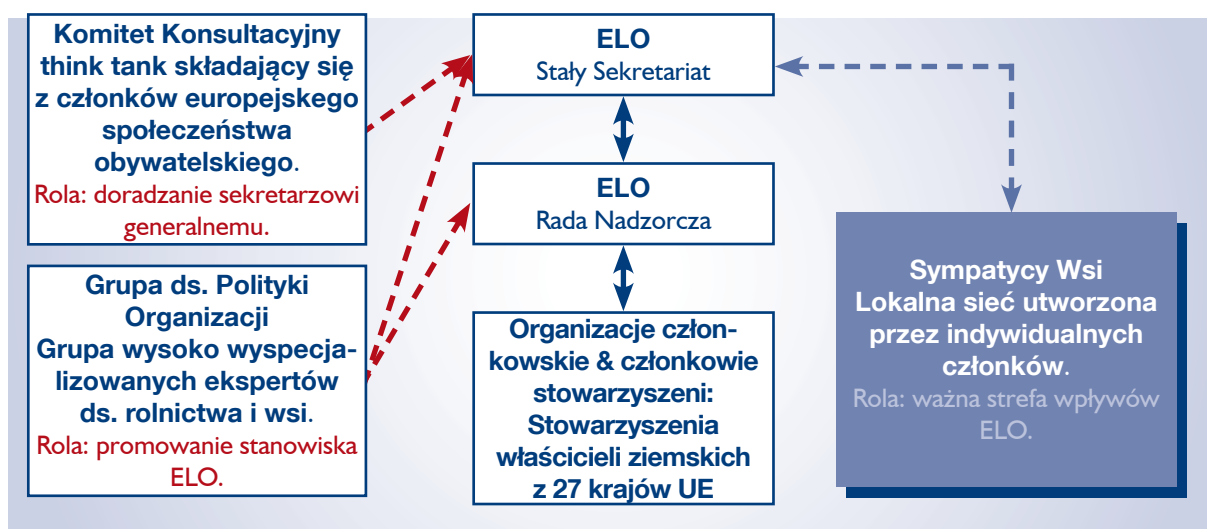
- Strategia organizacji: połączenie lobbingu legislacyjnego, thinktanka, konferencji międzynarodowych oraz projektów, zarządzanych często w bezpośredniej współpracy z Komisją Europejską. Jej główne obszary zainteresowania to: rolnictwo, tereny wiejskie, ochrona środowiska, inicjatywy gospodarcze oraz zarządzanie majątkami ziemskimi.
- Projekty satelickie:
 - Fundacja RISE: ma na celu promowanie innowacyjnych inwestycji w ramach zrównoważonego rozwoju na obszarach wiejskich, dotkniętych redukcją funduszy strukturalnych. Przewodniczącym fundacji jest Franz Fischler, były komisarz ds. rolnictwa.
 - W.A.T.E.R. (Wetlands and Water Award to European Realisations): nagroda Europejskiej Organizacji Właścicieli Ziemskich za europejskie projekty w dziedzinie ochrony wód i terenów podmokłych. Ta doroczna nagroda, utworzona przez ELO i jej partnera Euroducks International, jest przyznawana za inicjatywy europejskie autorstwa władz, firm i instytucji przyczyniających się do ochrony, zachowania czystości i zrównoważonego zarządzania wodami i obszarami podmokłymi.
 - Nagroda w kategorii Zarządzania Środowiskiem i Glebą: zachęca do nowych inicjatyw w dziedzinie ochrony gleby zgodnie z polityką prewencyjną zalecaną przez Komisję Europejską.
- Personel: 15 pracowników w Brukseli.

Członkowie

- Federacja stowarzyszeń krajowych, reprezentująca interesy wszystkich właścicieli ziemskich i inicjatyw gospodarczych związanych z rolnictwem w Unii 27 państw. Aktualnie ELO liczy sobie 65 członków.
- Sympatycy Wsi to sieć utworzona przez indywidualnych członków (przeważnie wartych uwagi), bardzo wpływowych zarówno na poziomie krajowym, regionalnym, jak i lokalnym. Sieć ta w znacznym stopniu przyczynia się do poprawy widoczności ELO na arenie międzynarodowej.

Partnerzy

- ELO posiada 35 partnerów do współpracy przekrojowej nad dossier będącymi przedmiotem wspólnego zainteresowania, są to m.in.: BNP-Paribas, FACE (Federacja Stowarzyszeń Myśliwskich i Ekologicznych Państw UE), EISA (Europejska Inicjatywa na Rzecz Rozwoju Zrównoważonego Rolnictwa), Eco-carbone, Eurogîtes, Syngenta, BUSINESSEUROPE.



Wady i zalety

- ELO bardzo umiejętnie wypełnia lukę pozostawioną przez organizacje rolnicze (zwłaszcza COPA).
- Koncentruje się na przekrojowych sojuszach oraz projektach współpracy ze swoimi partnerami.
- Pozostaje w bliskich stosunkach z KE i Parlamentem. Jej słabą stroną jest natomiast zbyt elitarny wizerunek.

ELO: rue de Tr ves 67, 1040 Brussels, sekretarz generalny: Thierry de l'Escaille - www.elo.org

3. Struktura operacyjna federacji europejskich

Federacje europejskie rzadko przeprowadzają kontrolę swojej wydajności. Osobiście dokonałem jedynie dziesięciu takich audytów w ciągu dziesięciu lat, a więc niewiele! Brak entuzjazmu federacji europejskich dla samooceny ujawnia ich administracyjny, a nawet biurokratyczny charakter.

Od czasu do czasu jakiś klient prosi mnie o przeprowadzenie „mini-audytu” danej federacji, której sam jest członkiem lub menedżerem. Audyt ten – zajmujący jedynie krótką chwilę – analizuje daną organizację ze względu na trzy kryteria:

- ▶ czy decyzje podejmuje się jednogłośnie, czy też w wyniku głosowania większościowego?
- ▶ jaki procent budżetu przeznaczają na lobbing?
- ▶ jak dużą dowolność ma w swoich działaniach sekretarz generalny?

Z tych trzech pytań dwa odnoszą się do procesu decyzyjnego, w którym uczestniczą członkowie organizacji oraz sekretarz generalny, odgrywający – jak później zobaczymy – w nim główną rolę.

A. System jednomyślnego głosowania prowadzi do bezsilności

System głosowania w federacji europejskiej powinien być analizowany kilkupoziomowo:

- Po pierwsze, na poziomie **zgromadzenia ogólnego**, gdzie sprawa jest jasna. Jednomyślność rzadko jest tu wymagana (wyjątek stanowią niektóre zmiany statutowe). Zasady dotyczące głosowania większościowego lub kworum różnią się w zależności od organizacji, ale wszystkie one stosują rozróżnienie pomiędzy decyzjami „w sprawach zwykłych” (niskie kworum i zwykła większość) a „decyzjami w sprawach szczególnych” (wyższe kworum i większość kwalifikowana). Ogólnie rzecz biorąc, głosy są też ważone w zależności od znaczenia, jakie poszczególne członkowie odgrywają w danej organizacji i nie ma w tym nic nadzwyczajnego.
- Po drugie, w **radzie nadzorczej**, w której istnieje wiele różnych systemów głosowania, sytuacja jest zupełnie inna:
 - ▶ Najczęściej stosuje się system jednomyślnego głosowania, w którym dąży się do konsensusu poprzez osiągnięcie najniższego wspólnego mianownika.
 - ▶ Jeśli chodzi o efektywność głosowań, to jedno oczko wyżej znajduje się koncepcja „najwyższego współczynnika” autorstwa Toniego Longa, dyrektora Biura ds. Polityki Europejskiej WWF. Można ją przetłumaczyć jako „najwyższy wspólny mianownik”, osiągnięty dzięki wykazaniu większej woli ze strony federacji lub dzięki umiejętności sekretarza generalnego i przewodniczącego rozstrzygania sporów pomiędzy poszczególnymi członkami.
 - ▶ Na trzecim poziomie efektywności znajdują się intensywne negocjacje pomiędzy członkami organizacji oraz – tam, gdzie jest to konieczne – głosowanie w systemie większości kwalifikowanej wraz z nakreśleniem stanowisk mniejszości.
 - ▶ Najbardziej efektywne jest systematyczne głosowanie z większością kwalifikowaną bez wskazywania stanowisk mniejszości.

System głosowania Rady Administracyjnej federacji europejskiej jest kluczowym czynnikiem, wpływającym na wydajność jej pracy.

- ▶ Pomijając konkretne przypadki, ogólnie można stwierdzić, że im więcej głosowań odbywa się w federacji, tym bardziej wydajna jest jej praca. A im bardziej poszukuje ona konsensusu, tym staje się mniej wydajna.
- ▶ Naszym zdaniem federacja, która skazuje się na jednomyślne stanowisko, jest jedynie klubem, tzn. organizacją reprezentacyjną, ale nie wpływową, i nie osiąga ona wyznaczonych celów.
- Z kolei system głosowania na poziomie **biura** (organu składającego się często z najbardziej reprezentacyjnych członków federacji, będących wsparciem dla sekretarza generalnego), ma zupełnie inny charakter. W tym przypadku chodzi nie tyle o podejmowanie decyzji, ile o udzielenie stałemu sekretariatowi wsparcia. Z tego względu głosowanie na tym poziomie należy do rzadkości, bo ważniejsze jest stworzenie spójności pomiędzy członkami w celu umożliwienia efektywnej pracy sekretarzowi generalnemu i jego zespołowi.

B. Rola sekretarza generalnego w procesie decyzyjnym

Sekretarz generalny (i jego zespół) jest siłą napędową dla federacji europejskiej, a więc odgrywa bardzo ważną rolę.

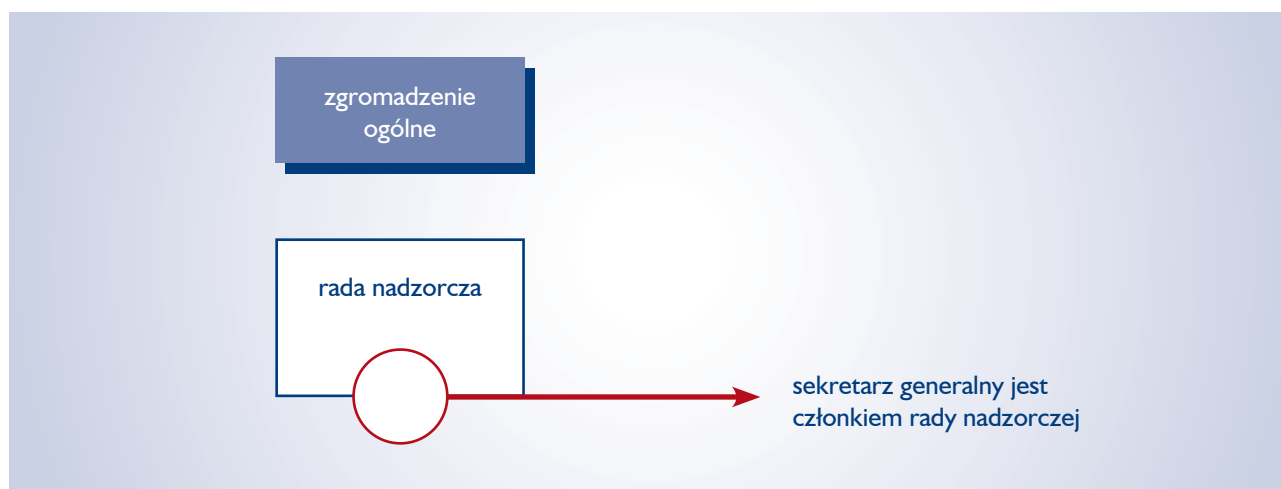
Można sobie wyobrazić trzy przypadki:

- gdy sekretarz generalny jest również członkiem rady nadzorczej,
- gdy sekretarz generalny zarządza swoim zespołem, ale nie komitetami wyspecjalizowanymi,
- gdy sekretarz generalny jest w pełni zaangażowany w codzienną pracę federacji.

Przypadek pierwszy: sekretarz generalny jest członkiem rady nadzorczej.

Jest to naszym zdaniem najgorszy system, w którym w działaniu sekretarza generalnego zachodzi pewien konflikt interesów pomiędzy zarządzaniem federacją a kontrolą jakości swego zarządzania.

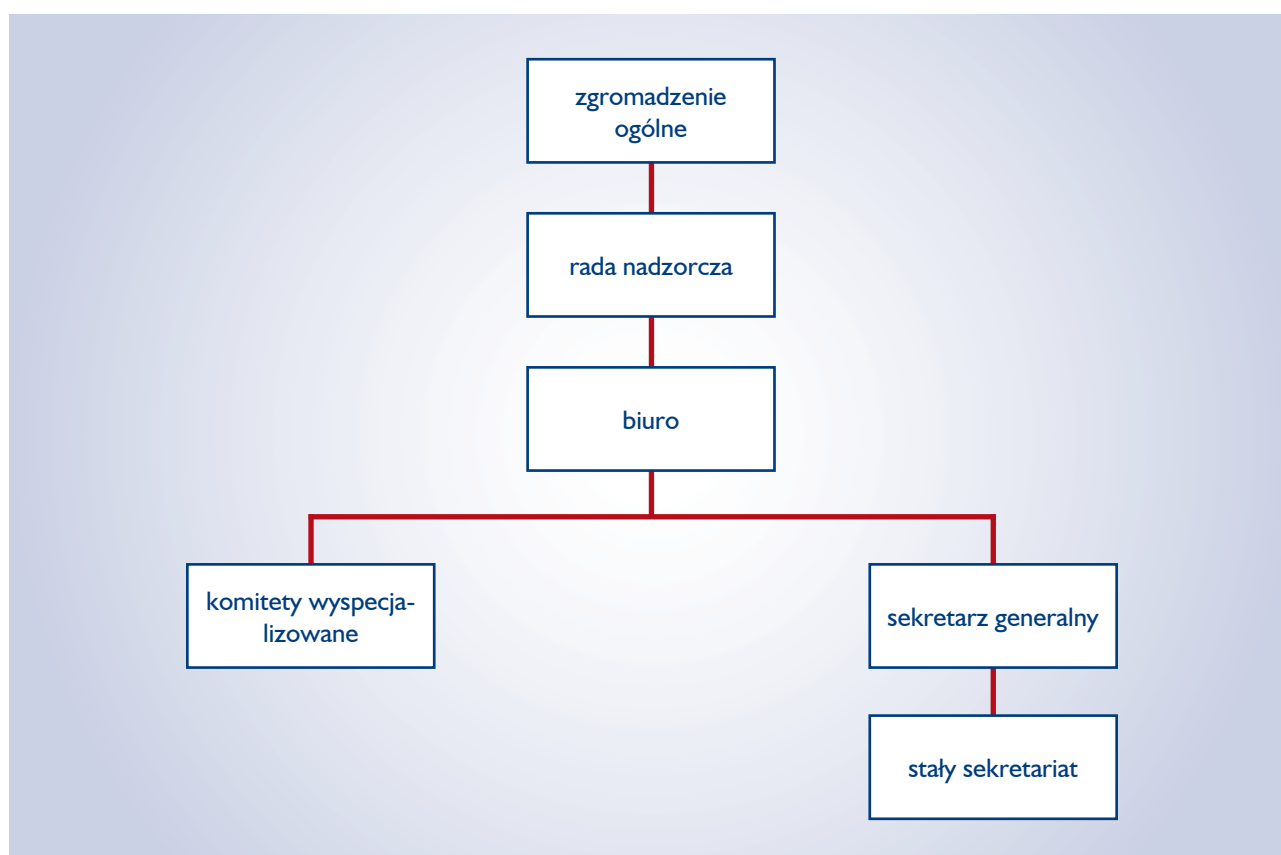
W ten sposób funkcjonuje on na zasadzie dyktatora, a powierzanie federacji w ręce jednego pracownika jest przecież nie do zaakceptowania. Może on też wykorzystywać swoją podwójną rolę do blokowania rozwoju organizacji. Szczególnie dotyczy to tych przypadków, w których Rada Nadzorcza posługuje się systemem jednomyślnego głosowania.



System ten, dość często spotykany w przeszłości, dziś ogranicza się do zaledwie kilku federacji europejskich, które pozostawiły na straży „historycznego sekretarza generalnego”. Niemniej jednak stanowisko to powinno zostać całkowicie wyeliminowane jako uniemożliwiające rozwój federacji.

Przypadek drugi: sekretarz zarządza swoim zespołem, ale nie komitetami wyspecjalizowanymi.

Taka sytuacja jest tożsama z koncepcją „słabego sekretarza generalnego” lub „administracyjnego sekretarza generalnego”, zarządzającego swoim zespołem, organizującego spotkania, biorącego udział w dyskusjach, ale niemającego żadnego wpływu politycznego, który w całości należy do rady nadzorczej, biura i przewodniczącego federacji.



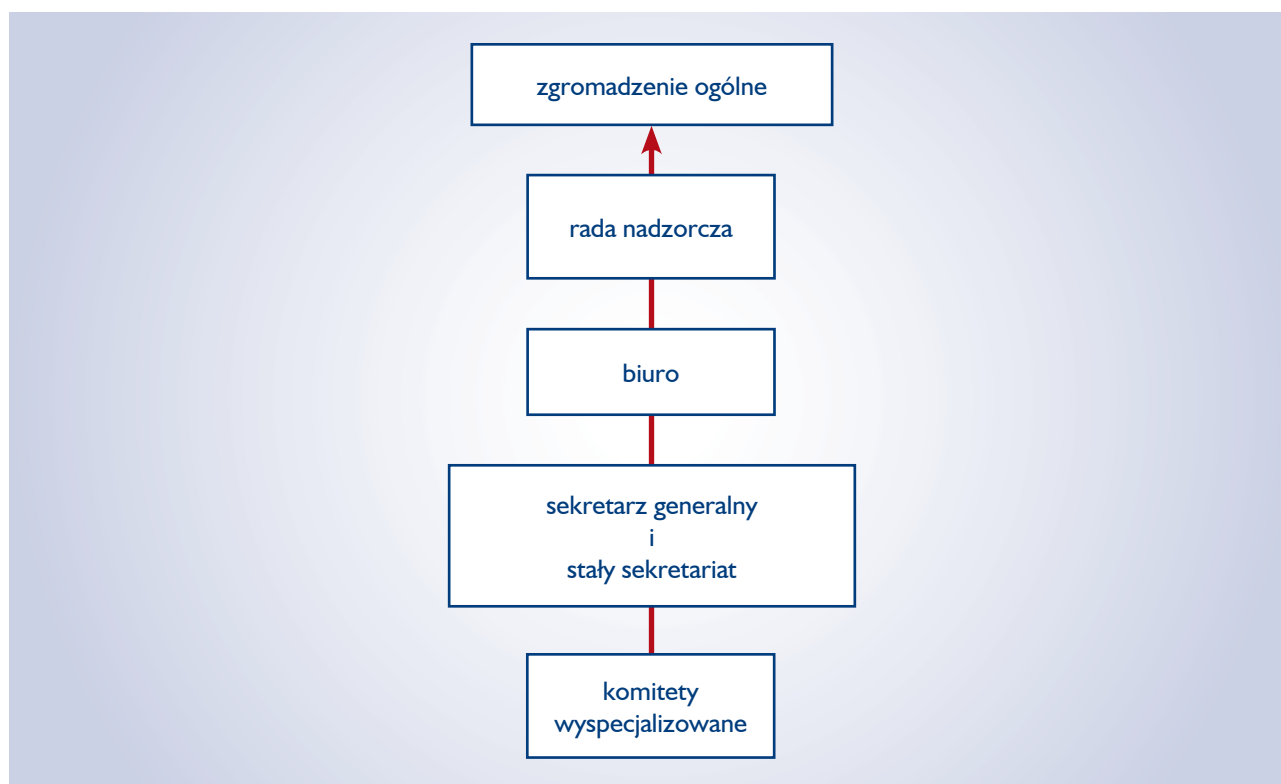
Ze struktury tej organizacji jasno wynika, że władza nad nią znajduje się w rękach członków. Techniczne dossier, omawiane w komitetach wyspecjalizowanych, składane są bezpośrednio radzie nadzorczej, bez żadnego wkładu sekretarza generalnego, którego przywództwo w tym wypadku praktycznie nie istnieje.

Co gorsza, przewodniczący komitetów wyspecjalizowanych współpracują bezpośrednio z pozostałymi pracownikami wysokiego szczebla, sekretarz generalny zostaje więc w ten sposób podwójnie wykluczony.

W rezultacie system ten, bez wątpienia najczęstszy w Brukseli, ogranicza sekretarza generalnego do roli wykonawczej, co uważamy za poważny błąd.

Naszym zdaniem sekretarz generalny powinien realizować całą politykę nakreśloną przez radę nadzorczą, zwłaszcza że to on właśnie (ze względu na bliską znajomość członków i spraw organizacji), równocześnie z przewodniczącym, powinien rozstrzygać spory pomiędzy nimi i sprawić, aby ich stanowiska były bardziej przekonujące i wiarygodne.

Przypadek trzeci: sekretarz generalny jest zaangażowany w codzienną pracę federacji.



Taka właśnie struktura organizacyjna, nadająca sekretarzowi generalnemu rolę zarówno administracyjną, jak i strategiczną, jest dla federacji najbardziej wydajna. Występuje on tutaj jako ktoś pomiędzy obserwatorem a uczestnikiem: podlegając przewodniczącemu, biuru i zarządowi, bierze odpowiedzialność za proces decyzyjny, ma przy tym zdecydowane poparcie biura.

Ogólnie rzecz biorąc, to nie zmiany statutowe, lecz prawo zwyczajowe dyktuje wybór między „silnym sekretarzem generalnym”, który koordynuje działania komitetów wyspecjalizowanych, a „administracyjnym sekretarzem generalnym”, zajmującym się codziennym zarządzaniem federacją, niemającym żadnej władzy politycznej.

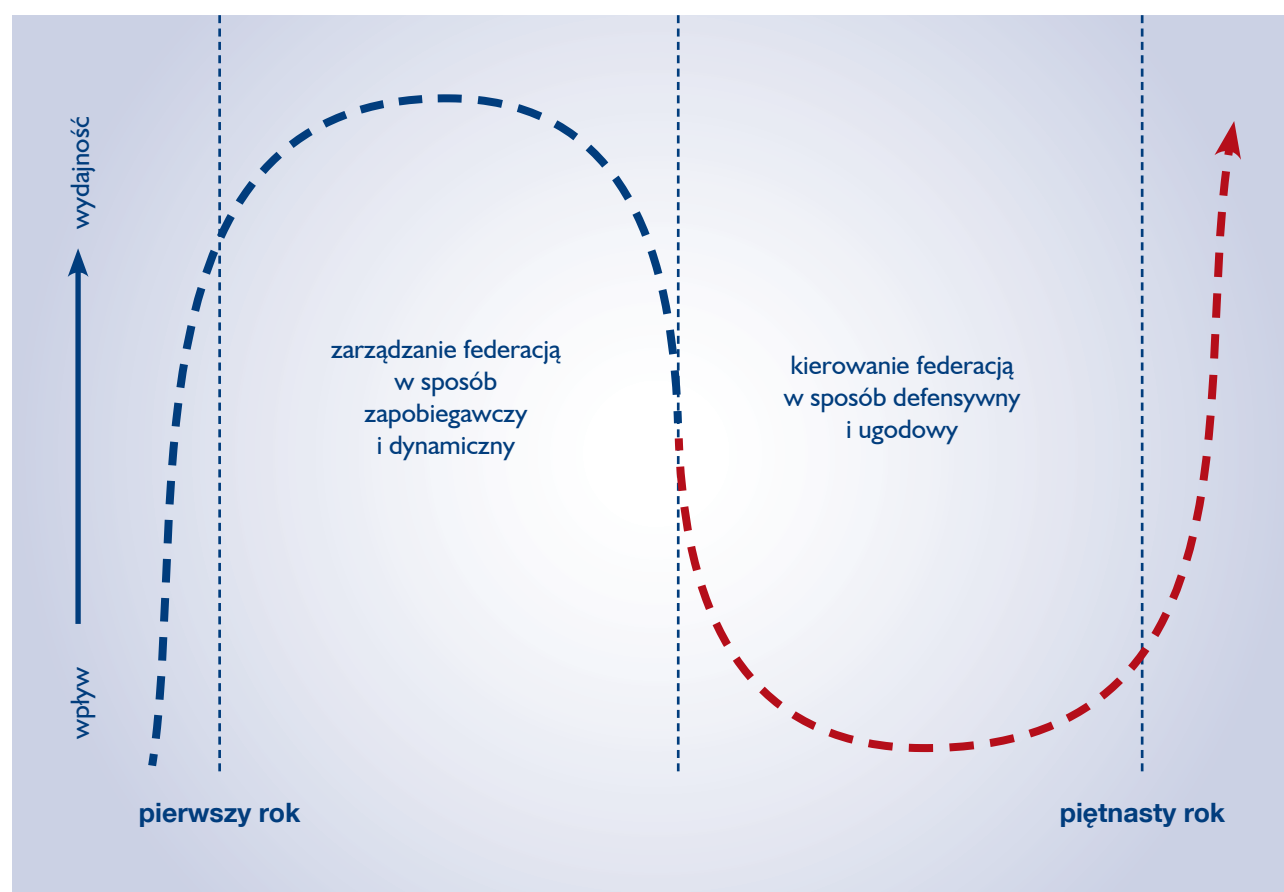
W rezultacie tych wyborów funkcjonowanie europejskiej federacji branżowej staje się cykliczne. Gdy jej członkowie (bez żadnych zmian statutowych) wybiorą sobie charyzmatycznego przewodniczącego, a następnie zatrudnią zaangażowanego i dynamicznego sekretarza generalnego, federacja nagle staje się bardziej zapobiegawcza i prężna.

Z drugiej strony po latach intensywnego lobbingu, bitew z rywalami oraz rozstrzygania konfliktów pomiędzy swoimi członkami federacja może być zmęczona charyzmatycznym przewodniczącym oraz silnym sekretarzem generalnym.

Wtedy (po osiągnięciu głównych celów) dla równowagi wybierze sobie mniej wymagającego przewodniczącego i mniej aktywnego sekretarza, którzy nadadzą stowarzyszeniu bardziej defensywny charakter, nie tak bardzo nastawiony na komunikację i zwycięstwo. Raz jeszcze podkreślimy, że dzieje się to bez konieczności wprowadzania zmian statutowych.

Po kilku latach, gdy zaistnieje taka potrzeba, szala znów przechyli się na rzecz nowego charyzmatycznego przewodniczącego i sekretarza generalnego mającego wszystko pod kontrolą. Nazywam to zjawisko „syndromem sekretarza generalnego”.

Cykl zmian sekretarza generalnego



4. Federacje europejskie a stowarzyszenia krajowe – kto w nich sprawuje władzę.

Istnieje fundamentalna różnica w zarządzaniu federacjami europejskimi i stowarzyszeniami krajowymi:

- ▶ Wszystko wskazuje na to, że krajowymi stowarzyszeniami branżowymi zarządza przewodniczący, który posiada nad nimi pełnię władzy. Sekretarz generalny natomiast ma jedynie władzę w sprawach bieżących. Nic zatem nie dzieje się bez wyraźnej zgody przewodniczącego, który sprawuje także funkcję przedstawiciela i osoby odpowiedzialnej za komunikację.
- ▶ Tak silna pozycja przewodniczącego wynika z tego, że poświęcając większość swego czasu na prowadzenie spraw stowarzyszenia, jest on stale obecny w organizacji - *de facto* bowiem przewodnictwo w stowarzyszeniu krajowym to praca na pełen etat.
- ▶ W przypadku federacji europejskich jest inaczej. Przewodniczący - Francuz, Czech czy Niemiec - znajduje się daleko od Brukseli, co zmusza go do przekazania częściowego pełnomocnictwa w sprawach przedstawicielstwa, komunikacji oraz podejmowania decyzji sekretarzowi generalnemu.

Drugim powodem dystansu między przewodniczącym a federacją jest względna niezajomość przez przewodniczącego procesu decyzyjnego oraz tajników Unii Europejskiej. Ma on wprawdzie dużą wiedzę na temat procedur krajowych oraz jest bardzo zaangażowany w sieci narodowe, ale nie jest w stanie w pełni opanować unijnego labiryntu, co sprawia, że musi coraz bardziej polegać na swoim sekretarzu generalnym.

Zarządzanie europejską federacją branżową jest jednym z najbardziej wymagających zajęć, jakie można sobie wyobrazić. Mówiąc wprost, sekretarz generalny zawsze robi albo za dużo, albo za mało:

- ▶ Jeśli przyjmie strategię działania z ukrycia, opartego na unikaniu ryzyka i dążeniu do osiągnięcia najniższego wspólnego mianownika, po kilku latach pracy znuży członków federacji brakiem jej efektywności;
- ▶ Jeśli natomiast narzuci swoje przywództwo, będzie bardzo widoczny i zaangażuje się w spory (a nawet „wystawi się na ostrzał”), dążąc do osiągnięcia korzystnych porozumień, to prędzej czy później stanie się ofiarą własnego sukcesu, bo organizacja będzie oczekiwać od niego coraz więcej i więcej.

W roli menedżera europejskiej federacji branżowej chętniej widziałbym „silnego sekretarza generalnego”.

Nie mam bowiem wątpliwości, że wszystkie najbardziej wydajne organizacje lobbingowe są zarządzane przez wysoce kompetentnych fachowców, o silnym autorytecie i dużym zaangażowaniu osobistym.

Droga do kariery lobbysty nie jest ściśle określona, do tego zawodu prowadzi wiele ścieżek. Skuteczny lobbysta może pochodzić z różnych środowisk zawodowych - może być prawnikiem, inżynierem czy naukowcem.

Gdyby jednak przeprowadzić szczegółowe badania na ten temat, okazałoby się, że wszystkie osoby znajdujące się u władzy najsukuczniejszych federacji europejskich w Brukseli, posiadają trzy kluczowe cechy: wysokie kompetencje, silną osobowość oraz wysoki poziom zaangażowania osobistego.

Federacja europejska, która skazuje się na anonimowe stanowiska, nie jest lobby, lecz klubem, organizacją reprezentacyjną, niewywierającą wpływu. W ten sposób nie osiągnie ona postawionych sobie celów.

5. Audyt, czyli jak ocenić wydajność pracy w federacji europejskiej

W wersji oryginalnej, składającej się z 40 pytań, poniższa ankieta została skonstruowana na życzenie pewnej federacji europejskiej, pragnącej dokonać oceny swoich wpływów.

Podczas spotkania zespołu każdy z członków - z sekretarzem generalnym łącznie - anonimowo wypełnił ankietę. W wyniku przeprowadzonego badania okazało się, że:

- Udzielano generalnie bardzo podobnych odpowiedzi tak, jakby każdy z członków zespołu posiadał takie samo obiektywne zdanie na dany temat.
- Odczucia badanych odzwierciedliły średnią światową ocenę wydajności pracy federacji, czyli 1,85 na 4.

Serdecznie polecam każdemu przeprowadzenie tej ankiety, która od czasu stworzenia była stopniowo wzbogacana o kolejne pytania. Wypełniając ją, możesz odnieść wrażenie, że brak w niej niektórych pytań lub że niektóre są zbędne, ale ogólnie rzecz biorąc, test ten miarodajnie oceni wydajność pracy w twojej federacji.

Ankieta 70 pytań oceniająca wydajność pracy europejskiej federacji branżowej

Siedziba - środki - autorytet				
Siedem parametrów	Ocena			
	4	3	2	1
Czy siedziba federacji znajduje się w Brukseli?				
Czy jest położona w pobliżu instytucji europejskich?				
Czy federacja dysponuje odpowiednią liczbą pracowników w stosunku do postawionych sobie celów?				
Czy federacja dysponuje odpowiednimi środkami finansowymi, by osiągać wyznaczone sobie cele?				
Czy federacja reprezentuje ważną dla gospodarki europejskiej gałąź przemysłu?				
Czy zrzesza ona członków ze wszystkich 27 państw UE?				
Czy inne federacje europejskie reprezentują tę samą gałąź przemysłu?				

Informacja - monitoring legislacyjny								
Osiem parametrów				Ocena				
				4	3	2	1	
Parametry wewnętrzne	Monitoring legislacyjny	Czy federacja dokonuje regularnego monitoringu polityki i prawodawstwa UE?						
		Czy monitoring skupia się wokół konkretnych dossier, ważnych dla jej gałęzi przemysłu?						
		Czy jest ono regularnie czytane?						
	Baza danych	Czy federacja zapewnia swoim członkom bazę danych/intranet?						
		Czy ta baza zawiera wszystkie konieczne dane?						
		Czy jest ona systematycznie aktualizowana?						
		Czy członkowie regularnie do niej zagląдают?						
		Czy baza danych jest zabezpieczona przed dostępem nieuprawnionych użytkowników?						

Sieć kontaktów zewnętrznych								
Siedem parametrów				Ocena				
				4	3	2	1	
Parametry zewnętrzne	Kontakty	Czy federacja otrzymuje dane z pierwszej ręki od swoich osób kontaktowych?						
		Czy uczestniczy ona w grupach dyskusyjnych i think tankach?						
		Czy udało się jej zidentyfikować wpływowych w jej sprawach parlamentarzystów europejskich?						
		Czy pracownicy sekretariatu uczestniczą w spotkaniach z komisjami parlamentarnymi?						
		Czy federacji udało się zidentyfikować kluczowych dla jej spraw urzędników Komisji Europejskiej, grup komitologii czy też grup eksperckich?						
		Czy udało jej się zidentyfikować innych kluczowych aktorów, takich jak federacje branżowe, organizacje pozarządowe oraz związki zawodowe?						
		Czy udało jej się zidentyfikować kluczowych dla jej spraw dziennikarzy na poziomie unijnym?						

Interakcja pomiędzy sekretariatem federacji a jej członkami								
Dziesięć parametrów				Ocena				
				4	3	2	1	
Internal	Monitoring	Czy informacje w federacji szybko się rozchodzą?						
		Czy są one przekazywane osobom, których dotyczą?						
		Czy są one przedstawiane w ciekawy sposób?						
		Czy członkowie szybko na nie reagują?						
	Czy przekazywane informacje odpowiadają potrzebom członków?							
	Koordynacja	Czy członkowie federacji są w stałym kontakcie z sekretariatem?						
		Czy istnieje regularna wymiana informacji pomiędzy członkami federacji a sekretariatem?						
		Czy sekretariat organizuje regularne spotkania personelu?						
		Czy obowiązki pracowników sekretariatu są jasno podzielone?						
		Czy Komisja Europejska i Parlament Europejski regularnie kontaktują się z sekretarzem generalnym federacji i jego sekretariatem?						

Komunikacja zewnętrzna								
Osied parametrów				Ocena				
				4	3	2	1	
External	Internet	Czy federacja ma profesjonalną stronę internetową?						
		Czy zawarte na niej informacje są przedstawione w zrozumiały sposób?						
		Czy są one dostępne we wszystkich głównych językach UE?						
		Czy strona jest regularnie aktualizowana?						
	massmedia	Czy federacja opracowała strategię poprawy swojej widoczności?						
		Czy federacja jest nastawiona na komunikację?						
		Czy wydaje ona komunikaty prasowe na temat swojej branży, a następnie mierzy ich wpływ?						
		Czy sponsoruje ona media lub wydarzenia związane z UE?						

Wpływ - lobbying								
Dwadzieścia dziewięć parametrów				Ocena				
				4	3	2	1	
Parametry wewnętrzne	Strategia	Czy federacja ma strategię średniookresową?						
		Czy strategia ta zawiera cele osiągalne z punktu widzenia lobbyngu i funduszy UE?						
		Czy została oparta na koncepcji przewidywania i zapobiegania?						
	Zdolność do działania	Czy federacja ma taką procedurę podejmowania decyzji, która pozwala jej na sprawne działanie?						
		Czy na działania lobbyingowe przeznaczona jest co najmniej 50% budżetu?						
		Czy budżet federacji został podzielony według projektów czy kampanii lobbyingowych?						
Parametry zewnętrzne	Informacje jednostronnicowe	Czy w federacji przeprowadza się audyty wewnętrzne?						
		Czy federacja jest poddawana audytom zewnętrznym?						
		Jeśli tak, to czy szybko wdraża się zalecenia audytorów?						
	Struktura koalicyjna	Czy stanowiska negocjacyjne federacji są wiarygodne (czy oferują realne rozwiązania)?						
		Czy różne stanowiska negocjacyjne federacji są ze sobą spójne?						
		Czy do zidentyfikowanych kluczowych osób kontaktowych federacja wysyła spersonalizowane listy ze swoim stanowiskiem negocjacyjnym?						
		Czy stanowiska negocjacyjne są dostosowywane do różnych faz procesu legislacyjnego?						
		Czy federacja uczestniczy w konsultacjach z Komisją Europejską?						
	Struktura koalicyjna	Czy bierze ona udział w komitetach konsultacyjnych i grupach eksperckich tworzonych przy KE?						
		Czy federacja utrzymuje regularne kontakty z parlamentarzystami europejskimi?						
		Czy członkowie sekretariatu spotykają się z ważnymi parlamentarzystami i urzędnikami europejskim?						
		Czy federacja utrzymuje regularne kontakty z Sekretariatem Rady UE?						
Czy próbuje budować sojusze z organizacjami pozarządowymi i związkami zawodowymi?								
Czy próbuje budować sojusze z innymi gałęziami przemysłu lub organizacjami branżowymi?								

Zewnętrzna	Metodologia lobbingu	Czy federację cechuje postawa zapobiegawcza (czy planuje ona swe działania z tak dużym wyprzedzeniem, jak to tylko możliwe)				
		Czy regularnie składa ona propozycje poprawek aktów prawnych do Parlamentu Europejskiego?				
		Czy zachęca ona Komisję Europejską do składania propozycji inicjatyw legislacyjnych?				
Sekretarz generalny	Metodologia lobbingu	Czy federacja koordynuje bezpośrednio działania lobbingowe swoich członków na poziomie krajowym?				
		Czy sekretarz generalny potrafi rozwiązywać konflikty pomiędzy członkami federacji?				
		Czy sekretarz generalny jest w stanie podejmować decyzje?				
		Czy przywództwo sekretarza generalnego jest w federacji akceptowane?				
		Czy sekretarz generalny ma doświadczenie w lobbingu europejskim?				
		Czy sekretarz generalny posiada fachową wiedzę w dziedzinie, którą zajmuje się jego federacja?				
70 parametrów oceny						
CAŁKOWITA LICZBA PUNKTÓW						
ŚREDNIA						

Analiza wyników:

- średnia ocena równa lub większa od 3 oznacza znakomitą działalność federacji,
- średnia ocena równa 2,5 oznacza zadowalający poziom działalności z pewnymi słabościami, które można pokonać,
- średnia ocena równa lub niższa od 2 oznacza, że konieczna jest jak najszybsza reforma federacji.

Podejście metodologiczne musi iść w parze z właściwą strategią lobbingu (por. Część trzecia – rozdział 6).

Europejska federacja branżowa jest nadal najlepszą machiną lobbingu, ale...

Europejska federacja branżowa pozostaje nadal najlepszą machiną lobbingu. Wszystkie pozostałe rozwiązania (lobbing poprzez stowarzyszenie krajowe, platformę biznesową lub pojedynczą firmę) wydają się mniej skuteczne.

Jednak jeśli europejska federacja branżowa chce rozdawać karty w tej grze, powinna stosować najlepsze praktyki wywierania wpływu na instytucje unijne. Musi zatem cechować ją:

- zdolność przewidywania i pozycjonowania siebie jako organizacji rynku wyższego szczebla,
- chęć rozwiązywania konfliktów i przyjmowania wiarygodnych stanowisk,
- zdolność tworzenia przekrojowych sojuszy od producenta do konsumenta,
- duża widoczność na zewnątrz, czyli dążenie do klarownej i ukierunkowanej komunikacji.

ROZDZIAŁ 3 ORGANIZACJE POZARZĄDOWE (NGOs)

A. Platforma organizacji pozarządowych w Brukseli (Grupa Kontaktowa Społeczeństwa Obywatelskiego)

B. Miejsce organizacji pozarządowych w UE

C. Strategia i metody pracy organizacji pozarządowych

D. Współpraca między organizacjami pozarządowymi a ich partnerami biznesowymi

Organizacje pozarządowe z siedzibą w Brukseli nie należą do znanych aktorów unijnego teatru – traktuje się je trochę jak swoistą *terra incognita*, czyli ziemię nieznaną. Wszyscy wiedzą wprawdzie co to jest WWF, Greenpeace czy Oxfam, ale to wcale nie oznacza, że wie się, jak one funkcjonują.

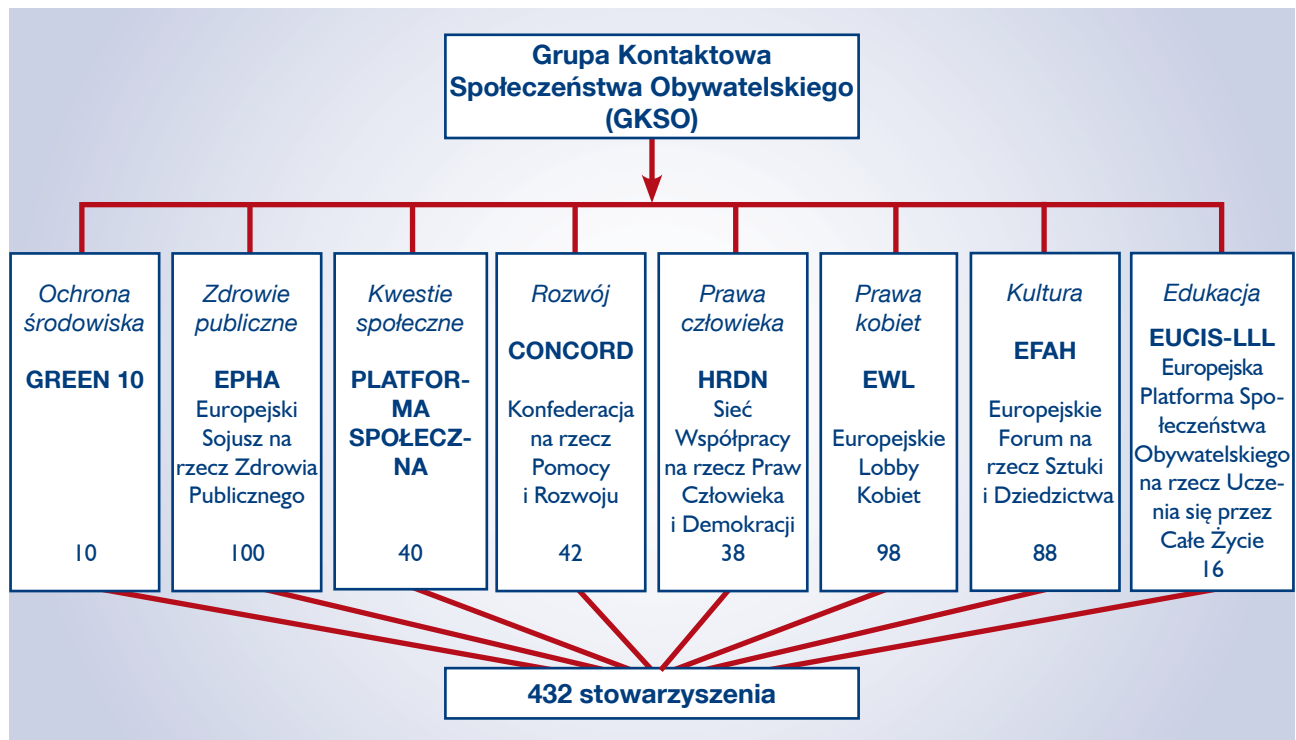
Mimo to europejskie federacje branżowe i branże przemysłowe rozumieją, że wpływ NGO-sów na instytucje unijne rośnie, a wraz z nim wzrasta też potrzeba lepszego ich poznania albo nawet nawiązania z nimi współpracy.

A. Platforma organizacji pozarządowych w Brukseli (Grupa Kontaktowa Społeczeństwa Obywatelskiego)

Pierwszą zaskakującą rzeczą, jaką zauważamy, badając brukselski krajobraz organizacji pozarządowych, jest fakt, że mają one nadzwyczajny (i nie jest to przesadne określenie) poziom organizacji, wynikający z utworzenia i zarządzania platformą organizacji pozarządowych, zwaną Grupą Kontaktową Społeczeństwa Obywatelskiego (GKSO/CSCG).

Platforma ta odzwierciedla ogromne rozczłonkowanie organizacji pozarządowych w porównaniu z fragmentacją obserwowaną wśród organizacji branżowych działających w Brukseli. Jest ona jednak równoważona przez ich wyjątkowo dobrą organizację:

- ▶ GKSO nie odgrywa roli strategicznej ani decyzyjnej, lecz jest centrum wymiany informacji przez członków platformy. Jej dyrektor Regula Heggli pełni głównie funkcję koordynatora.
- ▶ Jeszcze bardziej dziwi fakt, że platforma ta nie tylko zrzesza europejskie organizacje pozarządowe, ale też dzieli je na osiem filarów wedle kryterium perspektyw wydajnej współpracy oraz posiadanej specjalizacji.



Ochrona środowiska GREEN 10	WWF - Biuro ds. Polityki Europejskiej - Przyjaciele Ziemi, Oddział Europejski (FOE) - Greenpeace Oddział Europejski - Europejskie Biuro Ochrony Środowiska - Sieć Środowiskowa EPHA (EEN) - Europejska Sieć Działań na rzecz Ochrony Klimatu - Międzynarodowa Organizacja Ochrony Ptaków, Biuro Europejskie - CEE Bankwatch
Zdrowie publiczne EPHA	Europejska Sieć Kardiologiczna - Europejskie Forum Pacjentów - Europejska Sieć na rzecz Ograniczenia Palenia Tytoniu - Europejska Grupa ds. Leczenia AIDS - Światowy Fundusz Badań nad Rakiem (WCRF) - EURO CARE - Europejska Koalicja do Walki z Rakiem Piersi itp.
Kwestie społeczne PLATFORMA SPOŁECZNA	Europejska Sieć Przeciwdziałania Ubóstwu (EAPN) - Europejska Unia Osób Niewidomych (EBU) - Europejskie Forum Niepełnosprawnych (EDF) - Europejska Sieć Bezrobotnych (ENU) - Europejska Sieć Przeciwko Rasizmowi (ENAR) - Europejska Sieć Działań Społecznych (ESAN) - Europejska Organizacja Konsumentów (BEUC) - Biuro Czerwonego Krzyża przy UE itp.
Rozwój CONCORD	OXFAM - CARE International - Caritas Europa - Międzynarodowa organizacja osób niepełnosprawnych Handicap International - SOLIDAR - Międzynarodowa organizacja Action Aid - Międzynarodowe Porozumienie „Ratujmy Dzieci” itp.
Prawa człowieka HRDN	Biuro Amnesty International przy UE - Organizacja ochrony praw człowieka Human Rights Watch (HRW) - Międzynarodowa Federacja Praw Człowieka (FIDH) - Światowa Organizacja ds. Przeciwdziałania Torturom Open Society Institute (OMCT) - World Vision itp.
Prawa kobiet EWL	Europejskie Centrum Międzynarodowej Rady Kobiet (ECICW) - Kobieta Komisja Międzynarodowego Ruchu Europejskiego - Europejska Federacja Kobiet Aktywnych w Domu (FEFAF) - Europejska Federacja Klubów BPW (Business and Professional Women) itp.
Kultura EFAH	Europejska Liga Organizacji Producentów Sztuki Scenicznej (PEARL) - Stowarzyszenie Centrów Kultury i Miejsc Spotkań (ACCR) - Sieć Europejskich Stolic i Miesiący Kultury (ECCM) - Europejskie Stowarzyszenie Festiwalu itp.
Edukacja EUCIS-LLL	Europejskie Stowarzyszenie Kształcenia Zawodowego (EVTA) - Europejskie Forum Studentów (AEGEE), Międzynarodowe Stowarzyszenie Miast Edukacyjnych (AIVE) - Europejskie Stowarzyszenie Kształcenia Dorosłych (EAEA) - Europejska Rada ds. Pedagogiki Waldorfskiej (ECSWE) - Europejskie Forum Wolności Oświaty (EFFE) itp.

Podział na specjalizacje wśród członków Green 10 jest kwestią tak zasadniczą, że jakiegokolwiek zażebienie się ich kompetencji zostało zakazane. Gdy więc zapytasz przedstawiciela organizacji pozarządowej o dziedzinę, która nie wchodzi w zakres jego kompetencji, od razu odeśle cię do konkurencyjnej organizacji pozarządowej.

Zakres kompetencyjny członków GREEN 10

Międzynarodowa Organizacja Ochrony Ptaków	Rozwój programów związanych z rolnictwem i ochroną środowiska - Natura 2000 - Ptaki i ich środowiska naturalne - Ochrona lasów - Rybołówstwo
Sieć Monitoringu Wydatkowania Funduszy Społecznych i Ekologicznych w Krajach Europy Środkowej	Zapobieganie zanieczyszczeniu środowiska i zarządzanie odpadami - Projekty zw. z gazem i ropą - Zapobieganie rozwojowi źródeł energii nuklearnej - Propagowanie środków wydajności energetycznej w polityce rozwojowej
Europejska Sieć Działań na rzecz Ochrony Klimatu	Zmiana klimatu - Negocjacje dotyczące emisji gazów w krajach UE - Odnawialne źródła energii - Wydajność energetyczna
Sieć Środowiskowa EPHA	Rolnictwo i żywność genetycznie modyfikowana - Zmiana klimatu - Środowisko miejskie - Toksyczne odpady - Jakość wody - Jakość powietrza
Europejska Federacja na rzecz Transportu i Środowiska	Lotnictwo - Koszty Transportu - Dostawy - Europejskie inwestycje transportowe i infrastrukturalne - Pojazdy i paliwa
Międzynarodowa organizacja ekologiczna Przyjaciele Ziemi	Biotechnologie - Zmiana klimatu i rynek energetyczny - Zrównoważony rozwój - Ochrona środowiska
Greenpeace - Oddział Europejski	Ochrona klimatu i przeciwdziałanie emisji CO ₂ i innych gazów - Genetycznie modyfikowana żywność - Ograniczenie rozwoju źródeł energii nuklearnej - Rybołówstwo - Ochrona lasów i zarządzanie nimi - Substancje toksyczne
Międzynarodowe Stowarzyszenie Przyjaciół Przyrody	Rolnictwo - Zrównoważony rozwój regionalny - Edukacja w zakresie ochrony środowiska - Turystyka
Europejskie Biuro Ochrony Środowiska	Rolnictwo - Różnorodność gatunków - Odpady - Ochrona gleby - Zanieczyszczanie powietrza - Substancje chemiczne
Biuro ds. Polityki Europejskiej WWF	Zrównoważone rolnictwo - Zmiana klimatu a źródła energii - Negocjacje dotyczące emisji gazów cieplarnianych - <i>Fair trade</i> - Leśnictwo - Natura 2000 - Rybołówstwo

Podsumowując, warto zauważyć, że:

- Europejska Konfederacja Związków Zawodowych (ETUC) nie jest członkiem tej platformy, jest z nią jednak zrzeszona, posiadając status obserwatora. W praktyce Konfederacja nie jest silnie zaangażowana w działalność platformy, jest jedynie jej wirtualnym partnerem. Mimo to ETUC współpracuje z Europejskim Biurem Ochrony Środowiska jako jego bezpośredni partner.

- ▶ Jedyną organizacją pozarządową, która nie należała do platformy, było Europejskie Stowarzyszenie Konsumentów (BEUC), ale i ono ostatnio do niej przystąpiło.

B. Miejsce organizacji pozarządowych w UE

Czy dyrektorzy organizacji pozarządowych są lobbystami?

Wszystko za tym przemawia, zatem pytanie to wydaje się zbyteczne. Zadając je np. Johnowi Hontelezowi, dyrektorowi Europejskiego Biura Ochrony Środowiska, usłyszelibyśmy: „tak, jesteśmy lobbystami, choć określenie «przedstawiciele grup interesu» lepiej do nas pasuje”. Podobnie odpowiedziałaby nam Karla Schoeters z Europejskiej Sieci Climate Action: „trudno nie być lobbystą, gdy działa się w Brukseli, ale wolimy określenie «osoby wywierające wpływ na politykę»”.

Organizacje pozarządowe są oczywiście organizacjami zajmującymi się lobbingsiem, nawet jeśli ich celem jest reprezentowanie ogólnych interesów lub – ściślej rzecz ujmując – interesów społecznych. Tak jak związki zawodowe (które są przedstawicielami interesów danego sektora przemysłu), dążą one do przyjęcia dyrektyw i regulacji unijnych zgodnych z reprezentowanymi przez nie interesami.

Lobbing legislacyjny, poszukiwanie funduszy unijnych, zarządzanie projektami u boku Komisji Europejskiej świadczą o tym, że organizacje pozarządowe są lobbystami – z pewnych względów może nawet bardziej niż związki zawodowe!

Aktualna tendencja rozwoju organizacji pozarządowych – ku silniejszej wiarygodności technicznej.

Powszechny jest pogląd, że mocną stroną organizacji pozarządowych jest komunikacja, słabsza natomiast znajomość dziedzin, którymi chcą się zajmować. Tak było kiedyś, ale nie jest dziś.

Na początku lat 90. organizacje pozarządowe obecne w Brukseli zajmowały się trzema głównymi zagadnieniami: wspólną polityką rolną, ustawodawstwem dotyczącym sektora spożywczego oraz żywienia, a także Światową Organizacją Handlu i faktycznie – trzeba przyznać – miały w tych sprawach dosyć słabe rozeznanie. Z tego względu nie były obecne podczas negocjacji Rundy Urugwajskiej (1987–92), popełniając błąd wynikający ze złej oceny ich znaczenia.

Sytuacja ta od kilku lat się zmienia i ostatnio NGO-sy zyskują prawdziwą wiarygodność. Na myśl przychodzą mi dwa przykłady:

- ▶ ATTAC, którego sprzeciw wobec globalizacji oparty jest na konkretnej ekspertyzie technicznej dotyczącej regulacji WTO,
- ▶ OXFAM, którego ostatni raport dotyczący reformy reżimu cukrowego jest wzorem przejrzystości i fachowej precyzji.

Uprzywilejowane traktowanie w instytucjach europejskich

W praktyce Komisja Europejska traktuje organizacje pozarządowe w sposób uprzywilejowany. Ta uprzywilejowana pozycja – będąca pewnego rodzaju pozytywną dyskryminacją – jest dużo mniej widoczna w relacjach z Parlamentem Europejskim i Radą UE.

Natomiast specjalne przywileje ze strony Komisji Europejskiej widoczne są na wszystkich poziomach współpracy:

- ▶ w kontaktach z Komisją plakietka organizacji pozarządowej otwiera drzwi i ułatwia spotkania z unijnymi urzędnikami,
- ▶ urzędnicy unijni są tyle wstrzeźliwi we wspieraniu (poprzez swoją obecność) wydarzeń organizowanych przez przedstawicieli przemysłu, co chętni do udziału w seminariach organizacji takich jak np. WWF, OXFAM czy BEUC.
- ▶ związki zawodowe, stowarzyszenia konsumenckie, pozarządowe organizacje na rzecz ochrony środowiska, rolnictwa, organizacje społeczne - wszystkie one mają nieporównywalnie łatwiejszy dostęp do funduszy unijnych i programów pilotażowych,
- ▶ budżety niektórych organizacji pozarządowych pochodzą oficjalnie (lub nie) z dotacji przyznawanych bezpośrednio im lub programom prowadzonym przez nie pod egidą Komisji Europejskiej. Pamięamy program „Uduchowić Europę” („Give a soul to Europe”), który był wyraźnie zorientowany na organizacje pozarządowe o profilu religijnym!

Ta „premia dla organizacji pozarządowych” nie jest bez znaczenia z trzech powodów:

- ▶ wzmacnia ona wspomnianą już fragmentację oraz zachęca do tworzenia nowych federacji,
- ▶ skłania pewne inicjatywy gospodarcze do podjęcia decyzji o przyjęciu statusu organizacji pozarządowej,
- ▶ wzmacnia wpływ organizacji pozarządowych na procedurę decyzyjną.

Z wielu powodów (autorytet, wiarygodność, specjalizacja, komunikacja, zdolność do podejmowania decyzji, działania nastawione na konkretne rezultaty) organizacje pozarządowe mają w Brukseli znaczne wpływy. Dokładniej rzecz ujmując: średni wpływ organizacji pozarządowej jest obecnie większy niż odpowiadający mu wpływ europejskiej federacji branżowej, co daje do myślenia!

C. Strategia i metody pracy organizacji pozarządowych

Czy strategia i taktyki lobbingu organizacji pozarządowych są porównywalne z tymi, które stosują europejskie federacje branżowe? Odpowiedź brzmi: i tak, i nie.

Ogólnie rzecz biorąc, wydaje się, że organizacje pozarządowe i federacje branżowe są do siebie bardzo podobne pod względem lobbingu strategicznego (w fazie przygotowywania kampanii), ale bardzo różne w fazie tradycyjnej (wykonania).

Podobieństwa w lobbingu strategicznym organizacji pozarządowych i federacji branżowych

Techniki lobbingu strategicznego odnoszą się zarówno do organizacji pozarządowych, jak i europejskich federacji branżowych.

Poprzez pojęcie lobbingu strategicznego rozumiemy:

- ▶ zdolność do pozyskiwania istotnych informacji,
- ▶ szerzenie informacji wśród członków organizacji,
- ▶ ocenę wpływu gospodarczego i społecznego danej inicjatywy legislacyjnej,
- ▶ mobilizację zasobów ludzkich oraz finansowych.

Ostatni z punktów wymaga wyjaśnienia. Organizacje pozarządowe propagują koncepcję, że między nimi a europejskimi federacjami branżowymi istnieją duże różnice pod względem dostępu do zasobów ludzkich i finansowych. Nic bardziej mylnego! Średnia organizacja pozarządowa jest niewiele mniejsza od przeciętnej federacji branżowej. Duże NGO-sy są porównywalne do federacji branżowych zarówno pod względem jakości, jak i liczebności zatrudnianego przez nie personelu. WWF zatrudnia w Brukseli 32 osoby, Europejskie Biuro Ochrony Środowiska, Stowarzyszenie Przyjaciół Ziemi oraz Europejski Oddział Greenpeace 15 do 20 osób.

To samo tyczy się finansów: Europejski Oddział Stowarzyszenia Przyjaciół Ziemi oraz Europejski Oddział Greenpeace mają roczne budżety przekraczające milion euro, co równa się budżetowi przeciętnej federacji branżowej. Europejskie Biuro Ochrony Środowiska i WWF mają do dyspozycji od 1,5 do 2,5 mln euro na rok. Nie można więc powiedzieć, że organizacje pozarządowe cierpią z powodu braku funduszy.

Duże różnice w lobbingu tradycyjnym pomiędzy NGO-sami a federacjami branżowymi

Poprzez lobbing tradycyjny rozumiemy:

- ▶ koncentrację na priorytetowych celach,
- ▶ wybór strategii: negatywnej, defensywnej lub zapobiegawczej,
- ▶ charakter działań: agresywny czy ugodowy,
- ▶ komunikację z instytucjami unijnymi,
- ▶ wpływanie na media i opinię publiczną.

We wszystkich tych punktach - to znaczy we wprowadzaniu w życie prawdziwych technik lobbingu - strategię NGO-sów i federacji branżowych radykalnie się od siebie różnią:

- **Koncentracja na priorytetowych celach.** To przywilej organizacji pozarządowych. Podczas gdy federacje europejskie raczej nie wyznaczają sobie priorytetów i nie koncentrują w sposób szczególny uwagi na żadnym z obszarów swojej działalności, organizacje pozarządowe są mocno wyspecjalizowane i skupiają się na dwóch lub trzech najważniejszych dla nich zagadnieniach.
- **Wybór strategii: negatywnej, defensywnej lub zapobiegawczej.** Zacytujmy tu Jorgo Rissa, dyrektora Greenpeace w Brukseli: „Europejskie federacje branżowe są zbyt reaktywne i defensywne. Jest to wprawdzie normalne, jako że federacje zawodowe z natury chcą bronić swoich interesów i unikać nowych regulacji prawnych. Używają one, innymi słowy, „strategii blokowania”. Tony Long z WWF również zgadza się z tą opinią: „Strategie federacji branżowych można podzielić na trzy kategorie: negatywne (25%), reakcyjno-defensywne (70%) oraz zapobiegawcze (5%).”

- **Agresywny czy ugodowy charakter działań.** J. Riss analizuje dalej: „Organizacje pozarządowe są w swoich działaniach nie tylko bardziej zapobiegawcze, ale też wykazują o wiele większe zaangażowanie, dążą do znalezienia rozwiązań, działają, docierają z nimi do obywateli i im je oferują”. Co do tego również nie ma wątpliwości: przeciętna federacja europejska jest wrażliwa, rozważna i obronna, natomiast przeciętna organizacja pozarządowa jest zdeterminowana, waleczna i zaangażowana.
- **Komunikacja z instytucjami unijnymi.** Ociążałość procesu decyzyjnego (ze względu na jego złożoność oraz coraz większą liczbę uczestników) sprawia, że komunikacja z instytucjami unijnymi zyskuje kluczową rolę: musi bowiem opisać skomplikowane kwestie w jasny sposób, poprzez przekaz właściwych informacji, właściwym osobom, we właściwym czasie. Stała się ona zatem nieodzownym narzędziem lobbingu.

Organizacje pozarządowe są na tym polu nie do pokonania. Potrafią nie tylko dobrze (czyli przejrzysto) się komunikować, ale też robią to bardzo subtelnie: wiedzą, jak wyważyć treść przekazu, jak sprawić, by stopniowo nabierał on mocy oraz jak nadać mu osobisty ton.

Analiza różnych kampanii organizacji pozarządowych w Parlamencie Europejskim przynosi wiele ciekawych obserwacji: najważniejsze jest skierowanie przekazu do konkretnych osób oraz dostosowanie jego treści do każdego etapu procedury decyzyjnej. Jeśli chodzi o komunikację, europejskie federacje branżowe są w porównaniu do NGO-sów o krok do tyłu, jeśli nie o dwa!

- **Wpływanie na media i opinię publiczną.** Zasady komunikacji z instytucjami europejskimi znajdują zastosowanie także w relacjach z mediami. Nie bez kozery prasę uważa się za wroga federacji branżowych i za sojusznika organizacji pozarządowych. Prasa odgrywa kluczową rolę w tworzeniu odpowiedniego klimatu wokół zagadnień bardziej upublicznianych, takich jak np. REACH czy też organizmy genetycznie modyfikowane. Organizacje pozarządowe wiedzą, jak użyć jej do swoich celów, druga strona albo nie ma tyle odwagi, albo – co gorsza – nie umie się do tego zabrać.

Kto zarządza organizacjami pozarządowymi?

Udzielenie odpowiedzi na to pytanie jest niemożliwe. Podczas gdy zarządzanie federacjami branżowymi jest działaniem przejrzystym i opartym na statusie, zidentyfikowanie „źródła władzy” w organizacji pozarządowej jest bardzo trudne.

Wszyscy szefowie NGO-sów deklarują przejrzystość i demokratyczny charakter procedur decyzyjnych swoich organizacji. W praktyce jednak europejskie organizacje pozarządowe to „bestie o dwóch obliczach”, z których tylko jedno jest prawdziwe... Kto tak naprawdę podejmuje decyzje w Greenpeace, WWF czy Oxfam? Te światowe organizacje skrywają pewne tajemnice, ale nie tego dotyczyło pytanie.

Jeśli natomiast chodzi o zarządzanie kampanią lobbingową organizacji pozarządowej, uprawnienia kierownicze posiada jej dyrektor, co kontrastuje z ograniczonymi uprawnieniami nadawanymi w tej kwestii sekretarzom generalnym europejskich federacji branżowych.

Dyrektor każdej z organizacji członkowskich Green 10 jest oczywiście menedżerem, czy, jak mówi Tony Long z WWF, „dyrektorem generalnym”. Jorgo Riss (Greenpeace), Tony Long (WWF), John Hontelez (EEB), Karla Schoeters (CAN) lub Claire Papazoglou (Birdlife) – wszyscy oni są menedżerami. Ten rodzaj kierownictwa pozwala im na wywieranie większego wpływu na treść stanowisk negocjacyjnych niż sekretarzowi generalnemu federacji branżowej, który często jest skazany na akceptację najniższego wspólnego mianownika.

Innym przykładem kierowania organizacją pozarządową przez dyrektora jest Europejskie Stowarzyszenie Konsumentów (BEUC), w którym Jim Murray ustalił priorytety, sojusze, strategię i taktyki. To samo można powiedzieć o jego następczyni Monique Goyens.

D. Współpraca organizacji pozarządowych z partnerami biznesowymi

- **Czy organizacje pozarządowe podpisują umowy z partnerami biznesowymi i stowarzyszeniami?**

Według Jorgo Rissa „Europejskie federacje branżowe nie utrzymują kontaktów z organizacjami pozarządowymi, takimi jak np. Greenpeace. To zrozumiałe, bo federacje reprezentują różnorodne interesy zarówno dużych, jak i małych przedsiębiorstw, różniących się od siebie pod względem geograficznym i kulturowym. Z tego względu NGO-som łatwiej jest utrzymywać bezpośrednie kontakty z konkretnymi przedsiębiorstwami, które wiedzą, czego chcą i jasno to wyrażają. Ponadto same firmy dostrzegają, że współpraca z organizacją pozarządową oraz podejście bardziej proekologiczne lub prokonsumenckie może być dla nich korzystne”.

- **Wybór rodzaju współpracy: partnerstwo czy umowy doraźne?** W praktyce zależy to od kultury danej organizacji pozarządowej. Możliwych jest kilka opcji:
 - tylko dwie organizacje członkowskie Green 10 akceptują formalne partnerstwo z firmami i stowarzyszeniami – są to WWF oraz Birdlife International;
 - Europejskie Biuro Ochrony Środowiska prowadzi ogólnosiwiatową współpracę z ETUC i BEUC na zasadach uprzywilejowanych, ale ich partnerstwo jest nieformalne; z kolei EEB zawiera okazyjne umowy z innymi stowarzyszeniami lub przedsiębiorstwami (takimi jak np. Marks & Spencer, Unilever czy King Fischer);
 - Greenpeace i Stowarzyszenie Przyjaciół Ziemi wyraźnie odrzuca formalną współpracę z przedstawicielami biznesu. Greenpeace utrzymuje jednak regularne kontakty np. z: Nokią, Samsungiem, Sony, Unileverem. Z kolei Stowarzyszenie Przyjaciół Ziemi nie ma nic przeciwko zawieraniu koalicji z firmami, jeśli zaistnieje taka potrzeba;
 - „BEUC jest otwarta na wszelakie formy współpracy z organizacjami pozarządowymi, związkami zawodowymi i przedsiębiorstwami, aczkolwiek nigdy nie zawiera stałych sojuszy, ale jedynie porozumienia *ad hoc*. BEUC i jego sprzymierzeńcy nigdy nie publikują wspólnych stanowisk negocjacyjnych, są oni po prostu sojusznikami w ramach danego dossier. Każdy z nich tworzy swoje własne stanowisko i rozprawdza je tak, jak chce, choć oczywiście odbywa się to wedle skoordynowanego planu działania”.

- **Hierarchia kontaktów pomiędzy organizacjami pozarządowymi a ich partnerami biznesowymi.** Zacytujmy raz jeszcze Jorgo Rissa: „Szczerze mówiąc, nie jest łatwo współpracować z przemysłem. Z biznesem są możliwe dwa rodzaje kontaktów: z osobami zajmującymi się komunikacją i z poszczególnymi decydentami. Niestety większość kontaktów pomiędzy Greenpeace a przemysłem odbywa się poprzez tych pierwszych, z którymi często dochodzimy do porozumienia, ale którzy nie mają mocy decyzyjnej i z tego względu kontakty te w rzeczywistości do niczego nie prowadzą. Dlatego wolimy współpracować bezpośrednio z dyrektorami generalnymi przedsiębiorstw”.
- **Tworzenie warunków dla zrównoważonej współpracy.** Powyższy cytat z Jorgo Rissa podkreśla też potrzebę współpracy NGO-sów z firmami, które wyrażają chęć budowania zrównoważonej współpracy. Jak wyjaśnia Karla Schoeters z CAN: „Czasami mam wrażenie, że duże firmy kontaktują się z Oddziałem Europejskim CAN jedynie z poczucia obowiązku, aby przynajmniej raz porozmawiać z organizacją pozarządową, ale bez najmniejszego zamiaru współpracy ani wyłożenia na stół konkretnego projektu”.

Komentarz Jima Murraya, dyrektora EUC

„Organizacje pozarządowe są skupione na regulacjach prawnych: zawsze chcą, by było ich więcej. My w BEUC mamy bardziej liberalne podejście, dużo bardziej dopasowane do gospodarki. Jesteśmy za liberalizacją sektora energetycznego, a BEUC jest jedyną organizacją pozarządową, która nie sprzeciwia się dyrektywie Bolkesteina dotyczącej rynku usług. Ogólnie rzecz biorąc, BEUC nie zawiera stałych sojuszy. Współpracujemy jedynie w konkretnych przypadkach, ponieważ opinie na temat każdego dossier mogą się różnić, a my nie chcemy stać się więźniami globalnych porozumień. Co do współpracy z federacjami branżowymi BEUC jest w stałym kontakcie z CIAA, BUSINESSEUROPE, Eurocommerce, ACEA (producentami samochodów). Uważamy jednak, że są oni zbyt reakcyjni i za bardzo ograniczeni przez najniższy wspólny mianownik. Wolimy pracować bezpośrednio z przedsiębiorstwami, bo jest to współpraca szybsza i bardziej skuteczna”.

ROZDZIAŁ 4 EUROPEJSKIE ZWIĄZKI ZAWODOWE

A. ETUC - siła, z którą należy się liczyć

B. Europejski społeczny dialog branżowy

C. Po co i jak współpracować z ETUC?

Gdy mowa o europejskich związkach zawodowych, to tak naprawdę mówimy o Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych (ETUC). Choć ma ona znaczne wpływy, na świecie jest bardzo mało znana.

Jak już wspomniano, ETUC jest jedną z czołowych organizacji europejskich. Jej potencjalne wpływy są niesamowite. Słowo „potencjalne” nie jest tu bez znaczenia, bo wpływy te różnią się w zależności od przewodnictwa w Komisji Europejskiej.

Prawdopodobnie ETUC była najbardziej wpływowa za prezydentury Jacques’a Delors’a od 1985 do 1995 roku. W tym czasie powstała Europejska Rada Zakładowa (European Works Council) jako narzędzie rozszerzenia europejskiego dialogu społecznego oraz możliwość systematycznej konsultacji ETUC we wszystkich sprawach europejskich.

Za przewodnictwa Santera, Prodiego i Barossa, ETUC zniknęła tak samo jak europejska polityka społeczna. Oficjalnie ETUC ma nadal duże znaczenie oraz zdolność - razem z BUSINESSEUROPE - do wypracowywania porozumień protokołowych, które potem Komisja Europejska przekształca w regulacje prawne. Jednak w czasach skrajnie liberalnych porozumienia pomiędzy ETUC a BUSINESSEUROPE są słabsze. Ostatnie z nich dotyczyły telekomunikacji (2002) i walki ze stresem (2004). Od tamtego czasu organizacje nie wykazywały prawie żadnej chęci do współpracy (poza ramowym porozumieniem w sprawie molestowania w miejscu pracy - w kwietniu 2007). Choć prace legislacyjne Unii Europejskiej w sprawach społecznych zostały zawieszona, ETUC nadal jest tu głównym interesariuszem.

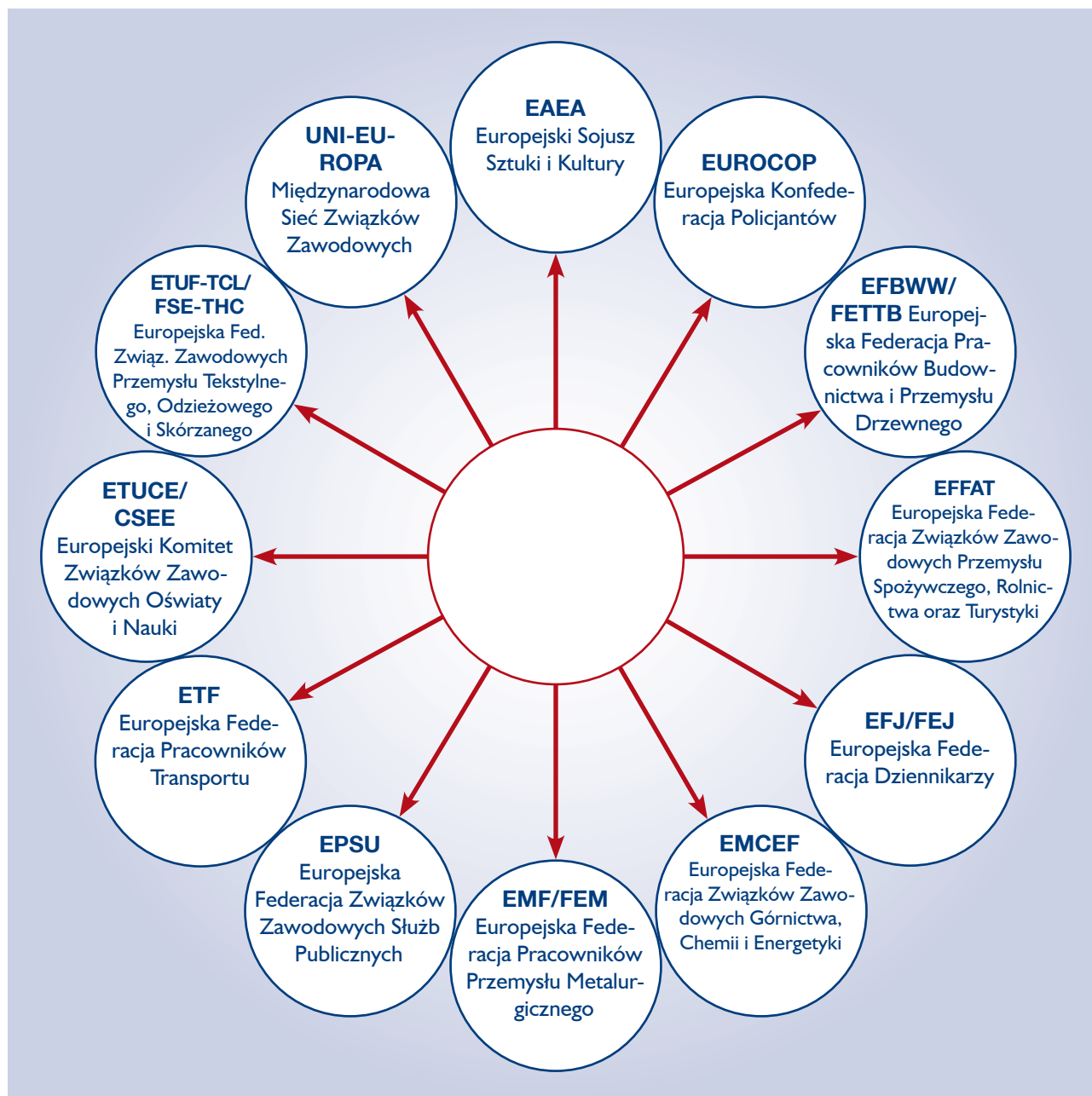
A. ETUC - siła, z którą trzeba się liczyć

Europejska Konfederacja Związków Zawodowych ma podwójną strukturę:

- ▶ centralną - składającą się z 82 stowarzyszeń krajowych z 36 państw i
- ▶ peryferyjną, którą tworzy 12 europejskich federacji branżowych.

Dziś prawdziwą siłą ETUC są federacje branżowe. Wprawdzie struktura centralna, czyli Konfederacja i jej stowarzyszenia krajowe, to najbardziej widoczny poziom, ale wcale nie najbardziej wpływowy, bo ETUC cierpi z powodu skrajnie liberalnej polityki Komisji Europejskiej oraz jej tendencji do wprowadzania deregulacji wspólnie z BUSINESSEUROPE.

Utrata globalnego znaczenia została w pewnej mierze zrekompensowana przez wpływy dwunastu federacji branżowych ETUC. Niektóre z nich są bardzo ważne, zwłaszcza Europejska Federacja Związków Zawodowych Przemysłu Spożywczego, Rolnictwa oraz Turystyki (EFFAT), Europejska Federacja Związków Zawodowych Górnictwa, Chemii i Energetyki (EMCEF) oraz Europejska Federacja Związków Zawodowych Służb Publicznych (EPSU).



Powyższe federacje branżowe są ważne dlatego, że są one obowiązkowymi organizacjami kontaktowymi dla Komisji Europejskiej, a tym samym - kamieniem węgielnym europejskiego społecznego dialogu branżowego.

B. Europejski społeczny dialog branżowy

Europejski społeczny dialog międzybranżowy, który jednoczy ETUC, BUSINESSEUROPE, UEAPME i Europejskie Centrum Przedsiębiorstw Publicznych/ European Confederation of Public Enterprises (CEEP), jest dopełniany przez dialog branżowy, którego dynamika przez wiele lat kontrastowała z ospałością dialogu międzybranżowego.

Dnia 1 stycznia 1999 r. zostały utworzone komitety ds. społecznego dialogu branżowego dla około 40 branż, od rolnictwa poprzez ubezpieczenia po produkcję mebli i po sprzątanie przemysłowe.

Utworzone w sposób dobrowolny, komitety składają się maksymalnie z 50 przedstawicieli i partnerów społecznych. Połowa z nich to pracodawcy, a druga połowa to pracownicy. Na spotkaniach odbywających się przeważnie dwa, trzy razy w roku wyrażają oni swoją opinię na temat projektów unijnych, które ich dotyczą, i próbują - z różnym skutkiem - osiągnąć porozumienie dotyczące konkretnych stanowisk branżowych.

Wiele z tych porozumień zasługuje na to, by je tu wymienić i pokazać w jaki sposób skutecznie działający społeczny komitet dialogu branżowego może się stać silnym narzędziem lobbingu. Oto niektóre z nich:

- ▶ Transport lotniczy: zalecenia dotyczące czasu pracy pracowników naziemnych,
- ▶ Lokalne służby publiczne: deklaracja dotycząca modernizacji służb publicznych,
- ▶ Rolnictwo: ramowe porozumienie na temat zatrudnienia i czasu pracy,
- ▶ Przemysł cukrowy: wspólne deklaracje w sprawie praktyk zawodowych oraz krajów rozwijających się,
- ▶ Biznes: europejskie porozumienie dotyczące wytycznych w sektorze telekomunikacji.

Tak oto europejski społeczny dialog branżowy zapoczątkował lobbing przekrojowy; dokładniej opiszemy to w trzeciej części tej książki.

C. Po co i jak współpracować z ETUC?

Po co współpracować z ETUC?

Choć - jak już wcześniej wspomnieliśmy - ETUC cierpi z powodu stagnacji w europejskiej polityce społecznej, to nadal jest uprzywilejowanym „punktem kontaktowym” instytucji europejskich:

- ▶ Ogólnie rzecz biorąc, wpływ tej organizacji na Komisję Europejską maleje, mimo że Generalna Dyrekcja ds. Zatrudnienia posiada nadal znaczne uprawnienia, a ETUC jest wciąż szanowany przez wielu wysoko postawionych urzędników i komisarzy.
- ▶ Parlament Europejski, a szczególnie Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny są aktywnymi kanałami komunikacji dla ETUC. EESC (w którym ETUC jest szczególnie aktywny), miał swoje „pięć minut” w latach 90., osiągając szczyt możliwości w momencie przyjęcia Karty Praw Podstawowych (1999).
- ▶ Należy również dodać, że Rada Ministrów jest „punktem kontaktowym” dla ETUC ze względu na krajowe związki zawodowe, które mogą się skontaktować z każdym ministrem w dowolnej chwili.

Po co współpracować z ETUC? Zadać takie pytanie, to jakby zapytać, dlaczego odmawiać współpracy jednej z najważniejszych, a prawdopodobnie najważniejszej sieci wpływów w Brukseli.

W każdej z europejskich spraw ETUC lub jego branżowe stowarzyszenia członkowskie mają coś do powiedzenia:

- ▶ Z pomocą ETUC można znaleźć rozwiązanie dla każdego zagadnienia związanego z przemysłem. Pamięamy jeszcze, że podczas dyskusji na temat projektu ustawy skierowanej przeciwko firmie Michelin w Parlamencie Europejskim w 1999 roku ETUC pozostała neutralna i że kilka miesięcy później firma Michelin utworzyła Europejski Komitet Przedsiębiorczy, którego dotychczas nie chciała powołać. Czy był to przypadek, czy porozumienie?
- ▶ Społeczne porozumienia branżowe tworzą atmosferę zaufania, która potem może zaowocować strategicznym sojuszem. Sojusz pomiędzy EFFAT (związki zawodowe przemysłu spożywczego) a CEFS (europejscy producenci cukru), który miał miejsce w latach 1990-1995 i powstał w celu obrony reżimu cukrowego i przeciwstawienia się Rundzie Urugwajskiej, wziął swój początek w pracach technicznych komitetu dialogu społecznego przemysłu cukrowego.
- ▶ To samo dotyczy wszystkich projektów ustawodawczych, w których pozycja pracodawców staje się zdecydowanie silniejsza, gdy trzymają oni wspólny front ze związkami zawodowymi. Przykładem - stanowisko CEFIC/EMCEF dotyczące REACH oraz ramowe porozumienie COPA/GEOPA na temat czasu pracy i zatrudnienia w rolnictwie.

Jak współpracować z ETUC?

Po pierwsze, należy dobrze zrozumieć strukturę tej organizacji, jej głównych członków i europejskie federacje branżowe:

- ▶ Jeśli chodzi o główne postaci organizacji, osobisty kontakt z Johnem Monksem lub jego poprzednikiem Emilio Gabaglio jest tak samo ważny jak utrzymywanie znajomości z Philipem de Buckiem, sekretarzem generalnym BUSINESSEUROPE.
- ▶ Jeśli chodzi o federacje branżowe, to równie ważna jest znajomość Haralda Wiedenhofera z EFFAT (przemysł spożywczy), Reinharda Reibscha z EMCEF (branża chemiczna) lub Marca Sapira z ETUI-REHS (ubezpieczenia zdrowotne), co poznanie komisarza lub dyrektora generalnego Komisji.
- ▶ Pewności siebie nie zdobywa się w ciągu jednego dnia, zaleca się więc współpracę z ETUC nad kilkoma projektami, zanim wpadnie się na pomysł bardziej strategicznego sojuszu czy też koalicji lobbingowej.

Aby zostać wysłuchanym przez ETUC trzeba stać się „persona grata”, tzn. latami demonstrować swoje przekonania i bardzo interesować się europejskim dialogiem społecznym. ETUC nigdy nie zapomina o oddanych mu usługach i zaoferowanym wsparciu.

ROZDZIAŁ 5

EUROPEJSKIE PRZEDSTAWICIELSTWO BIZNESOWE

A. Tendencja do redukcji personelu w oddziałach europejskich

B. Wybór przedstawiciela do oddziału dużej firmy w Brukseli

C. Strategia koncernów międzynarodowych w Brukseli

Do tej pory blisko pięćset międzynarodowych koncernów ustanowiło swoje oddziały w Brukseli. W ciągu ostatnich dziesięciu lat liczba ta nie uległa większym zmianom. W przeciwieństwie do ogólnych tendencji zauważalnych wśród organizacji pozarządowych lub europejskich federacji branżowych metody pracy przedsiębiorstw międzynarodowych znacznie się od siebie różnią.

Wszystko zależy tu od obszaru kulturowego, z którego dana firma pochodzi: czy ma anglosaskie czy też europejskie korzenie, od wagi, jaką przywiązuje ona do spraw europejskich, zaangażowania osób na wyższych stanowiskach kierowniczych oraz sposobu wyboru dyrektora brukselskiego oddziału firmy.

A. Tendencja do redukcji personelu w oddziałach europejskich

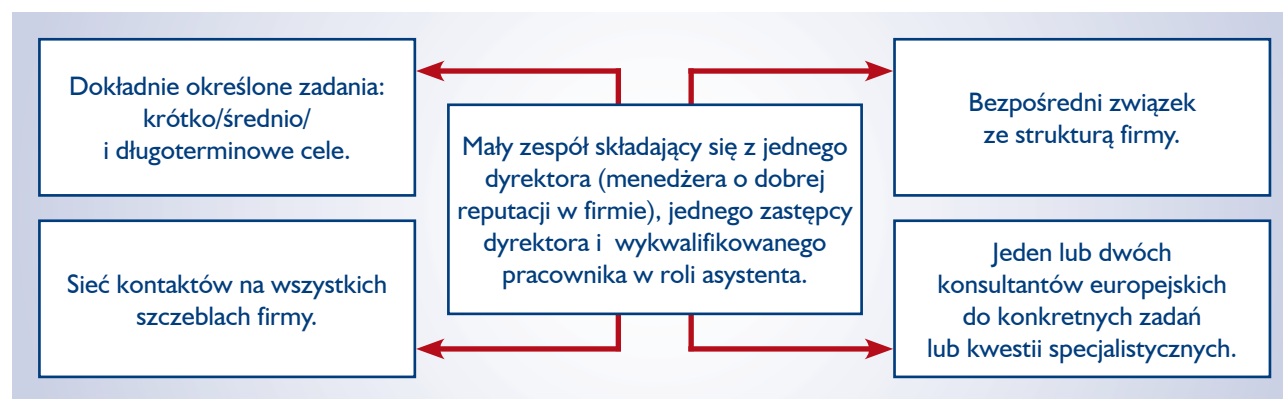
Na początku lat 90. w Brukseli miała miejsce potężna ekspansja koncernów międzynarodowych.

Trzy najbardziej znane przypadki to:

- Europejskie Biuro firmy Alcatel (25 pracowników),
- Philip Morris International (40 pracowników),
- Grupa Ferruzzi (30 pracowników).

Jednak szybko zdano sobie sprawę z tego, że tak duża obsada była bezproduktywna - zbyt droga, a w dodatku zbyt arogancka (mam tu na myśli np. duże biura Ferruzzi, głównego odbiorcy dotacji dla rolnictwa, położone na wprost Dyrekcji Generalnej ds. Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich!) i ostatecznie prowadząca do powstania negatywnego wizerunku firmy.

Typowa struktura oddziału koncernu w Brukseli wygląda następująco:



Komentarz do wykresu:

- ▶ Bezpośredni związek pomiędzy przedstawicielstwem w Brukseli a dyrektorem generalnym firmy jest niezbędny, szczególnie w chwilach kryzysowych, gdy konieczna jest interwencja i sprawne podejmowanie decyzji.
- ▶ Dla wydajności pracy brukselskiego biura jest też ważna organizacja dobrej sieci kontaktów krajowych i ekspertów wewnątrz firmy. Dzięki niej można przenosić działania lobbingsowe na poziom krajowy, rozpowszechniać informacje europejskie do innych siedzib oraz koordynować wkład, jaki mają eksperci firmy w pracę europejskich federacji zawodowych.
- ▶ Dyrektor brukselskiej siedziby dużej firmy to przede wszystkim „dyrygent”: siła napędowa zespołu, lider wśród konsultantów, ogniwo łączące współpracowników z kraju z jej hierarchiczną strukturą, ciągły obserwator labiryntu unijnego, a jednocześnie dyplomata, strateg i decydent.
- ▶ Jak widać z diagramu, duże firmy zatrudniają obecnie w swoich oddziałach w Brukseli średnio cztery – pięć osób (minimum to dyrektor i jego asystent/ka, maksimum – 10-12 osób).

B. Wybór przedstawiciela do oddziału dużej firmy w Brukseli

Istnieją dwie możliwości:

- ▶ zatrudnienie zewnętrznego specjalisty od spraw europejskich, który nie zna jednak kultury firmy,
- ▶ wybranie dyrektora spośród pracowników, którzy rozumieją kulturę firmy, specjalistyczne kwestie i produkty, ale niewiele wiedzą o lobbingu europejskim.

W przeszłości pierwsza z tych opcji była częściej stosowana, co przynosiło duże rozczarowanie. Obecnie najbardziej popularnym rozwiązaniem jest powołanie na to stanowisko menedżera firmy i wyszkolenie go w technikach lobbingu w ciągu kilku miesięcy coachingu lub specjalnych sesji.

C. Strategia firm międzynarodowych w Brukseli

W czasie pisania tej książki poprosiliśmy 50 wysokiej klasy praktykujących lobbystów o wskazanie firm o najbardziej skutecznym lobbingu europejskim.

Badanie to, wprawdzie nie ma żadnej wartości naukowej, ale wiele mówi. Unilever i BP wyraźnie znajdują się na szczycie tej listy, zaraz za nimi pojawiają się Dow Chemical i „Skandynawowie”: Nokia, Ikea and Tetra Pak.

Organizacja i strategia firmy Unilever w sprawach europejskich

- Unilever uważany jest za markę o dosyć dobrym globalnym wizerunku: jako firma nie przypomina on amerykańskiego koncernu międzynarodowego (np. Coca-Coli) ani też nie ma silnej tożsamości narodowej (w przeciwieństwie do np. bardzo francuskiego Danona).
- Koncern ten jest mocno zaangażowany w pracę federacji, do których należy (CIAA, UNESDA, CIUS, IMACE). Ma on duży wpływ na funkcjonowanie tych organizacji oraz obsadza w nich kluczowe stanowiska (przewodniczących, wiceprzewodniczących oraz przewodniczących komitetów pomocniczych).
- Zaangażowanie Unilevera w działalność europejskich federacji branżowych prowadzi do standaryzacji działań wobec innych podmiotów zaproszonych do współpracy z federacjami, a więc do synergii zachowań, poprawy wymiany informacji, spójności między różnymi stowarzyszeniami.
- Na tym przykładzie można zbudować porównanie do świata politycznego. Zamiast działać w duchu wspólnoty z Radą Ministrów Francja systematycznie prezentuje swoje stanowisko. Z Unileverem jest wprost przeciwie: gra w europejską grę, udziela mu się europejski nastrój i wywiera silny wpływ, ponieważ jest wiarygodny i zmotywowany.
- Przy każdej sprawie z osobna Unilever analizuje, jaki sposób wywierania wpływu byłby dla niego najlepszy: czy powinien zadziałać przez federację czy lepiej w pojedynkę. Przeważnie wybiera tę pierwszą opcję, przynajmniej dla spraw najważniejszych. Czasem podejmuje decyzję, by działać w pojedynkę i czasem jest to błąd! W takim wypadku, który na szczęście zdarza się rzadko, wyraźnie widać, że zbyt mało uwagi poświęcono pierwotnej analizie sytuacji.
- Dwóch dyrektorów międzynarodowych grupy (Cescau i Burgmans) jest bardzo zaangażowanych w sprawy europejskie. Odwiedzają oni regularnie Brukselę, osobiście zajmują się różnymi sprawami i często spotykają się z członkami Parlamentu Europejskiego oraz komisarzami. Ich bezpośrednie zaangażowanie wywołuje efekt dominacji na wszystkich szczeblach firmy.
- Unilever jest też bardzo oddany idei społecznej odpowiedzialności biznesu, głównie w ramach dwóch projektów: zrównoważonego rolnictwa i zrównoważonego rybołówstwa. Firma ta nawiązała współpracę z wieloma organizacjami pozarządowymi, w wyniku której powstała globalna sieć łącząca podmioty wyższego (dostawców, świat rolniczy) oraz niższego szczebla (konsumentów, organizacje pozarządowe itp.).

Analiza ta została oparta na rozmowie autora z Markiem Painsmayem, kierownikiem dostaw europejskich w Dziale Cukru i Słodzików Unilevera, przewodniczącym CIUS (Komitetu Przemysłów Stosujących Cukier w Procesie Produkcji).

Organizacja i strategia firmy Dow Chemical w sprawach europejskich

Martina Bianchini, dyrektor ds. kontaktów z organami administracji publicznej w firmie Dow Europe, uważa, że istnieją dwa główne typy lobbystów. Pierwszy to ci o silnym nastawieniu politycznym: byli ministrowie, ambasadorowie o rozbudowanych sieciach kontaktów politycznych.

Drugi natomiast typ to osoby o zróżnicowanych kompetencjach, posiadające specjalistyczne umiejętności, kontakty w różnych instytucjach oraz doświadczenie w lobbingu. Bianchini należy do drugiej kategorii i uważa, że jest to najbardziej skuteczny typ lobbysty. Posiadając doświadczenie w badaniach naukowych, może pracować ramię w ramię z ekspertami ze swojej firmy, czego nie robią „lobbyści polityczni”.

Jeśli chodzi o udział w europejskich federacjach branżowych, Dow Europe ma taką samą wizję jak Unilever. Przykładowo – firma Dow Europe była szczególnie aktywna w restrukturyzacji federacji Plastics Europe w celu zwiększenia jej wydajności, lepszego zrozumienia potrzeb członków oraz ukierunkowania organizacji na osiągnięcie konkretnych celów.

Martina Bianchini nadzoruje też każdorazowy wkład firmy Dow w działalność federacji europejskich: musi zoptymalizować proces wprowadzania firmy do Brukseli poprzez jej członkostwo w federacjach (oraz zarządzać odpowiednim budżetem). Dow Europe poświęca też sporo czasu na analizę swojej roli i celów w każdej z tych federacji. Tak jak w przypadku Unilevera, pracownicy Dow Europe biorący udział w pracach federacji europejskich są najpierw odpowiednio szkoleni w zakresie wzorców zachowań, wymiany informacji, spójności pomiędzy różnymi stowarzyszeniami itp.

Dow Europe uważa organizacje pozarządowe za integralny składnik brukselskiego systemu instytucjonalnego, dopełniający pracę federacji branżowych. Firma utrzymuje regularne kontakty z większością członków Green 10. Martina Bianchini wydaje się znać ich bardzo dobrze i sprawia wrażenie, iż woli nieformalny dialog i doraźną współpracę z nimi niż formalne partnerstwo.

Martina Bianchini jest bezpośrednią podopieczną pana Respiniego, dyrektora generalnego Dow Europe. On sam jest członkiem Biura Dyrektorów Generalnych światowego koncernu Dow Chemical. Należy też do Rady Administracyjnej CEFIC. Ta krótka struktura decyzyjna jest bardzo ważna, szczególnie w czasach kryzysowych lub przy podejmowaniu trudnych decyzji. Martina Bianchini definiuje samą siebie jako „szerpę” Respiniego, która to rola, popularna w Stanach Zjednoczonych, w Europie pozostaje nieznaną. Respini, dzięki tak zdefiniowanej funkcji Bianchini, ma dostęp do szczegółowych informacji na temat, co jest praktyczne, wydajne i oszczędza sporo czasu.

Wydział ds. kontaktów z władzami publicznymi Dow Europe jest zorganizowany wokół Europejskiej Sieci Kontaktów z Władzami Publicznymi, a Martina Bianchini jest odpowiedzialna za zarządzanie i koordynację tej organizacji.

Europejska Sieć Kontaktów z Władzami Publicznymi zrzesza dwa rodzaje członków: menedżerów krajowych i wyspecjalizowanych ekspertów.

- Przeważnie osobą kontaktową Sieci na poziomie krajowym jest dyrektor naczelny, tzn. menedżer krajowego oddziału firmy, czasem z pomocą dyrektorów jej poszczególnych działów. Jest to więc sieć działająca na bardzo wysokim szczeblu. W razie konieczności menedżer oddziału firmy prosi o pomoc eksperta lub prawnika.

Dział kontaktów z władzami publicznymi na poziomie krajowym (z wyjątkiem Niemiec) nie ma pełnoetatowych pracowników. Osoby tam zatrudnione pracują w niepełnym wymiarze godzin, wykonując oprócz tego obowiązki na swoich głównych stanowiskach. Sieć ekspertów jest również koordynowana przez Martinę Bianchini.

- Dow Europe zatrudnia 80 ekspertów (jedynie dla CEFIC), którzy ma około 200 miejsc w komitetach CEFIC. Gdyby wziąć pod uwagę wszystkie pozostałe federacje europejskie, możemy oszacować, że jest w nich zaangażowanych około 200 ekspertów z Dow Europe.

Wgląd do strategii Unilevera i Dow Europe daje nam więcej informacji na temat tego, czym jest strategia Europejskich Spraw Publicznych niż długie dyskusje i analizy. Ich strategia oparta jest na zidentyfikowaniu zarówno środków, jak i wyników ich zastosowania oraz na twardym podejściu metodologicznym.

Trzeba ponadto podkreślić, że Martina Bianchini ma mały zespół składający się jedynie z trzech osób. Tak więc organizacja, metodologia, priorytety i światowe sieci kontaktów to słowa - klucze dla Dow Europe w Brukseli.

W podejściu obu tych firm do spraw europejskich można dostrzec pewne podobieństwa:

- przywiązują dużą wagę do spraw europejskich,
- ich oddziały ds. kontaktów z władzami publicznymi są bezpośrednio powiązane z dyrektorem generalnym,
- narzucają twarde podejście metodologiczne swoim federacjom europejskim,
- bezpośrednio zarządzają pracą ekspertów oraz krajowych osób kontaktowych,
- posiadają globalną sieć kontaktów: zarówno wyższego, jak i niższego szczebla, politycznych, jak też technicznych,
- każda z tych firm ma pragmatyczne podejście do wyboru swoich partnerów,
- obie zobowiązują się do przyjmowania wiarygodnych i z technicznego punktu widzenia poprawnych stanowisk.

Najbardziej godnym uwagi jest tu ogromny poziom wyrafinowania samej strategii oraz czas poświęcony na jej wymyślenie, wprowadzenie i zarządzanie. To pokazuje, jak dużą wagę te dwie światowe korporacje przywiązują do spraw europejskich oraz lobbingu.



Część druga

NARZĘDZIA LOBBINGU

Rozdział 1: Europejski monitoring legislacyjny

Rozdział 2: Wywiad gospodarczy w Brukseli

Rozdział 3: Sieci kontaktów na rynkach niższego
i wyższego szczebla

Rozdział 4: Komunikacja z instytucjami unijnymi

Rozdział 5: Akredytowana prasa

ROZDZIAŁ 1

EUROPEJSKI MONITORING LEGISLACYJNY

Informacja jest głównym źródłem wpływu. Dlatego właśnie monitoring legislacyjny i regulacyjny mają szczególne znaczenie.

Cel monitoringu jest jasny: uzyskać ważne informacje (nie za dużo i nie za mało), przełożyć je na praktykę i sprawnie podać je dalej.

Wszystkie dotychczas wymienione organizacje zajmujące się lobbingsiem (związki zawodowe, organizacje pozarządowe, korporacje międzynarodowe) prowadzą monitoring legislacyjny, który - na pierwszy rzut oka - jest czynnością nieskomplikowaną, zwyczajną i rutynową.

Nic bardziej mylnego: w rzeczywistości „zbyt duży natłok informacji niszczy jej treść”, a mankamentami raportów z monitoringu są często nadmiar tekstu, aneksów i opasłych dokumentów.

Np. masa danych otrzymywana przez członków Komitetu Doradczego ds. Rybołówstwa jest doprawdy zadziwiająca. Każdy harmonogram spotkania wysłany drogą elektroniczną ma około 20 załączników zawierających wszystkie projekty i briefingi, o których ma być mowa na zebraniu; w ten sposób osiągają one rozmiary dokumentów kilkusetstronicowych. Nie da się ich przeczytać i dlatego stają się bezużyteczne!

Takie samo podejście do informacji obserwuje się często wśród europejskich federacji branżowych, których członkowie toną pod stertą nieoznaczonych, nieposiadających streszczenia i nie ułożonych w kolejności czytania dokumentów.

Raport z monitoringu musi przede wszystkim być przeczytany - jeśli tak się nie stanie, przepada!

A. Podstawy monitoringu: zakres i szczegółowość

Zaleca się zastosowanie trzech zasad przy opracowywaniu systemu monitoringu europejskiego:

1. Trzeba dokładnie określić zakres spraw, które należy śledzić.

W zależności od konkretnego przypadku zakres ten może być szeroki (np. dla krajowego stowarzyszenia przemysłu samochodowego: energia, WTO, usługi finansowe, ochrona środowiska i cała masa powiązanych z nim tematów) lub też ograniczony (np. dla rzeźni czy mleczarni).

2. Konieczne jest precyzyjne ustalenie stopnia szczegółowości monitoringu.

W pierwszym z przedstawionych powyżej przypadków stopień szczegółowości byłby zapewne dość ograniczony (np. byłby to cotygodniowy raport lub też raporty tematyczne).

W drugim przypadku rzeźnia chciałaby się szybko dowiedzieć wszystkiego na tematy, które jej dotyczą: choroby wściekłych krów, ptasiej grypy, badań przesiewowych, komitetów badawczych, agencji ds. bezpieczeństwa żywności.

W praktyce kryteria monitoringu powinny być bardzo dokładnie zdefiniowane (i dopasowane do każdego dossier z osobna).

1) Kryteria monitoringu



2) Stopień szczegółowości monitoringu



Jak widać z wykresu, w przypadku szerszego zakresu monitoringu zwykle wystarczają oficjalne informacje publiczne. Im bardziej szczegółowy monitoring, tym bardziej bezpośrednich kontaktów z kompetentnymi urzędnikami (a nawet wywiadu gospodarczego) on wymaga.

B. Częstotliwość wykonywania monitoringu oraz jego adresaci

Pozostaje nam w takim razie określić formę wykonywania monitoringu, jego częstotliwości oraz adresatów.

Adresaci muszą zostać precyzyjnie zdefiniowani. Powinni oni odbyć całodienne szkolenie na temat procesu decyzyjnego w UE, metodologii monitoringu oraz optymalizacji związanych z nim możliwości.

Powinna istnieć możliwość stałej współpracy pomiędzy osobą prowadzącą monitoring a jego adresatami: pytania, wyjaśnienia, dalsze szczegóły i prośby powinny być głośno wyrażane.

Trzeba regularnie oceniać stopień przydatności monitoringu dla odbiorców i w razie konieczności wprowadzać odpowiednie zmiany.

C. Typowy dzień monitoringu legislacyjnego

Zamiast zamieszczać długi opis, zdecydowaliśmy się przedstawić przykład dziennego monitoringu legislacyjnego, skupiając się na systematyczności i metodologicznym podejściu jako typowych cechach tego rodzaju czynności.

Przykładowy dzień monitoringu w przemyśle spożywczym

Czas	Planowanie, czyli co robi konsultant	Linki do stron internetowych
godz. 9-10	Sprawdza uprzednio zdefiniowane źródła informacji, zarówno oficjalne (związane z instytucjami europejskimi), jak i nieoficjalne (prasa oraz strony internetowe o ograniczonym dostępie). Robi to codziennie, w pierwszej kolejności zwracając uwagę na zakładkę „Aktualności”.	<ul style="list-style-type: none"> - Strona internetowa Generalnej Dyrekcji ds. Zdrowia i Ochrony Konsumentów (DG SANCO), szczególnie zakładka dotycząca bezpieczeństwa żywnościowego: http://ec.europa.eu/food/index_en.htm - Generalnej Dyrekcji ds. Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich: http://ec.europa.eu/agriculture/index_en.htm - Generalnej Dyrekcji ds. Badań: http://ec.europa.eu/dgs/research/index_en.html - Generalnej Dyrekcji ds. Ochrony Środowiska: http://ec.europa.eu/environment/policy_en.htm - Europejskiej Agencji ds. Bezpieczeństwa Żywności, a zwłaszcza zakładka dot. opinii naukowych: http://www.efsa.europa.eu/en/science.html - Agencji Prasowej Europolitics, której newsletter można zaprenumerować: http://eisnet.eis.be/Content/Default.asp?PageID=447 - EurActiv : www.euractiv.com - Agra Europe (newsletter): http://www.agra-net.com/portal/puboptions.jsp?Option=news&pubId=ag002 - CCIAA: powinno się zaglądać do intranetu Europejskiej Konfederacji Przemysłu Żywności i Napojów, jako że zapewnia on dostęp do informacji związanych z rozwojem i działaniami europejskimi w tych przemysłach: http://www.ciaa-be/pages_en/homepage.asp
godz. 10 -11	Przygotowuje - na podstawie swojego porannego monitoringu - przegląd pierwszych kluczowych haseł dla swojego przełożonego lub innych pracowników.	
godz. 11	Wysyła przegląd.	
godz. 11-12	Śledzi działania Parlamentu Europejskiego oraz Rady Ministrów.	<p>Sprawdź zakładkę „Aktualności” strony internetowej Parlamentu Europejskiego: http://www.europarl.europa.eu/news/public/default_en.htm</p> <p>Sprawdź wokandy ważnych Komitetów Parlamentarnych (Rolnictwa; Ochrony Środowiska, Zdrowia Publicznego i Bezpieczeństwa Żywnościowego; Rybołówstwa; Przemysłu, Badań i Energii), aby ocenić, na które ze spotkań warto się udać: http://www.europarl.europa.eu/activities/public/parlComm.do?sessionId=B-4135656B20DD2E51BE259B0F5B81B67.node1?language=EN</p> <p>Sprawdź listę zaplanowanych spotkań, wokandy i raporty z posiedzeń grup roboczych Rady Europejskiej: http://www.consilium.europa.eu/cms3_applications/showPage.asp?lang=en&-id=549&mode=g&name</p> <p>http://register.consilium.europa.eu/servlet/driver?page=Result&typ=Agendas&lang=EN&fc=REGAISFR&srm=50&md=400&ssf=DATE_DOCUMENT+DESC&ii_PUBLIC_DOC=%3E0&ff_CODE_TYPE_DOCUMENT=TX CM&cm-sid=649</p>

<p>godz. 12-12:30</p>	<p>Dzwoni do sekretariatów Komitetów ds. Ochrony Środowiska, Zdrowia Publicznego i Bezpieczeństwa Żywności Parlamentu Europejskiego w celu uzyskania dalszych szczegółów dotyczących planu spotkania, na którym ma być następnego dnia.</p>	
<p>godz. 14:30</p>	<p>Po powrocie z lunchu natychmiast sprawdza zakładkę „prasa” na stronie internetowej Komisji Europejskiej, „Ekspres Południowy” („Midday Express”), który publikuje wszystkie wypowiedzi i komunikaty prasowe wydane przez Komisję Europejską.</p>	<p>http://europa.eu/rapid/showInformation.do?pageName=middayExpress&guiLanguage=en</p>
<p>godz. 14-15</p>	<p>Potwierdza i wyjaśnia informacje pozyskane podczas poszukiwań danych w sieci (<i>online research</i>). Telefonuje do urzędnika odpowiedzialnego za projekt dyrektywy, który właśnie został opublikowany. Aby go zidentyfikować, sprawdza dane w Księżce adresowej Komisji Europejskiej i dzwoni do sekretarza/rki odpowiedniej jednostki, który/a kontaktuje go z konkretnym urzędnikiem.</p>	<p>http://ec.europa.eu/staffdir/plsql/gsys_page.display_index?pLang=EN</p>
<p>godz. 15-17</p>	<p>Łączy zdobyte informacje w tygodniowy raport z monitoringu przeznaczony dla centrali i regionalnych menedżerów.</p> <p>Raport ten jest zbudowany z formularzy informacyjnych tak, aby odbiorcy mogli łatwo go przeczytać i jak najefektywniej wykorzystać.</p>	<p>Przykładowy formularz informacyjny znajduje się na str. 76.</p>

D. Proponowana metoda systemu raportów standaryzowanych

stopień ważności
zawartych informacji

kontekst i procedura
postępowania

wpływ na klienta

stanowisko
klienta

krótkookresowy
plan działania

opis

ostatnio poczynione
kroki

kolejne kroki

działania w ra-
mach federacji

główne postaci na
poziomie UE

linki do stron internetowych
lub ważne dokumenty

Te standaryzowane raporty są aktualizowane raz w miesiącu. Nowe informacje zaznaczane są w nich kolorem czerwonym.

LOGO KLIENTA	Raport z monitoringu dotyczącego enzymów		CZERWIEC 2006
Składniki pokarmowe: enzymy			Znaczenie informacji dla klienta:
Inicjatywa ustawodawcza dot. dodatków wazansmaczy... spozywych			
Kontekst	<p>Inicjatywa ustawodawcza Inicjatywa ta ma na celu uregulowanie stosowania enzymów w produkcji żywności. Obecnie użycie pewnych enzymów jako dodatków spożywczych jest uregulowane w ramach Dyrektywy 95/2/KE, dotyczącej dodatków spożywczych (poza słodzikami i substancjami barzącymi), podczas gdy pozostałe enzymy używane w procesie przetwarzania żywności podlegają nadal prawu narodowemu.</p> <ul style="list-style-type: none"> Inicjatywa ta wywodzi się z projektu Komisji Europejskiej, mającego na celu harmonizację ustawodawstwa dotyczącego żywności w państwach członkowskich i zastąpienie dyrektywy dotyczącej dodatków spożywczych (89/107/EEC) osobnymi regulacjami dla dodatków, barwników, słodzików i enzymów spożywczych. Tekst ten sugeruje, aby enzymy podlegały ocenie dotyczącej bezpieczeństwa oraz konieczności ich użycia w procesie przetworczym. Jeśli ocena będzie pozytywna, zostaną one wpisane do rejestru unijnego. Enzymy spełniające wymagania, będą poddawane tego autoryzacji raz na dziesięć lat. Inicjatywa Komisji zaleca także zdefiniowanie na nowo substancji pomocniczych w przetworstwie, aby substancja mogła zostać uznana za pomocniczą w przetworstwie bez konieczności uwzględnienia jej na etykiecie produktu, należy ją usunąć z produktu po zakończeniu procesu przetwarzania. 		
Wpływ na klienta	<ul style="list-style-type: none"> Ta nowa definicja substancji pomocniczych może mieć istotny wpływ na ich klasyfikację. Wiele enzymów stosowanych w przemyśle spożywczym, które do tej pory uznawane były za środki nie wymagające oznaczenia na etykiecie, będą musiały wedle nowej definicji zostać umieszczone na niej jako składniki. 		
Stanowisko klienta	<ul style="list-style-type: none"> Klient popiera stanowisko CIAA, ale nie popiera nowej definicji substancji pomocniczych w przetworstwie, zwłaszcza, jeśli będzie to oznaczało obowiązkowe oznaczanie enzymów zastosowanych w procesie produkcji żywności na etykiecie produktów. 		
Krótkookresowy plan działania	<ul style="list-style-type: none"> Wyjaśnić sposób użycia i charakter produktów stosowanych przez klienta (rodzaj używanych enzymów, czy zachodzi jakas zmiany w ich składzie chemicznym w trakcie przetwarzania, jakie sa metody analizy, etc.). Należy śledzić rozwój procedury legislacyjnej w ramach współpracy z CIAA. 		

Opis	<ul style="list-style-type: none"> Główne cele inicjatywy ustawodawczej Komisji: <ul style="list-style-type: none"> Kontrolować zastosowanie enzymów w produktach spożywczych. Ustanowić procedurę dla całej Wspólnoty Europejskiej regulującą ocenę bezpieczeństwa i procedurę autoryzacji enzymów. Stworzyć listę enzymów autoryzowanych, zawierającą sygnifikację i warunki użycia enzymów w przemyśle spożywczym. Ustanowić procedurę powtórnej oceny enzymów już autoryzowanych co 10 lat. Ustalić procedury wymagające uwzględnienie enzymów na etykietach produktów spożywczych. Upewnić się, że enzymy zawierające lub pochodzące od organizmów genetycznie modyfikowanych, które podlegają regulacji prawnej Komisji Europejskiej dotyczącej organizmów genetycznie modyfikowanych Nr. 1829/2003, spełniają wymagania tego przepisu. Inicjatywa zawiera też nową definicję substancji pomocniczych w przetworstwie (por. projekt przepisu dot. dodatków spożywczych).
Zmiany legislacyjne w UE	<p>Procedura współdecydowania</p> <ul style="list-style-type: none"> Kwiecień 2006: według informatorów związanych z Komisją wystąpił „dotyć poważny problem” podczas konsultacji między instytucjami, prowadzący do opóźnienia w publikacji projektu. Prawdopodobnie jest to problem natury finansowej niż technicznej. Czerwiec 2006: według informatorów związanych z Komisją, projekt ten zostanie opublikowany jesienią 2006 r. 30 czerwca 2006: Publikacja broszury informacyjnej DG SANCO dotyczącej dodatków spożywczych. Dokument ten jest podsumowaniem rozwoju ustawodawstwa dotyczącego dodatków spożywczych i podkreśla znaczenie wkładu przemysłu w wypracowanie stanowiska Komisji Europejskiej na ten temat. W dokumencie jest też mowa o tym, że w przyszłości konieczne będzie wprowadzenie kolejnych regulacji prawnych. 28 lipca 2006: Publikacja projektu ustawy z inicjatywy Komisji Europejskiej (szczegółowa analiza zamieszczona zostanie w raporcie sierpniowym).
Kolejne kroki	<ul style="list-style-type: none"> Przed końcem roku 2006: pierwsze czytanie w Parlamencie Europejskim
Działania w ramach federacji	<p>CIAA</p> <ul style="list-style-type: none"> CIAA została poproszona przez Komisję o udzielenie informacji na temat wpływu zmian w definicji substancji pomocniczych w przetworstwie na przemysł spożywczy. W tym celu CIAA kilkakrotnie spotykała się z ważnymi przedstawicielami Komisji. Komitet Polityki Konsumenckiej ds. Artykułów Spożywczych (FGCP), należący do CIAA, opublikował główne cele swojej działalności na rok 2006: współpraca z producentami enzymów, którzy poddani będą procedurze oceny i autoryzacji enzymów, w celu ochrony ich interesów, oraz przeciwstawienie się propozycji zmiany definicji środków pomocniczych w przetworstwie.

Wpływowe postacie na poziomie UE*	<table border="1"> <tr> <td>Komisja Europejska</td> <td>Generalna Dyrekcja SANCO E3, substancje chemiczne, pestycydy</td> <td>Mrs Olga Solomon pracownik administracji</td> <td>+32 (0)2 295 59 59 olga.solomon@cec.eu.int</td> </tr> <tr> <td>Parlament Europejski</td> <td>Komitet ds. Ochrony Środowiska (Komisja Przedmiotowa Właściwa)</td> <td>sprawozdawca (nie został jeszcze zidentyfikowany)</td> <td></td> </tr> </table>	Komisja Europejska	Generalna Dyrekcja SANCO E3, substancje chemiczne, pestycydy	Mrs Olga Solomon pracownik administracji	+32 (0)2 295 59 59 olga.solomon@cec.eu.int	Parlament Europejski	Komitet ds. Ochrony Środowiska (Komisja Przedmiotowa Właściwa)	sprawozdawca (nie został jeszcze zidentyfikowany)	
Komisja Europejska	Generalna Dyrekcja SANCO E3, substancje chemiczne, pestycydy	Mrs Olga Solomon pracownik administracji	+32 (0)2 295 59 59 olga.solomon@cec.eu.int						
Parlament Europejski	Komitet ds. Ochrony Środowiska (Komisja Przedmiotowa Właściwa)	sprawozdawca (nie został jeszcze zidentyfikowany)							

Projekt ustawy dotyczącej regulacji prawnej enzymów, zaproponowany przez Komisję Europejską	<ul style="list-style-type: none"> Dyrektywa 89/107/EEC dotycząca ujednolicenia prawa państw członkowskich w sprawie dodatków spożywczych posiadających licencje do stosowania w produkcji artykułów żywnościowych, wytwarzanych dla celów ludzkiej konsumpcji (luty 1989). http://eur-lex.europa.eu.int/eur-lex/lex/lexUriServ/lexUriServ.do?uri=CELEX:31989L0107:EN:HTML Dyrektywa 95/2/EEC dotycząca dodatków spożywczych, niemniej jednak większość enzymów spożywczych jest stosowana jako substancje pomocniczych w przetworstwie i nie posiada funkcji technicznej w produkcie końcowym. http://europa.eu.int/eur-lex/lex/lexUriServ/lexUriServ.do?uri=CELEX:31994L0002:EN:HTML Dyrektywa 94/35/EC, dotycząca słodzików używanych w artykułach spożywczych. http://europa.eu.int/eur-lex/lex/lexUriServ/lexUriServ.do?uri=CELEX:31994L0035:EN:HTML Dyrektywa 94/36/EC, dotycząca użycia barwników stosowanych w artykułach spożywczych. http://europa.eu.int/eur-lex/lex/lexUriServ/lexUriServ.do?uri=CELEX:31994L0036:EN:HTML Zbior informacji dotyczących Enzymów (badanie zlecone przez Generalną Dyrekcję ds. Ochrony Środowiska Komisji Europejskiej). Zawiera ono dogłębny analizę enzymów, ich produkcji, zastosowania i cech oraz regulacje prawne dotyczące enzymów w niektórych krajach nie należących do UE. Podkreśla ono także potencjalne zagrożenia dla środowiska i zdrowia i zawiera zalecenia stosownych regulacji prawnych w przyszłości. http://europa.eu.int/comm/Envir/naturemonit/datasets/enzymescomplete.pdf Broszura Komisji Europejskiej, dotycząca unijnego prawodawstwa w kwestii dodatków spożywczych. http://www.fedol.org/dm/doi/ce/b2116676721d3822d47d1257876003/edat/EU_DOCS_1471.ppt#2561.Health&ConsumerProtectionDirectorateGeneral Komunikat prasowy Komisji, dotyczący publikacji projektu ustawy (28 lipca 2006): http://europa.eu.int/rapid/pressReleaseAction.do?reference=IP/06/1073&language=HTML&size=Small&format=HTML&app=press Projekt ustawy dotyczącej regulacji prawnej enzymów, zaproponowany przez Komisję Europejską (28 lipca 2006) www.eu-supplystrings.eu/templates/EUU/enu-clc1_16533.aspx
---	--

Prawa Autorskie Clan Public Affairs©

ROZDZIAŁ 2

WYWIAD GOSPODARCZY W BRUKSELI

Łatwo uzyskać informacje, trudniej je zanalizować!

Jeśli podczas szkolenia na temat spraw europejskich lub wykładu na uniwersytecie zapytasz słuchaczy, czy wiedzą, czym jest wywiad gospodarczy, na sali zapanuje konsternacja: „Wywiad gospodarczy (BI)? Cóż to takiego?”

Należy jednak pamiętać, że w Brukseli władza ma różne oblicza: polityczne, legislacyjne, gospodarcze, techniczne, wojskowe (NATO), dyplomatyczne. W Unii Europejskiej to Bruksela jest sceną, na której w walce o wpływy ścierają się wszelkie możliwe rodzaje władzy. Dlatego właśnie króluje w niej wywiad gospodarczy.

Jak można zdefiniować to pojęcie? Jest to zdolność do uzyskania informacji niejawnych i analizowanie ich w celu zaferowania (firmie, stowarzyszeniu lub klientowi) strategicznej przewagi w kwestiach przewidywania, organizacji, kierownictwa, działania oraz wywierania wpływu.

A. Wywiad gospodarczy stwarza doskonale możliwości dostępu do informacji na poziomie europejskim

Zakres informacji (oraz analiz), które można zdobyć w Brukseli w wyniku zastosowania wywiadu gospodarczego jest imponujący i obejmuje:

- raporty Grup Eksperckich Rady Ministrów,
- harmonogramy, listy uczestników i raporty z posiedzeń grup komitologii,
- inicjatywy legislacyjne i regulacyjne przed ich oficjalną publikacją,
- precyzyjne rozpoznanie Komitetów Zarządzających i Regulacyjnych,
- informacje z pierwszej ręki na temat negocjacji WTO,
- informacje z pierwszej ręki dotyczące kwestii związanych z konkurencją i działaniami antidumpingowymi,
- szczegółowy benchmarking działań lobbingowych twoich konkurentów w Brukseli,
- audyt wizerunku, strategii i komunikacji,
- analizę przyszłych globalnych polityk Unii Europejskiej,
- ocenę równowagi władzy (pomiędzy instytucjami europejskimi a społeczeństwem obywatelskim).

Bruksela jako doskonale źródło informacji strategicznych

<p>Informacje dotyczące instytucji europejskich</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Rozwój sytuacji geopolitycznej ● Projekty legislacyjne i regulacyjne ● Negocjacje branżowe i biznesowe ● Rozwój ustawodawstwa przez konkurencję 	<p>Informacje dotyczące strategii twoich konkurentów</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Lobbing i działania reprezentacyjne w Brukseli ● Jakość oraz granice sieci wpływów ● Analiza technicznych rozwiązań proponowanych
<p>Korzyści strategiczne</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Strategia przewidywania ● Stworzenie korzystnego środowiska prawnego 	<p>Korzyści strategiczne</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ocena własnej strategii ● Dopasowanie strategii według dokonanej oceny

Kod dostępu do informacji w Brukseli

Zostawmy na chwilę sprawy etyki. Aby uzyskać poufne informacje nie trzeba kraść, śledzić kogoś czy nagrywać rozmów. W Brukseli wszystko stoi otworem, łącznie z najbardziej poufnymi informacjami. Ale uwaga! Jeśli wykroczy się poza prawo, dowiedzą się o tym inni, co może oznaczać niezłe tarapaty.

Druga rada: należy zachować absolutną dyskrecję. Bruksela jest środowiskiem zadziwiająco otwartym, ale nigdy nie wiadomo, z kim się rozmawia. Uważaj na to, z kim rozmawiasz i co mówisz: żona polityka, z którą jesz lunch, może się okazać prezesem europejskiej federacji branżowej lub stanowić dla ciebie konkurencję; mąż kobiety, z którą niezobowiązująco sobie gawędzisz, może być dziennikarzem, a nawet specjalistą od wywiadu gospodarczego!

Trzecia uwaga: sieci kontaktów w Brukseli są w dużej mierze sieciami kontaktów osobistych, *intuiti personae*. Nie znajdzie się tutaj sieci kontaktów w stylu francuskim, składających się z absolwentów ENA czy też Kawalerów Legii Honorowej. Ponadto preferencje polityczne, takie jak np. podział na lewicę i prawicę, mają niewielkie znaczenie przy pozyskiwaniu informacji. Prawdziwa sieć kontaktów w Brukseli opiera się na wzajemnym rozpoznaniu kompetencji. Kluczowymi słowami są: doświadczenie, staż pracy oraz dyskrecja.

Paradoksalnie, informacje są w Brukseli łatwo dostępne, ale aby do nich dotrzeć, należy znać i szanować wyznaczone zasady postępowania.

Dlaczego tak łatwo zdobyć w Brukseli informacje?

- Po pierwsze, europejski proces legislacyjny jest szczególnie przejrzysty: łatwo jest rozpoznać jego kluczowe postaci, a mnóstwo dokumentów jest dostępnych w internecie. Na najbardziej technicznym poziomie (członków grup eksperckich UE, dokumentów przygotowawczych), prowadzenie badań może być trudniejsze, ale rzadko kiedy kończy się niepowodzeniem, gdy zna się dobrze labirynt unijnych instytucji.
- Po drugie, w Brukseli granica między informatorem a informowanym często się zaciera. Przynajmniej 75% czołowych postaci (urzędników, członków Parlamentu Europejskiego, lobbystów, dziennikarzy) jest po obu stronach barykady – są zarówno informatorami, jak i osobami informowanymi. Ta wyjątkowa sytuacja ma miejsce, ponieważ organizacje społeczno-zawodowe oraz międzynarodowe są silnie związane z procesem legislacyjnym. Z tego względu wymiana informacji pomiędzy decydentami a lobbystami jest rzeczą naturalną.
- Po trzecie, wielu lobbystów piastuje jednocześnie kilka funkcji, np. członka lub prezesa komitetu doradczego lub grupy eksperckiej Komisji Europejskiej. Wiadomo, że aprobatę dla projektu dyrektywy łatwiej jest uzyskać przewodniczącemu grupy doradczej niż zwykłemu doradcy!
- To samo tyczy się dyrektorów federacji branżowych, którzy uważani są za „naturalnych znajomych” członków Komisji Europejskiej i dlatego otrzymują informacje wcześniej i w bardziej poufny sposób.

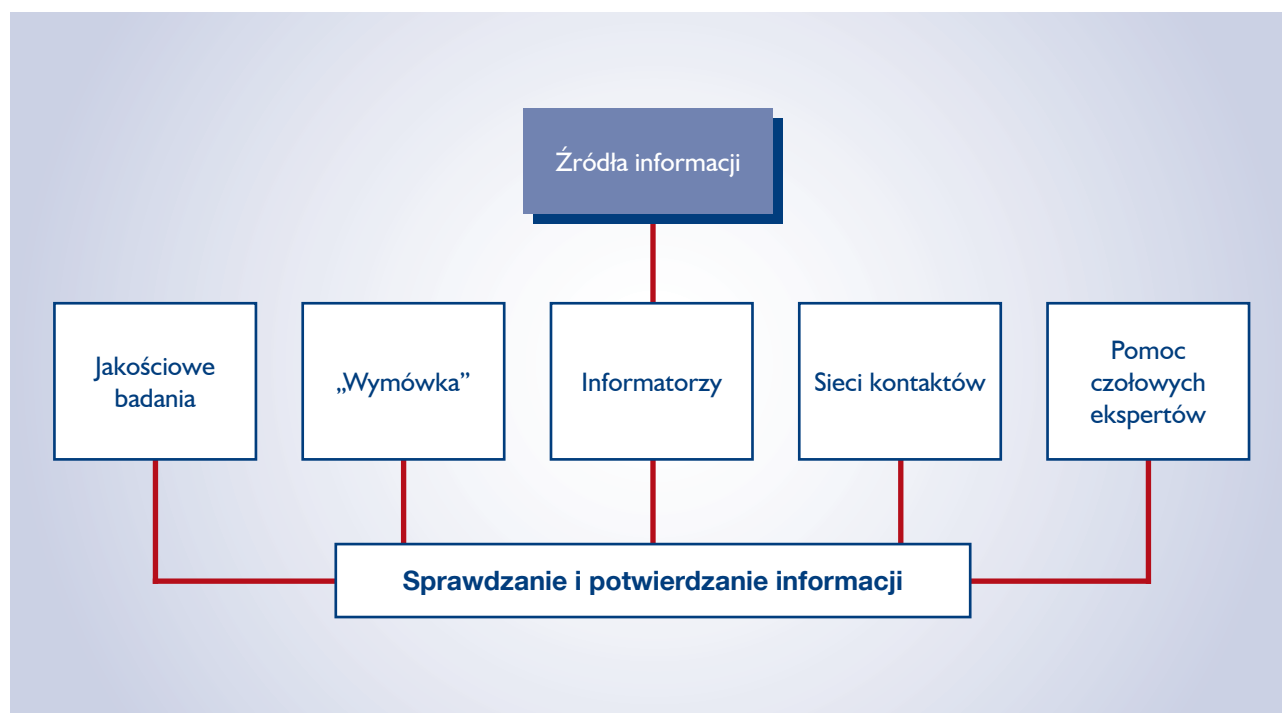
Mając na uwadze to, co zostało powiedziane, należy pamiętać, że samo posiadanie informacji to za mało. Dla efektywnego wywiadu gospodarczego konieczne jest połączenie i udoskonalenie dwóch umiejętności:

- wyszukiwania oraz
- analizy informacji.

B. Metodologia wyszukiwania informacji

Wedle naszego doświadczenia metodologia wyszukiwania informacji opiera się na pięciu filarach:

- jakościowych badaniach internetowych,
- posiadaniu dobrej „wymówki”,
- tworzeniu sieci kontaktów,
- posiadaniu informatorów w instytucjach unijnych,
- doradztwie czołowych ekspertów.



a) Jakościowe badania internetowe

Oficjalne strony unijne (Europa, Cordis, Eil, Rapid, Eurlex, Consilium) to tylko czubek góry lodowej. Dla wyszukania drobniejszych szczegółów konieczne jest wzięcie pod uwagę stron internetowych państw członkowskich. Przykładowo: poszukujemy raportu danego komitetu zarządzającego. Nie można go znaleźć na stronie Europa, ale jest on dostępny na stronie rządu szwedzkiego, który bardziej przestrzega się zasad przejrzystości.

b) „Wymówka”

W trakcie prowadzenia misji gospodarczo-wywiadowczej nie wolno wyjawiać imienia klienta, dla którego się pracuje. Jednak żądając wyjawienia poufnych informacji, trzeba użyć wiarygodnej wymówki, jako że w odpowiedzi usłyszymy zawsze pytanie: „A dla kogo pan pracuje?”

To zapewne zaskakujące dla czytelnika, ale czołowe postaci labiryntu unijnego są przeważnie tak otwarte na wymianę informacji, że wymówka w stylu: „Jestem studentem i piszę pracę naukową na temat...” nadal jeszcze działa, choć prawdopodobnie już niedługo...

c) Tworzenie sieci kontaktów

Gdy przyjrzymy się życiorysom najlepszych lobbystów europejskich, zobaczymy, że choć pochodzą oni z różnych branż, wszyscy mają jedną wspólną cechę: „wszędzie się ich widuje i wszyscy ich znają”.

Rzadko przychodzą oni na przyjęcia i koktajle, ale zawsze są specjalistami, którzy przez lata budowali relacje oparte na wiarygodności i wzajemnym uznaniu kompetencji. Ten rodzaj spersonalizowanej sieci kontaktów opiera się na zaufaniu: osoba dostarczająca informacji ufa osobie, której je powierza.

d) Informatorzy w instytucjach unijnych

Plotka mówi, że łatwo byłoby przemycić informatora do samego serca instytucji europejskich w charakterze praktykanta w Komisji Europejskiej, asystenta parlamentarzysty itd. Teoretycznie to prawda, ale tego rodzaju działanie nie spełnia norm profesjonalnego zachowania według SEAP czy EPACA.

Należy dodać, że w środowisku unijnym łatwo jest uzyskać wewnętrzne informacje instytucjonalne. Od pewnego czasu Komisja bezskutecznie stara się powstrzymać przecieki dokumentów przed ich oficjalną publikacją, jednak powiązania między urzędnikami a społeczeństwem obywatelskim są tak liczne, że informacje – zarówno poufne, jak i jawne – krążą zupełnie swobodnie.

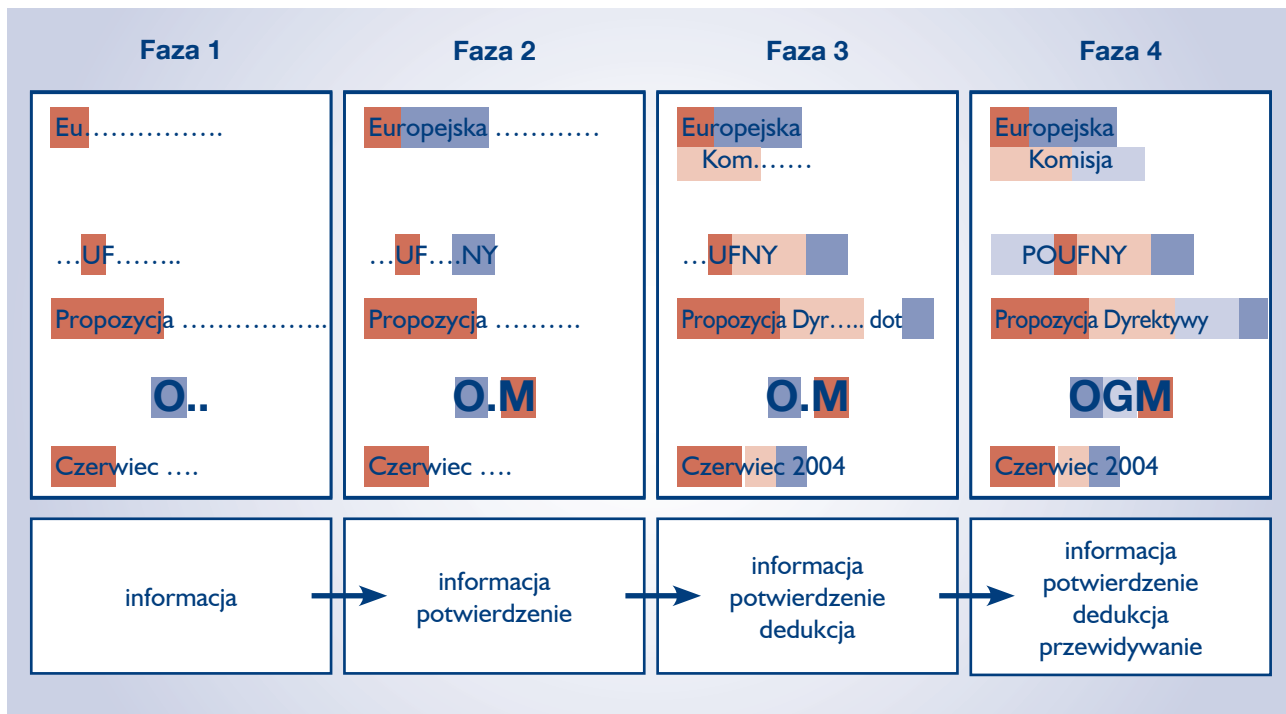
Być może się powtarzam, ale podkreślę raz jeszcze, że informacje w Brukseli uważa się w najlepszym wypadku za narzędzie, a w najgorszym – za walutę lub nawet towary.

e) Doradztwo czołowych ekspertów

Misja wywiadu gospodarczego w Brukseli na wszystkich swoich etapach wymaga sojuszu pomiędzy tymi, którzy znają na pamięć unijne ścieżki, oraz tymi, którzy mają dużą wiedzę w specjalistycznych kwestiach związanych z misją. Powtarzając za Maxem Weberem powstaje w ten sposób koalicja na wszystkich etapach pomiędzy „ekspertem (inżynierem) a specjalistą (lobbystą)”.

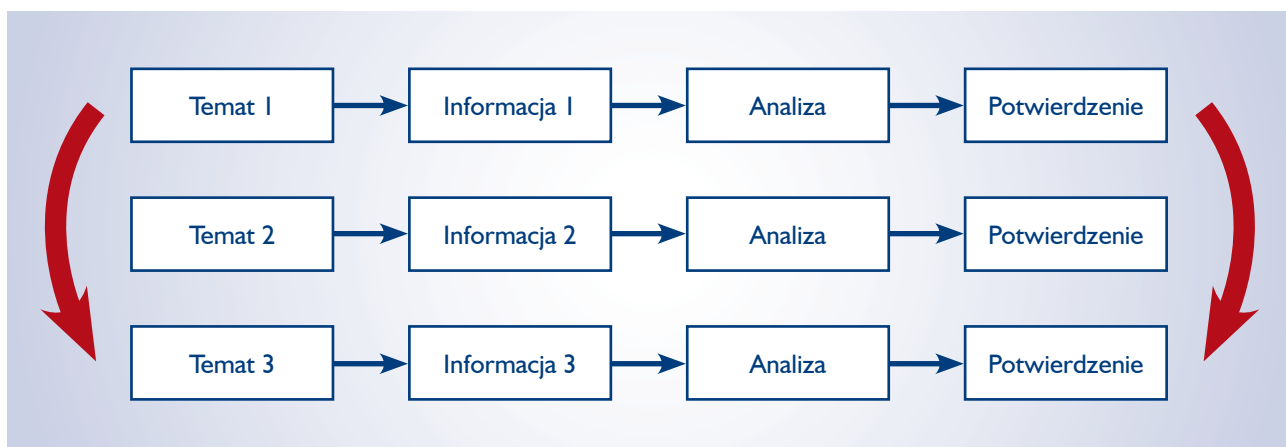
f) Metoda układanki

Metoda układanki to niekończący się cykl, w którym każda nowa informacja zostaje dodana do analizy, co z kolei generuje kolejne informacje. Można ją porównać do impresjonistycznego sposobu malowania – pierwsze bezkształtne dotknięcia pędzlem nabierają formy, mnożą się, spletają, aby ostatecznie ukazał się wywierający odpowiednie wrażenie obraz.



Stała interakcja ze zleceniodawcą

Konsultant i zleceniodawca powinni ze sobą stale współpracować. Idealną sytuacją byłoby utworzenie „grupy pilotażowej” w celu sprawdzania informacji, nadania jej maksymalnej wartości dodanej i ... zapewnienia klienta zarówno o etycznej, jak i fachowej spójności misji.



C. Wywiad gospodarczy jako główne narzędzie strategiczne

Udana misja wywiadu gospodarczego w Brukseli staje się ostatnio głównym narzędziem strategicznym dla klienta, prowadząc do zmian strategii, reorganizacji przemysłu, zmiany polityki w dziale ds. kontaktów z władzami publicznymi oraz wzmocnienia działań w sprawach europejskich.

Ale uwaga! Nie należy udawać, że umie się przeprowadzić taki wywiad, jeśli nie ma się wieloletniego doświadczenia i nie zna dobrze wszystkich tajników tego procesu.

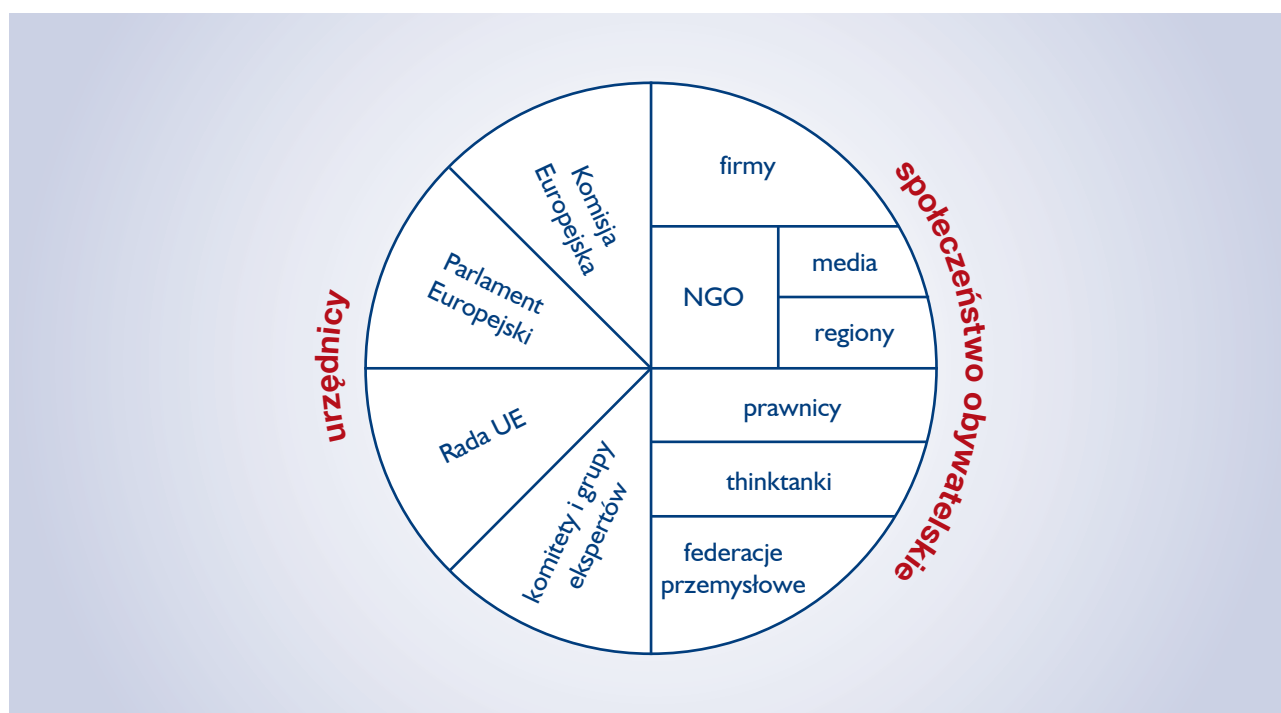
ROZDZIAŁ 3 SIECI KONTAKTÓW NA RYNKACH NIŻSZEGO I WYŻSZEGO SZCZEBLA

A. Pojęcie globalnej sieci

Globalna sieć kontaktów jest w lobbingu niezbędna ze względu na specyfikę procesu decyzyjnego, który łączy:

- ▶ polityczny i techniczny poziom instytucji europejskich. Stąd znaczenie znajomości parlamentarzystów europejskich, komisarzy, urzędników na wszystkich poziomach hierarchii, narodowych ekspertów, członków grup roboczych Rady i grup komitologii.
- ▶ urzędników (wybranych i mianowanych) oraz społeczeństwo obywatelskie (federacje branżowe, organizacje pozarządowe, związki zawodowe, firmy, prasa i zarazem wymaga dokładnej znajomości wszystkich tych podmiotów, aby móc ująć je w jedną całość.

Poniższy diagram przedstawia zarys „europejskiej sieci globalnej”:



Znamienna na tym wykresie jest skrajna fragmentacja sieci kontaktów:

- ▶ wielu specjalistów jest przekonanych, że w Brukseli wywiera się wpływ głównie poprzez samych komisarzy (lub gdy to nie jest możliwe – przez dyrektorów generalnych) i z tego powodu zaniedbuje urzędników niższego rzędu, którzy często odgrywają w nim główną rolę;
- ▶ to samo dotyczy Parlamentu Europejskiego, którego członkowie są oczywiście bardzo ważni, ale często bagatelizuje się rolę stałych przedstawicieli w grupach politycznych;

- pomniejszony – lub wręcz marginalny – wpływ Komitetu Gospodarczego i Społecznego oraz Komitetu Regionów nie oznacza, że nie trzeba ich dobrze znać i mieć tam ugruntowanych znajomości na wypadek, gdyby miały się one kiedyś przydać;
- istnieją jeszcze grupy komitologii i grupy eksperckie Rady, których sposób działania jest bardzo specyficzny, jak też sama metoda podejścia do nich.

Uwaga! Ograniczenie się do jednego składnika „sieci urzędniczej” zawęży nasze działania i w ten sposób umniejszy nasz wpływ.

Stworzenie „globalnej sieci kontaktów z urzędnikami” nie jest trudne. Trzeba ją tylko cierpliwie budować i bardzo dobrze rozumieć europejski proces decyzyjny, aby wybrać w nim tych, którzy mają nań prawdziwy wpływ, niezależnie od ich pozycji w hierarchii.

Sieci społeczeństwa obywatelskiego są jeszcze bardziej rozwarstwione.

Utworzenie „globalnej sieci kontaktów z urzędnikami” nie stwarza większych problemów, a ma ścisły związek z procesem decyzyjnym. Zasada ta nie sprawdza się jednak w stosunku do „globalnej sieci kontaktów w społeczeństwie obywatelskim”, którą jest o wiele trudniej zbudować.

Bardzo dobrze widać to na diagramie z poprzedniej strony (w prawej części): każda grupa społeczeństwa obywatelskiego i każda z kategorii interesariuszy wydaje się zamknięta w oddzielnej przegródce, bez kontaktu z innymi.

Wynika z tego jasno, że:

- firmy oraz federacje branżowe nie pojmują funkcjonowania organizacji pozarządowych,
- stowarzyszenia i organizacje pozarządowe znają niewielu konsultantów,
- prasa nie jest zbyt dobrze znana przez stowarzyszenia i firmy.

Tę wyliczankę można by ciągnąć dalej.

W takim razie, jak utworzyć koalicję czy też sojusz przekrojowy, gdy jest się zamkniętym jak w bańce mydlanej. Jak współpracować z organizacjami pozarządowymi i związkami zawodowymi, jeśli się nie rozumie, jak one działają? Jak stworzyć sojusz z konsumentami, gdy zna się tylko BEUC i nie podziela jego poglądów? Jak stworzyć koalicję przemysłów rolnych i spożywczych, znając jedynie COPA, która ma inne zdanie niż nasze?

Opanowanie sieci tych kontaktów można przyrównać do znajomości języka obcego: mając ograniczone słownictwo, można nim wyrazić jedynie podstawowe sprawy. Jeśli zaś nasze słownictwo jest bardzo rozbudowane, można nim wyrazić nawet najbardziej złożone kwestie.

Tak samo jest z sieciami kontaktów: **im węższa sieć znajomości, tym bardziej prymitywna strategia lobbingu. Im sieć kontaktów szersza, tym łatwiej podjąć zaawansowane strategie, oparte na nowych sojuszach i partnerstwach.**

Tworzenie globalnej sieci kontaktów leży u podstaw strategii zapobiegawczej i lobbingu przekrojowego, które zostaną omówione szczegółowo w trzeciej części książki.

Zdolność do wywierania wpływu w Brukseli zależy bezpośrednio od tego, jaka jest nasza sieć kontaktów. Nie da się jednak zbudować silnej sieci, nie będąc wiarygodnym. Raz jeszcze trzeba podkreślić, że proces tworzenia sieci kontaktów zależy od wzajemnego uznania kompetencji, przekonań, działań oraz zaufania.

B. Sieci kontaktów na rynkach niższego i wyższego szczebla

Pojęcie sieci kontaktów na rynkach niższego i wyższego szczebla pochodzi od koncepcji łańcucha wartości dodanej na każdym z etapów powstawania produktu: od produkcji do konsumpcji, poprzez wszystkie stadia pośrednie.

Pojęcie łańcucha wartości szczególnie dobrze przydaje się do opisu lobbingu, jako że pomaga ono wyróżnić wszystkie poszczególne grupy, które odgrywają w nim pewną rolę.

Przykład łańcucha wartości dodanej w sektorze spożywczym



Analizując strategię europejskich federacji branżowych, zauważamy (z kilkoma wyjątkami) bardzo silną tendencję do faworyzowania sieci kontaktów na rynku niższego szczebla, z ich dostawcami, a więc i jednocześnie – dłużnikami.

Dla danej gałęzi przemysłu faworyzowanie sieci kontaktów rynku niższego szczebla oznacza wybranie łatwiejszej opcji i jest praktyką powszechnie stosowaną. Sieci kontaktów na tym rynku są ugruntowane (rolnictwo, rybołówstwo, lasy, surowce naturalne) i cechują się defensywną lub reakcyjną strategią działania, silnym autorytetem oraz niewielką umiejętnością proponowania rozwiązań konfliktów na szczeblu europejskim.

Od kilku lat wśród dużych firm oraz dynamicznych federacji obserwujemy tendencję do przekształcania sieci kontaktów na rynku niższego szczebla w sieć kontaktów na rynku wyższego szczebla.

Owa rewolucja strategiczna prowadzi do poszukiwania partnerów i podejmowania sojuszy ze związkami zawodowymi, grupami konsumentów, ekologów oraz organizacjami pozarządowymi.

Taka zamiana sieci kontaktów jest trudna, ale konieczna, ponieważ sieci kontaktów na rynku wyższego szczebla mają najsilniejsze wpływy.

Pozycjonowanie w ramach sieci kontaktów jest jednym z głównych wymogów, które powinna spełniać strategia lobbingu federacji branżowej lub firmy w Brukseli. Raz jeszcze podkreślamy, że analizując strategię budowania sieci kontaktów przez duże firmy, które w Brukseli uważane są za najbardziej wpływowe, zauważamy, że wszystkie bez wyjątku pozycjonują siebie jako firmy związane z rynkiem wyższego szczebla.

C. Narodowe sieci kontaktów

Posiadanie takiego samego paszportu nie oznacza automatycznej przynależności do sieci narodowych kontaktów. Taka sieć może zaistnieć dopiero wtedy, gdy za narodowość dostaje się dodatkowe punkty. Oczywiście Hiszpan dzwoniący do drugiego Hiszpana łatwiej zdobędzie potrzebne mu informacje i jest to efekt, który nazywam bonusem za obywatelstwo.

Bonus za obywatelstwo działa w przypadku większości z 27 państw członkowskich UE, jednak nie we wszystkich. Szczególnie Francuzom czy Belgom tego rodzaju kultura kontaktów jest zupełnie obca. Mimo że Francuzi stanowią w Brukseli najliczniejszą grupę narodowościową, na polu europejskim francuska sieć kontaktów już nie istnieje. W związku z tym są oni pozbawieni samego bonusu.

Z drugiej strony bonus ten ma kluczową rolę dla Grecji, Hiszpanii, Włoch (szczególnie), Niemiec, Irlandii oraz Skandynawów, a także nowych państw członkowskich. Natomiast zasada ta nie ma zastosowania w przypadku Brytyjczyków, których kultura i język przeniknęły do wszystkich kwestii europejskich ostatniej dekady.

Czy niektóre sieci narodowe są bardziej wydajne od innych? I tak, i nie, wszystko zależy od okresu, który analizujemy. W ciągu ostatnich 30 lat można było zaobserwować w tej kwestii szereg zmian:

- ▶ lata 60. i 70. były „latami francuskimi”,
- ▶ w roku 1980 Francuzi się wycofali, a pałeczkę przejęli Włosi,
- ▶ w 1990 roku wszechobecni w Brukseli byli Irlandczycy,
- ▶ w połowie lat 90. do ataku ruszyli Skandynawowie, zwłaszcza Szwedzi,
- ▶ od początku XXI wieku dominują hiszpańskie sieci narodowe; są one szeroko reprezentowane, zorganizowane i solidarne.

Główne narodowe sieci kontaktów można scharakteryzować za pomocą następujących haseł:

- ▶ Francuzi: zbyt francuscy, zbyt zchierarchizowani, parę genialnych jednostek;
- ▶ Niemcy: dyskretni, solidarni, wydajni, stosują strategię narodową;
- ▶ Anglicy: mistrzowie przewidywania, umieszczają swoich ludzi we właściwych miejscach;
- ▶ Skandynawowie: profesjonalni, o metodycznym podejściu, zorganizowani i dyskretni;
- ▶ Irlandczycy: bardzo racjonalni, oportuniści - wielu z nich zajmuje kluczowe stanowiska;
- ▶ Włosi: mili, lojalni, wybitni w zdobywaniu informacji;
- ▶ Hiszpanie: zajęli miejsce Włochów w konkurencji „najlepszych sieci narodowych”;
- ▶ Przedstawiciele nowych państw członkowskich: nieśmiali, nie zidentyfikowali jeszcze swojego potencjału.

ROZDZIAŁ 4 KOMUNIKACJA Z INSTYTUCJAMI UNIJNYMI

A. Problem nr 1: komunikacja pisemna i ustna

B. Dziesięć zasad ustnej komunikacji

C. Dziesięć zasad pisemnej komunikacji

D. Nowy rodzaj stanowiska negocjacyjnego

E. Czy dobre maniery nadal się liczą?

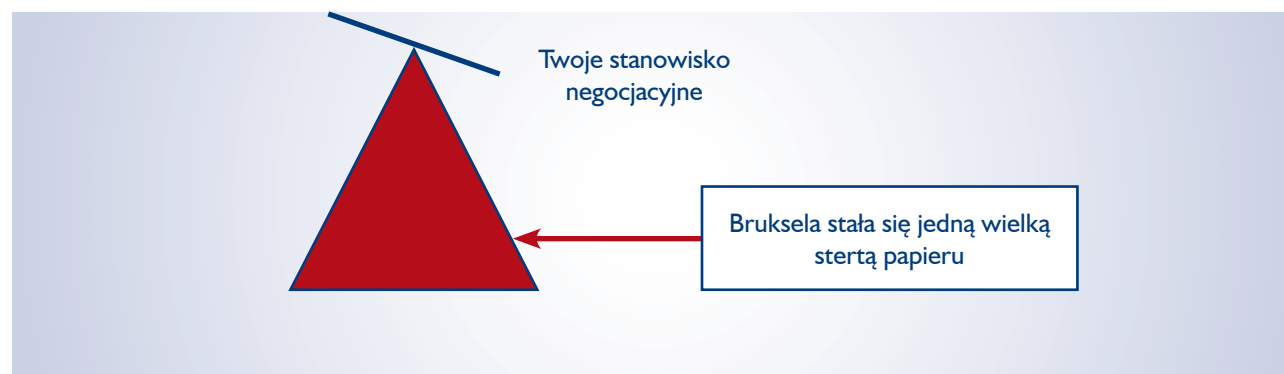
A. Problem nr 1: komunikacja pisemna i ustna

Skuteczny lobbying nie może istnieć bez komunikacji. Jednak im bardziej złożone sprawy i procedury, tym więcej podmiotów bierze w nich udział i tym bardziej biurokratyzuje się europejska stolica! Bruksela jest jedną wielką stertą papieru i jeśli twoje stanowisko, list lub komunikat prasowy nie odnajdą drogi na jej szczyt, nigdy nie zostaną przeczytane. To okrutne, ale prawdziwe.

Przyjrzyjmy się pracy jakiegoś wymyślnego asystenta polityka w Parlamencie Europejskim, segregującego otrzymaną korespondencję. W spokojny dzień kupka listów do posegregowania będzie miała 10 cm wysokości, a w dni spotkań komitetów sięgnie nawet 20 cm. Podczas sesji plenarnych korespondencję odbiera się kilka razy dziennie, ponieważ skrzynki parlamentarzystów zapełniają się błyskawicznie.

Selekcji tej korespondencji dokonuje się równie błyskawicznie – jeśli list został napisany w języku, którego polityk nie zna, trafia do kosza, jeśli brakuje bezpośredniego adresu polityka – do kosza, nieistotne dokumenty – do kosza. Za długi, zbyt wyszukany, zbyt amatorski, zbyt komercyjny... Asystenci mają niezliczoną liczbę kryteriów ograniczających otrzymywaną korespondencję do niezbędnego minimum. A on lub ona przejrzy potem wybraną kupkę raz jeszcze i podejmie decyzję, które z listów należałoby przeczytać i ewentualnie podjąć jakieś działania.

Wysłanie listu, który nigdy nie zostanie przeczytany, jest stratą czasu. Zanim napiszemy (i wysłamy) nasze stanowisko negocjacyjne, pamiętajmy, że ludzie nie mają już czasu na czytanie – co najwyżej przelecą tekst wzrokiem. To smutne, ale te realia muszą być wyznacznikiem twojej strategii komunikacyjnej.



Paradoksalnie, im mniej ludzie czytają, tym dłuższe stają się stanowiska negocjacyjne! Prawdziwym problemem nie jest długość (tekst może być długi, jeśli temat tego wymaga), lecz brak klarowności. Tymczasem 90% stanowisk negocjacyjnych jest nie tylko zbyt długa, lecz również bełkotliwa.

Coraz częściej są one pisane w „euro-angielskim”, który jest bardzo uproszczony i źle się czyta. Przesadna długość plus „euro-angielski” to gwarancja, że list nie zostanie przeczytany!

B. Dziesięć zasad ustnej komunikacji

Każdy lobbysta powinien wziąć udział w szkoleniu na temat wystąpień publicznych. Zobaczenie siebie na ekranie, poprawienie sposobu zachowania oraz spojrzenie na siebie w sposób krytyczny jest bowiem dla profesjonalisty niezbędne.

Po pierwsze, oddychaj. Naucz się tego i dopasuj długość zdań do swojego oddechu. Następnie zajmij się głosem. Powinien on być:

- ▶ wystarczająco silny, aby mógł go usłyszeć najdalej siedzący słuchacz,
- ▶ o zmiennej modulacji tak, aby przyciągał uwagę,
- ▶ ze zrozumiałą wymową. Dobra W.Y.M.O.W.A jest kluczem do sukcesu!

Nasza komunikacja werbalna jest przeważnie kiepska: głos jest zbyt niski lub zbyt wysoki, mówimy bez modulacji, odpowiedniego oddychania i artykulacji. A oto dziesięć zasad ustnej komunikacji:

1. Bądź sobą i... nie czytaj z kartki (wystarczy zapisać na niej kilka głównych punktów).
2. Używaj mowy ciała, zwracaj się w kierunku publiczności.
3. Stwórz możliwość interakcji ze słuchaczami.
4. Dopasuj słownictwo do publiczności (to szczególnie ważne, gdy twoje przemówienie jest tłumaczone symultanicznie: unikaj skrótów i idiomów!!!).
5. Dostosuj tempo przemówienia do rozmiarów pomieszczenia - im większa sala i publiczność, tym wolniej trzeba mówić, tym łatwiejszych słów używać i tym więcej poruszać się po sali.
6. Bądź rzeczowy: lepiej jest mówić zbyt krótko niż za długo: maksymalna długość przemówienia to 20-25 minut.
7. Od razu przechodź do rzeczy. Przedstaw zgromadzonym plan wypowiedzi. Podkreślaj każdą ważniejszą myśl. Zaznacz, gdy zbliżasz się do końca prezentacji.
8. Nie przekraczaj wyznaczonego czasu (nawet o 5 minut).
9. Przeczytnie odpowiadaj na pytania: jeśli nie znasz odpowiedzi, zaproponuj uzupełnienie informacji drogą mailową. Nigdy nie unikaj odpowiedzi na zadane pytanie!
10. Wybierz nie więcej niż dwie najważniejsze myśli, które chcesz przekazać w swoim wystąpieniu.

Dzięki uporządkowaniu struktury prezentacji oraz szkoleniu z wystąpień publicznych każdy może nauczyć się poprawnie komunikować.

C. Dziesięć zasad pisemnej komunikacji

1. Zastanów się najpierw nad pomysłami, które chcesz opisać.
2. Wyznacz sobie cele (kogo chcesz przekonać i do czego, komu i co chcesz zaproponować).
3. Zadaż sobie pytanie, kto będzie czytał twoje stanowisko negocjacyjne (dziennikarze, politycy, urzędnicy).
4. Określ długość tekstu (jak dziennikarz, który ma określoną liczbę znaków do wykorzystania).
5. Dopiero teraz możesz wziąć do ręki długopis lub włączyć laptopa!
6. Używaj prostych słów i pisz krótkimi zdaniami.
7. Stosuj tytuły, podtytuły i krótkie paragrafy.
8. Napisz krótki wstęp i stanowcze zakończenie.
9. Pokaż, że jesteś przekonany do swoich pomysłów: użyj dynamicznego stylu, przedstaw wiarygodne rozwiązania.
10. Sprawdź użyte w tekście tłumaczenia oraz zwróć uwagę na wygląd strony.

D. Nowy rodzaj stanowiska negocjacyjnego

Lobbing jest z natury praktyką indywidualną: nie powinno się więc wyznaczać ogólnych zasad pisania stanowisk negocjacyjnych, można za to podać kilka głównych sugestii:

Co do długości: najlepiej, aby stanowisko negocjacyjne było krótkie (od 4 do 6 stron); dopuszczalne są także dłuższe teksty, gdy specyfika tematu tego wymaga. **Należy jednak pamiętać, że im dłuższe stanowisko negocjacyjne, tym łatwiej przyswajalna powinna być jego treść.**

A może dodać do stanowiska jego streszczenie? Nie. Takie rozwiązanie zachęca czytającego do lenistwa. Piszesz długie stanowisko (wiedząc, że i tak nie zostanie ono przeczytane) i dodajesz do niego dwustronnicowe streszczenie. Po co więc w ogóle pisać stanowisko negocjacyjne?

Sam piszesz wstępny zarys stanowiska, a potem oddajesz do preredagowania ekspertowi ds. komunikacji: europejskie federacje branżowe spędzają tygodnie, a nawet miesiące, doskonaląc swoje stanowiska. Stanowisko negocjacyjne, adresowane do Komisji Europejskiej i Parlamentu, jest w rzeczywistości jedynie dokumentem podstawowym, który należałoby preredagować tak, aby suche informacje przekazać w możliwie przystępny sposób.

Dobrze napisane stanowisko negocjacyjne musi być tak samo łatwe w czytaniu jak artykuł prasowy dzięki:

- mocnemu tytułowi zarysowującemu dany problem lub rozwiązanie,
- kilku liniom wstępu, stanowiącym rodzaj streszczenia,
- tytułom podrozdziałów użytym w celu nadania tekstowi odpowiedniego tempa oraz zorganizowaniu przekazywanych myśli,

► profesjonalnemu układowi strony i grafice (nie bój się używać kolorów!).

Dopasuj swoje stanowisko negocjacyjne do każdego z etapów postępowania. Uwaga! Stanowisko negocjacyjne to tylko forma dokumentu, która musi się rozwijać na każdym etapie procedury. Do Komisji Europejskiej zwracasz się inaczej niż do Parlamentu Europejskiego czy Rady UE. W przypadku przegranej walki o poprawkę w komitetach parlamentarnych, nie wolno ponownie użyć tego samego stanowiska negocjacyjnego podczas sesji plenarnej.

Przykładowa pierwsza strona stanowiska negocjacyjnego:

LOGO ORGANIZACJI	Data .../.../...
TYTUŁ	
Wstęp	
Tytuł podrozdziału	
GŁÓWNA MYŚL	
Osoba kontaktowa: Jan Kowalski	

Taki układ strony jest odpowiedni dla każdego czytelnika, ponieważ zawiera on:

- ▶ cały tekst dla tych, którzy mają czas na czytanie lub dla zainteresowanych tematem,
- ▶ szybki przegląd tematu dzięki tytułowi, wstępowi oraz podrozdziałom,
- ▶ najważniejsze informacje, zawarte w tytule, tytułach podrozdziałów oraz myśli kluczowej.

Odejście od pisania nudnych stanowisk negocjacyjnych i upraszczanie tekstów staje się coraz bardziej niezbędne.

E. Czy dobre maniery nadal się liczą?

Komunikując się podczas oficjalnych spotkań, trzeba od razu przechodzić do rzeczy. Bruksela jest w swoim charakterze bardzo anglosaska, więc nie ma tu zbyt dużej ceremonialności. Należy od razu przejść do rzeczy, poszukiwać dialogu, wręczyć swoje dossier, mieć zawczasu przygotowane pytania, które chcemy zadać i pilnować wyznaczonych granic czasowych. Łatwo jest uzyskać zgodę na pierwsze spotkanie, ale drugie zależy już od wrażenia, jakie wywarło się za pierwszym razem! Zawsze mile widziane są podziękowania za spotkanie wysłane pocztą lub mailem.

Niezwykle istotne jest bezpośrednio adresowanie przekazu. Listów ze stanowiskiem negocjacyjnym nie powinno się wysyłać w korespondencji masowej, za pomocą poczty tradycyjnej lub elektronicznej. Każdy odbiorca powinien mieć poczucie, że jest on jedynym adresatem korespondencji, widząc na niej swoje nazwisko i tytuł oraz kilka osobistych akcentów, o których nie należy zapominać. Zasada ta ma zastosowanie na wszystkich etapach procedury.

Należy zawsze dotrzymywać tajemnicy służbowej. Gdy otrzymujesz od urzędnika jakiś poufny dokument, zaznacza on zawsze, że „jest on jedynie do twojej wiadomości” lub że „jest on dany do wiadomości twojej i twojego prezesa” lub też „że nie będzie on udostępniony do wiadomości publicznej przez następne 48 godzin”. Lekceważenie tego rodzaju instrukcji jest nie do pomyślenia. Ogólna zasada zachowania w Brukseli jest taka, że im mniej się mówi, tym lepiej!

Podczas oficjalnego lunchu lub kolacji zawsze przestrzegaj zasad protokołu dyplomatycznego. Zarówno lunchy, jak i kolacje mają dwie zalety: nie tylko dają czas, ale i umożliwiają zbliżenie. Są one doskonałą okazją do tego, aby kogoś bliżej poznać i przedyskutować z nim dokładnie dane kwestie. Ważne są przy tym: wybór miejsca (dla zachowania dyskrecji należy unikać znanych restauracji), pomoc zaproszonej osobie przy wyborze dania i wina oraz przebieg rozmowy. W ramach lobbingu nie idzie się do restauracji po to, aby jeść!

Czy skuteczność przekazu zależy od jego treści czy wizerunku? Ważne jest i jedno, i drugie. Czy istnieje coś gorszego niż to, że istotne informacje giną w nieczytelnym tekście? Owszem: najgorszą możliwą opcją jest ta, gdy wysyłamy profesjonalnie zaprojektowaną wiadomość przeciętnej treści, opatrzoną naszym logo. Wiele europejskich federacji branżowych poświęciło czas na poprawę swojego graficznego wizerunku bez jednoczesnej poprawy proponowanych przez nie rozwiązań (skutek jest oczywiście negatywny).

Stanowisko negocjacyjne to dokument, który musi się rozwijać na każdym z etapów procedury. Nie wolno się więc zwracać do Komisji Europejskiej w ten sam sposób co do Parlamentu lub Rady UE.

ROZDZIAŁ 5 AKREDYTOWANA PRASA

A. Przegląd przedstawicieli prasy akredytowanej w Brukseli

Powiedzmy to sobie wprost: Bruksela stała się czołowym centrum prasowym na świecie, prześcignawszy Waszyngton, Tokio, Moskwę czy Paryż.

Ilu dziennikarzy jest akredytowanych przy Unii Europejskiej? Niestety, tego dokładnie nie wiadomo. Dawniej istniała książka adresowa, aktualizowana co roku przez „Belgijskie Federalne Służby Informacyjne” (SFI), zawierająca listę wszystkich akredytowanych przy UE dziennikarzy i agencji prasowych. Niestety, już od jakiegoś czasu nie wznawia się tego jakże przydatnego w lobbingu kompendium.

Jedynym dostępnym źródłem danych o agencjach prasowych jest Informator Europejskich Spraw Publicznych, którego najnowsze wydanie pozwala na zestawienie następujących danych statystycznych:

▶ Europejskie agencje prasowe:	36
▶ Krajowe agencje prasowe:	30
▶ Krajowe organizacje prasowe (EU-27):	270
▶ Pozaunijne organizacje prasowe:	54
▶ Łączna liczba agencji i organizacji prasowych:	390

Dane te pozwalają nam ocenić liczbę akredytowanych przy UE dziennikarzy ze wszystkich występujących tu mediów na około 1,4 tys. Do tej cyfry można jeszcze dodać sporą liczbę noszących znaczki krajowych agencji prasowych osób, które nie są oficjalnie akredytowane przy UE.

B. Jak współpracować z dziennikarzami europejskimi?

Dziennikarze akredytowani przy UE mają swoją własną specyficzną dla tego środowiska kulturę. Podobnie jak lobbing europejski różni się od krajowego, tak kontakty z prasą akredytowaną przy UE znacznie różnią się od kontaktów z prasą w państwach członkowskich.

W Brukseli nie ma Patricka Poivre d'Arvor, Sabiny Christiansen czy Marka Thompsona. Prawdziwe gwiazdy znajdują się w Paryżu, Berlinie czy Londynie. W Brukseli dziennikarze – tak samo jako lobbyści – są przede wszystkim specjalistami od spraw europejskich będącymi w stanie wyjaśnić je czytelnikom.

Akredytowani w Brukseli dziennikarze – ponieważ przesiąkli kulturą europejską – są łatwo dostępni. Nie ma potrzeby tworzyć biur prasowego ani planu kontaktów z mediami. Wystarczy do nich zadzwonić i wysłać im swój list ze stanowiskiem negocjacyjnym lub komunikat prasowy.

Z etycznego punktu widzenia istnieje pewna niezgodność pomiędzy zawodem dziennikarza i lobbyisty. W praktyce granica ta często się zaciera, jako że codziennie wpadają oni na siebie, spotykają się i wymieniają spostrzeżenia oraz informacje.

Dziennikarze są z natury źródłem informacji dla grup wywierania wpływu w ramach przynależności tych drugich do organizacji prasowych, które reprezentują ci pierwsi, lub w ramach konkretnych umów na badania, profile, analizy czy też wywiady.

Z drugiej strony dziennikarze akredytowani w Brukseli sami poszukują danych, analiz czy wywiadów. To kolejny dowód istnienia globalnej sieci kontaktów.

C. Prasa jako element kampanii lobbingowej

Przeważnie oczekuje się, że większość lobbingowych dossier będzie utrzymywana w tajemnicy i z tego względu wyklucza się omawianie ich w mediach. Osobiście uważam, że nie powinno tak być.

Organizacje pozarządowe już to rozumiały i w kampaniach regularnie posługują się mediami, by dotrzeć z argumentami do obywateli lub zwiększyć swoją widoczność.

Owszem, prasę powinno się wykorzystywać w sposób ostrożny (i profesjonalny), ale bez wątpienia stanowi ona kluczowy element strategii lobbingu.

Należy rozróżnić cztery przypadki wykorzystania prasy w kampaniach lobbingowych:

- **Klasyczna kampania prasowa** polega na wysyłaniu komunikatów do prasy, obecności na konferencjach prasowych i udzielaniu wywiadów. Klasyczne kampanie prasowe przydają się przy dużych sprawach, wzbudzających szerokie zainteresowanie. Są one niezbędne dla przekazania informacji silnie nacechowanych uczuciowo, z czym najlepiej radzą sobie organizacje pozarządowe.
- **Skontaktowanie się z kilkoma dziennikarzami** w określonym celu poprzez wysłanie komunikatu prasowego, poprzedzone lub poprzedzające bezpośrednią rozmowę z dziennikarzami. Strategia ta działa idealnie w przypadku technicznych dossier, gdy trzeba zwrócić uwagę instytucji unijnych, państw członkowskich oraz społeczeństwa obywatelskiego na pewne ich aspekty.
- **Napisanie artykułu prasowego** lub listu w celu dotarcia z przekazem do Komisji Europejskiej, potencjalnych sojuszników lub też konkurentów. Jest to strategia trudna do wykonania, aczkolwiek niezwykle efektywna.
- **Utrzymywanie stałych kontaktów z prasą** w celu zwiększenia swojej widoczności, polegające np. na udzieleniu wywiadu przez prezesa federacji czy też opublikowaniu reportażu na temat jakiegoś ważnego wydarzenia (np. Europejskiego Gospodarczego Spotkania na Szczycie BUSINESSEUROPE).

Każdy z elementów komunikacji z mediami, tak samo jak każda z części kampanii lobbingowej, musi zostać najpierw dokładnie przemyślany i należy do niego zastosować indywidualne podejście: komunikat przeznaczony do publikacji w prasie krajowej musi zawierać informacje mające znaczenie dla danego kraju. Odwrotna zasada tyczy się europejskich agencji prasowych.

Tak samo jak w przypadku komunikacji z instytucjami unijnymi, tu również bardzo liczy się forma i wygląd tekstu. Tytuł, tytuły podrozdziałów, wstęp, liczba znaków, styl tłumaczenia, to wszystko musi zostać przygotowane w taki sposób, aby dziennikarz mógł przyjąć komunikat prasowy bez konieczności dokonywania jego korekty.

Należy też przygotować kilka różnych wersji naszego komunikatu: wersję długą (dwu-, trzystro-nicową opatrzoną notatką z wyjaśnieniem kontekstu oraz proponowanych rozwiązań), średnią (maksymalnie jednostronicową) oraz krótką (dwa-, trzy akapity).

Komunikatu prasowego nie wystarczy po prostu wysłać mailem. Przedtem trzeba wykonać telefon do dziennikarza, poinformować go o tym, że dostanie od nas maila w danej sprawie oraz przedstawić mu nasz komunikat w odpowiednim kontekście.

Powinno się też pamiętać o dwóch dużych europejskich agencjach prasowych: Agence Europe oraz Europolitics, które codziennie publikują swoje biuletyny. Znaczna objętość tych biuletynów umożliwia publikację wielu komunikatów prasowych, depechy i różnych innych artykułów. Komisja Europejska prenumeruje internetową wersję obu tych biuletynów, wszyscy urzędnicy mają do nich dostęp, a to oznacza, że rozprowadzane w ten sposób informacje mogą trafić bezpośrednio do ich adresatów.

D. Prasa jako integralna część twojej sieci kontaktów

Każdy profesjonalny lobbysta zaangażowany w sprawy unijne musi mieć podstawową wiedzę na temat prasy europejskiej oraz dostęp do głównych agencji prasowych.

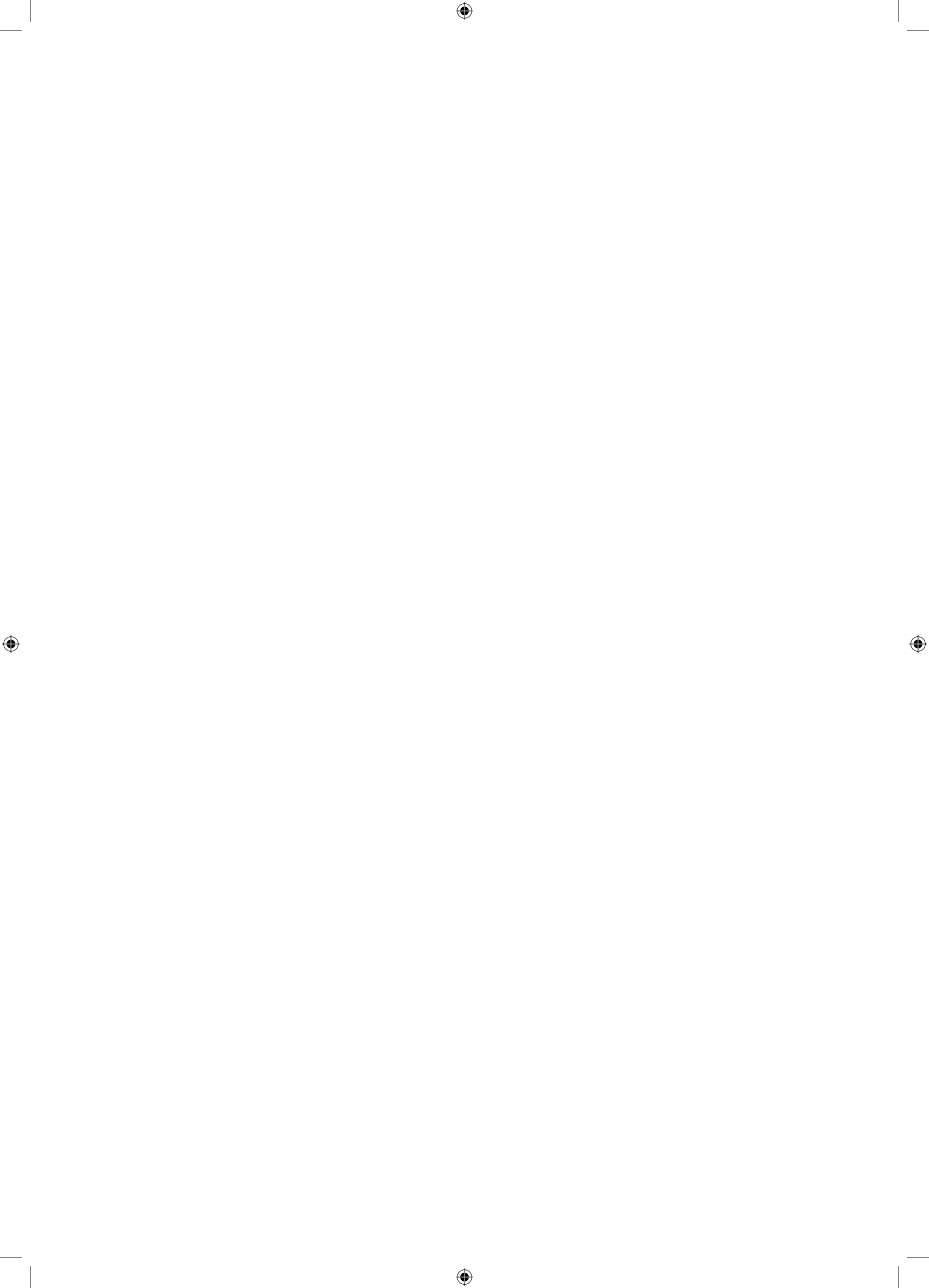
Podstawowa sieć kontaktów prasowych w Brukseli może wyglądać w następujący sposób:

- Agence Europe (dziennikarz wyspecjalizowany w branży, którą się zajmujesz),
- Europolitics (dziennikarz wyspecjalizowany w branży, którą się zajmujesz),
- EurActiv (główna agencja prasowa o wolnym dostępie do informacji internetowych),
- European Voice (tygodnik czytany przez urzędników europejskich),
- Główne agencje krajowe: Reuters, AFP, Deutsche Presse Agentur.

Niezależnie od branży ważne jest, aby znać sześciu, siedmiu dziennikarzy wyspecjalizowanych w sprawach, którymi się zajmujesz. Trzeba się z nimi regularnie spotykać i pozostawać w kontakcie tak, aby wiedzieli, kim jesteś i kogo reprezentujesz.

Im bliższy związek pomiędzy lobbystą a dziennikarzem, tym większe szanse na publikację komunikatów prasowych.

Fakt, iż dziennikarze są przesiąknięci kulturą europejską sprawia, że łatwo do nich dorzeć. Nie potrzeba do tego nawet biura prasowego. Jednak prasę powinno się traktować ostrożnie i profesjonalnie. Stanowi ona bowiem kluczowy składnik twojej kampanii lobbingsowej.



Część trzecia

STRATEGIE LOBBINGU

Rozdział 1: Lobbying jako integralna część procesu decyzyjnego

Rozdział 2: Faza przygotowawcza

Rozdział 3: Gdzie i kiedy należy zainterweniować?

Rozdział 4: Wybór strategii negatywnej, defensywnej
lub zapobiegawczej

Rozdział 5: Koalicje: niezbędne, konieczne czy bezwartościowe

Rozdział 6: Nowy rodzaj koalicji

Rozdział 7: A co z etyką?

ROZDZIAŁ 1 LOBBING JAKO INTEGRALNA CZĘŚĆ PROCESU DECYZYJNEGO

- A. Lobbying jako prawnie uznana i wpływowa przeciwwaga dla władzy
- B. „Dobry lobbysta” versus „zły lobbysta”
- C. W Brukseli umiejętność wywierania wpływu idzie w parze z profesjonalizmem
- D. Podczas gdy lobbying krajowy jest z natury polityczny, lobbying europejski jest głównie techniczny

W początkach swego urzędowania Jacques Delors wywołał niemały skandal, prognozując, że do 2000 roku 75% narodowych przepisów w państwach członkowskich będzie pochodziło z prawa unijnego. Rzeczywistość pokazała, że miał rację. Dziś ponad 70% regulacji narodowych to przepisy przejęte z prawa europejskiego.

Zmiana ta pokazuje wielkie znaczenie Brukseli, która od momentu utworzenia jednolitego rynku stała się głównym centrum władzy w Europie. Dziś jest ono jeszcze bardziej widoczne, gdyż obecność Unii Europejskiej przejawia się na każdym kroku zarówno w polityce wewnętrznej, jak i zewnętrznej państw członkowskich.

Natomiast sam lobbying zawsze stanowił integralną część unijnego procesu decyzyjnego oraz prawnie uznaną przeciwwagę dla europejskich władz.



A. Lobbying jako prawnie uznana i wpływowa przeciwwaga dla władzy

Unia Europejska uznaje trzy formy lobbyingu:

- Po pierwsze, Komisja Europejska wprowadziła do prawa unijnego pojęcie „przeciwwagi” dla władzy w unijnym procesie decyzyjnym. Przeciwwagę tę można zaobserwować na podstawie tworzenia wielu komitetów doradczych (przynajmniej 400), składających się z przedstawicieli społeczeństwa obywatelskiego (wytwórców, konsumentów, ekologów, związków zawodowych itp.), które za ich pośrednictwem wyraża swoją opinię na temat ważnych inicjatyw legislacyjnych.
- Druga uznana forma lobbyingu powstała poprzez akredytację kilku tysięcy przedstawicieli społeczeństwa obywatelskiego przy Parlamencie Europejskim. Akredytowani lobbyści – dyrektorzy organizacji pozarządowych, federacji branżowych lub po prostu doradcy – mają prawo wstępu do Parlamentu i wykonywania na jego terenie swego zawodu (w sposób uczciwy), zarówno w Brukseli jak i w Strasburgu.
- Trzecia forma lobbyingu jest bardziej związana z praktyką: lobbying w Brukseli jest częścią sposobu funkcjonowania instytucji europejskich. Żadna decyzja nie może zostać podjęta bez zasięgnięcia fachowej opinii oraz wysłuchania komentarzy stron, na które wprowadzane zmiany mają największy wpływ – czyli producentów, konsumentów i związków zawodowych.

W ten sposób lobbying w Brukseli stał się nieunikniony i stworzył znaczne możliwości wywierania wpływu. „Dobry lobbyista” lub bardziej precyzyjnie – dobra organizacja lobbyngowa może nie tylko wносить poprawki do mniej ważnych aktów prawnych, ale też wpłynąć na całkowitą zmianę ich kształtu lub wymowy. Jest to sytuacja wyjątkowa, możliwa jedynie w Brukseli.

B. „Dobry lobbyista” versus „zły lobbyista”

Niezliczone artykuły prasowe na temat lobbyingu europejskiego mówią o „inwazji lobbyistów” na urzędników i parlamentarzystów europejskich. Jednak opinię tę można w dużej mierze zignorować, ponieważ i urzędnicy, i parlamentarzyści z zainteresowaniem słuchają „dobrych lobbyistów”, uważając ich za doskonałe źródło informacji i specjalistów w swojej dziedzinie.

W tym kontekście „dobrego lobbyistę” można zdefiniować jako dostarczyciela rozwiązań lub bardziej precyzyjnie – jako pomocnika. Udostępnia on swoją fachową wiedzę i wyjaśnia pewne specjalistyczne aspekty różnych spraw. Ponadto stara się przyczynić do ponadeuropejskiego konsensusu w obrębie federacji, którą reprezentuje. Jeżeli podważa pewne elementy inicjatywy legislacyjnej, to jego krytyka nie jest bezpodstawna, a przedstawiane przez niego alternatywne propozycje są wiarygodne zarówno z technicznego, jak i finansowego punktu widzenia. Jako lobbyista stara się osiągnąć rozwiązanie danej kwestii, zachowując jednocześnie wiarygodność. Ten rodzaj lobbyisty jest w instytucjach europejskich zawsze mile widziany.

Z drugiej strony „zły lobbyista” potrafi jeszcze bardziej skomplikować dany problem. Czasem brak mu fachowej wiedzy, wobec czego nie budzi on zainteresowania wśród urzędników i parlamentarzystów europejskich. Czasem przejawia zachowania defensywne lub negatywne. Jego argumenty są podejrzane z technicznego punktu widzenia, a pomysły – nie do sfinansowania. Ten rodzaj lobbyisty w instytucjach unijnych znajduje się zawsze „w pobliżu”, ale nigdy nie jest tam mile widziany.

C. W Brukseli umiejętność wywierania wpływu idzie w parze z profesjonalizmem

Umiejscowienie unijnej władzy ustawodawczej w Brukseli, uznanie lobbyngu za konieczny element procesu decyzyjnego oraz szeroki zakres dopuszczalnych możliwości wywierania wpływu sprawiają, że **Bruksela stała się „lobbyingowym rajem”**.

Jest to jednocześnie też dowód na to, o czym zresztą przeczytamy w dalszej części książki, że lobbying europejski stał się prawdziwym zawodem. W Brukseli wywieranie wpływu idzie w parze z profesjonalizmem, aby więc móc się stać kimś wpływowym w tym europejskim labiryncie, trzeba być kompetentnym, wiarygodnym i doświadczonym.

Ostatnio jeszcze lepiej wyraził to Tony Long, dyrektor Europejskiego Oddziału WWF: „Wywieranie wpływu w Brukseli jest kwestią indywidualną”, co pokazuje, że osobowe cechy lobbyisty – jego doświadczenie oraz wiarygodność jako osoby – są w tym wypadku ważniejsze niż organizacja, którą reprezentuje”. Opinię tę podzielam w stu procentach.

Stały przepływ władzy z poziomu państwowego na europejski powinien zachęcać firmy, związki zawodowe, organizacje międzynarodowe i stowarzyszenia branżowe do wysyłania do Brukseli najlepszych pracowników. Tak samo powinno być w przypadku administracji państwowych i partii politycznych.

Jednak patrząc na aktorów brukselskiego teatru widać, że niestety tak się nie dzieje.

- ▶ Tylko niektóre kraje, zwłaszcza Wielka Brytania, przypisują dużą wagę do wyboru i rozwoju kariery urzędników wysyłanych do Brukseli (jako stałych przedstawicieli lub komisarzy).
- ▶ Identyczna sytuacja jest w Parlamencie Europejskim, w którym dominują dwa duże państwa członkowskie – Niemcy i Wielka Brytania – ze względu na dobór wysokiej klasy osobowości politycznych oraz skupienie parlamentarzystów europejskich w dwóch głównych partiach politycznych.
- ▶ Grupy wywierania wpływu, których domeną jest zasada dążenia do doskonałości, należą tu do rzadkości. Istnieje też wiele federacji, borykających się ze zbyt reakcyjnym, słabo przygotowanym personelem oraz z niewystarczającym budżetem.

Biorąc pod uwagę znaczenie prawodawstwa europejskiego, dziwi fakt, że wielu menedżerów – z politycznych, jak też gospodarczych sfer oraz ze społeczeństwa obywatelskiego – nie przywiązuje do tego odpowiedniej wagi i nie wysyła do Brukseli swoich najlepszych pracowników.

D. Podczas gdy lobbying krajowy jest z natury głównie polityczny, lobbying europejski jest przede wszystkim techniczny

Brukselski lobbying nie ma nic wspólnego z paryskim czy berlińskim i różni się od nich dosłownie wszystkim: procedurami, sieciami, kulturą administracyjną, kontaktami z prasą.

Ponadto zawód lobbyisty w Brukseli ma zupełnie inny charakter niż ten uprawiany w państwach członkowskich: **lobbying krajowy jest głównie polityczny, podczas gdy lobbying europejski jest w dużej mierze techniczny.**

- Krajowy lobbying opiera się na pojęciu większości i opozycji, co oznacza, że jest on polityczny z natury. Natomiast w Brukseli, w Parlamencie Europejskim (gdzie przeważa kultura dialogu lewicy i prawicy) czy w Komisji Europejskiej (której rola ustawodawcza jest dużo bardziej administracyjna niż polityczna) ta zasada nie funkcjonuje.
- W Brukseli, poza sytuacją, gdy cały tekst inicjatywy legislacyjnej lub regulacyjnej zostaje zakwestionowany, poprawki mają raczej charakter techniczny. Aby zostały uwzględnione, trzeba przekonać do nich maksymalnie wiele państw członkowskich oraz jak najszersze grono parlamentarzystów europejskich z każdej z grup politycznych - od radykalnej lewicy do radykalnej prawicy. W tym sensie lobbying nie jest działalnością stronnictwą, bo znajduje się poza wszelakimi podziałami narodowymi i politycznymi.
- W dodatku, jak zobaczymy dokładniej za chwilę, władza ustawodawcza Unii Europejskiej (Komisja Europejska, Parlament i Rada UE) współistnieje razem z drugim kręgiem władzy - mniej oczywistym i mniej widocznym - składającym się z setek grup ekspertów i komitetów, towarzyszących Radzie UE w fazie przygotowawczej, a KE w fazie wykonawczej (komitologia). Komitety te, posiadają władzę quasi-ustawodawczą, wchodząc w skład politycznego procesu decyzyjnego, jednak ich praca skupia się głównie na technicznych aspektach projektu.
- Wreszcie sieci wpływów w Brukseli są przede wszystkim sieciami technicznymi. Aby stać się osobą wpływową we Francji lub Włoszech, zaleca się lobbystom posiadanie określonej przynależności politycznej oraz osobistą znajomość z głównymi decydentami: prezydentem, premierem, ministrami. W Brukseli posiadanie przynależności politycznej jest raczej utrudnieniem niż pomocą, a do promowania swoich pomysłów bardziej przydaje się znajomość autora projektu legislacyjnego lub sprawozdawcy w Parlamencie Europejskim niż przewodniczącego KE.

Wszystkie te argumenty potwierdzają, iż lobbying europejski jest zawodem tyle złożonym, co technicznym, wymagającym stałego zaangażowania w kręgach unijnych. Wywieranie wpływu w Brukseli opiera się na dwóch filarach: wiarygodności oraz kompetencji.

Za chwilę zobaczymy, że choć podstawowe zasady efektywnego lobbyngu są wręcz oczywiste (przewidywanie, zapobiegawczość, komunikacja itp.), to ustalenie oraz zastosowanie strategii lobbyngowej jest w praktyce dość skomplikowane.

Z tego względu skuteczny lobbying wymaga - poza wiedzą specjalistyczną - pewnego wyczucia, smykałki, instynktownego dopasowywania się do sytuacji, pragmatyzmu oraz silnej woli zwycięstwa - słowem: doświadczenia.

Jak ujął to ostatnio Tony Long, dyrektor Biura ds. Polityki Europejskiej WWF: „Wywieranie wpływu w Brukseli jest kwestią indywidualną”, co oznacza, że cechy osobowe lobbysty są zawsze ważniejsze niż organizacja którą reprezentuje.

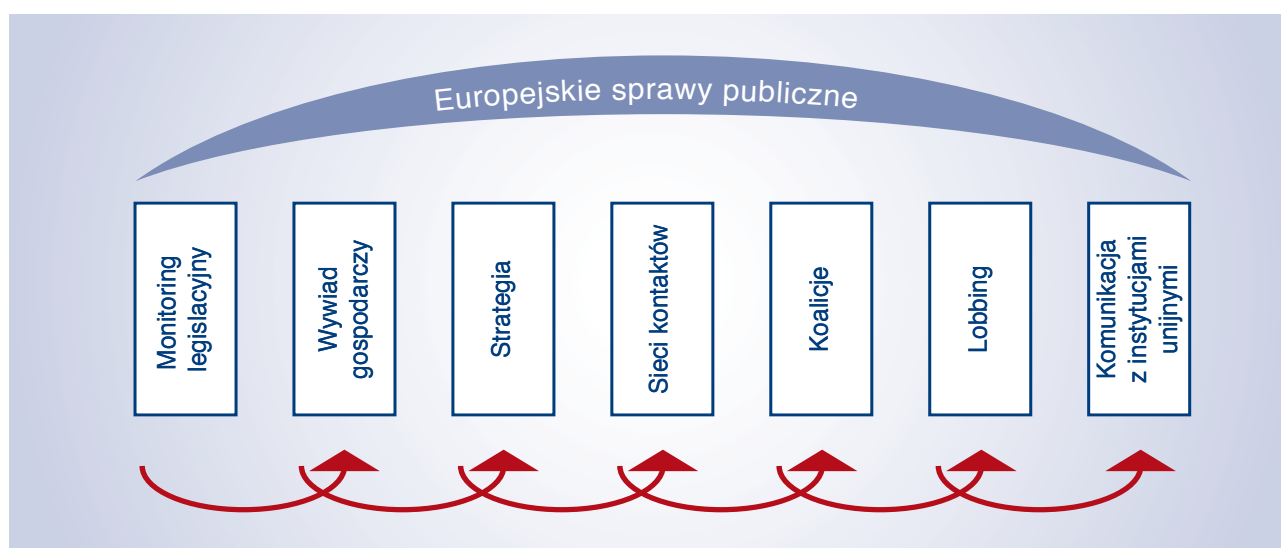
ROZDZIAŁ 2

FAZA PRZYGOTOWAWCZA

- A. Siedem filarów europejskiego lobbingu
- B. Przewidywanie
- C. Ocena wpływu oraz wyznaczanie priorytetów
- D. Interwencja odgórna i oddolna

A. Siedem filarów europejskiego lobbingu

Anglosasi posiadają dokładną definicję spraw publicznych (inaczej rządowych). Zgodnie z przedstawioną poniżej koncepcją mojego autorstwa europejskie sprawy publiczne obejmują swoim zakresem siedem wzajemnie na siebie oddziałujących filarów.



Jak widać na powyższym wykresie, filary te ustawione są w kolejności - od fazy przygotowawczej do wykonawczej:

- na fazę przygotowawczą składa się poszukiwanie informacji oraz ich analiza,
- w centrum widać fazę wykorzystania informacji do stworzenia strategii lobbingu,
- w fazie wykonawczej następuje wdrożenie wybranej strategii.

Każdy w filarów oddziałuje na następny. W ten sposób słabość któregoś z nich będzie wpływać na pozostałe aż do końca:

- nawet dobre informacje mogą ostatecznie doprowadzić do porażki, jeśli obrana strategia nie jest odpowiednia;
- odpowiednia strategia na nic się nie zda bez mocnych argumentów,
- gdy komunikacja z instytucjami unijnymi zawodzi, nikogo nie uda się nam przekonać.

Aby osiągnąć sukces, każde z ogniw łańcucha wpływów musi być jak najbardziej wydajne. Tabela siedmiu filarów europejskiego lobbingu raz jeszcze pokazuje, jak bardzo umiejętność wywierania wpływu w Brukseli zależy od zastosowania odpowiedniej metodologii.

B. Przewidywanie

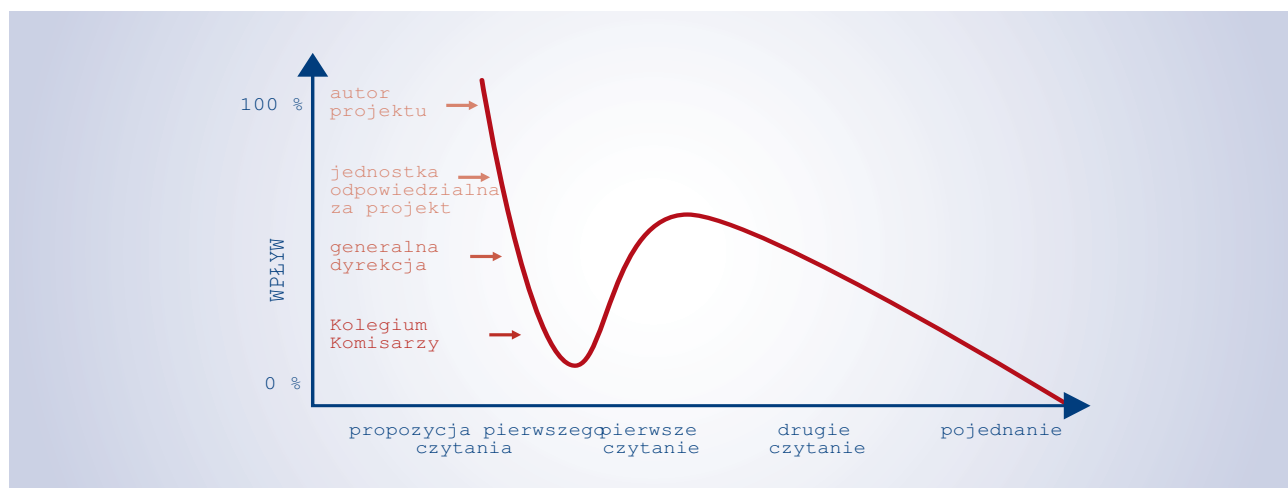
Jak widać, podstawy lobbingu europejskiego są oczywiste, a najbardziej oczywista jest potrzeba przewidywania.

Poniższy wykres jasno to pokazuje: im bardziej jesteś przewidujący, tym większą masz zdolność do wywierania wpływu. Weźmy np. Komisję Europejską. Optymalną byłaby sytuacja, w której miałbyś możliwość porozmawiania osobiście z autorem projektu inicjatywy legislacyjnej, nim zdąży on napisać jego pierwsze słowo. W tym momencie twoja zdolność do wywierania wpływu byłaby największa – nic jeszcze nie jest postanowione, więc twoje argumenty mogłyby być wzięte pod uwagę, ponadto w projekt nie zdążyło się jeszcze zaangażować zbyt wiele osób.

Im dalej twoje dossier zbliża się do szczytu Komisji Europejskiej, tym bardziej oficjalne się staje i tym trudniej jest je zmodyfikować. Innymi słowy, próby dokonywania zmian w tekście inicjatywy ustawodawczej na etapie ostatecznego zatwierdzenia przez Kolegium Komisarzy nie mają już najmniejszego sensu!

W momencie, gdy dana propozycja aktu prawnego zostanie przyjęta przez Kolegium Komisarzy, wraz z pierwszym czytaniem w Parlamencie Europejskim otwierają się wprawdzie nowe możliwości wywierania wpływu, ale są one zdecydowanie mniejsze niż te w początkowej fazie tworzenia projektu legislacyjnego. Wraz z drugim czytaniem szanse na wywarcie wpływu nadal stopniowo maleją, aż staną się nikłe, a w końcu znikną, gdy projekt dotrze do Komitetu Pojednawczego.

Krzywa możliwości wywarcia wpływu na proces legislacyjny

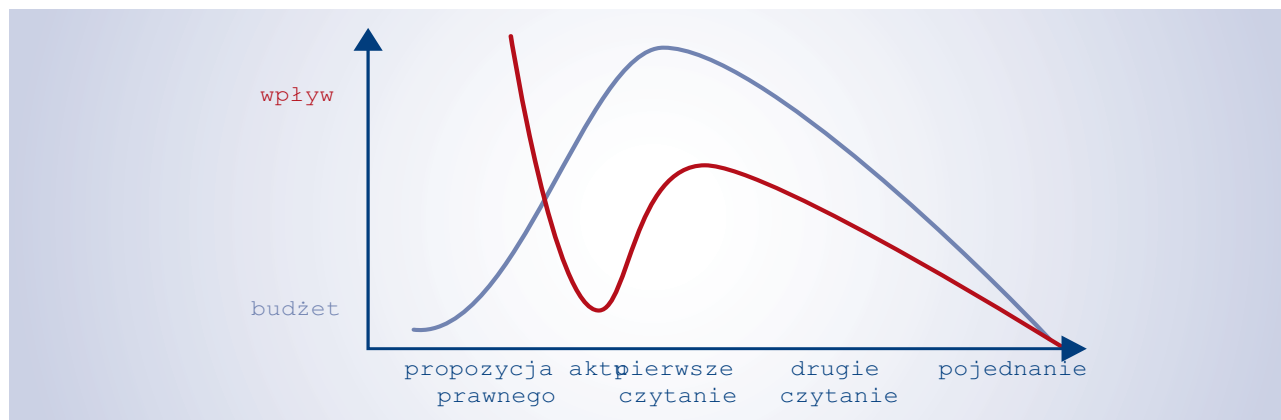


Im więcej jesteśmy w stanie przewidzieć, tym mniej kosztuje nas wywieranie wpływu

Na drugim wykresie widać, jak przy większych możliwościach wywarcia wpływu maleje budżet do tego potrzebny. Przewidywanie pozwala więc na osiągnięcie największego z możliwych wpły-

wów przy bardzo niskich kosztach. Z drugiej strony im dłużej czekamy, tym mniejszy wpływ udaje się nam wyrwać i tym droższe stają się nasze działania.

Krzywa możliwości wywarcia wpływu na proces legislacyjny w stosunku do poniesionych kosztów



C. Ocena wpływu oraz wyznaczanie priorytetów

Podczas przeprowadzania audytu federacji europejskich można zauważyć, że często nie mają one zdefiniowanych priorytetów lub że wyznaczyły ich zbyt wiele. Ileż to razy w takich sytuacjach słyszałem: „Nasza federacja musi zarządzać blisko dwudziestoma priorytetowymi sprawami”. Jednak zbyt wiele priorytetów to tyle samo co żaden. **W lobbingu słowo priorytet zawsze powinno być używane wyłącznie w liczbie pojedynczej.**

Można powiedzieć, że lobbing europejski jest jak sztuka prowadzenia wojny – by osiągnąć priorytetowy cel, trzeba skoncentrować środki.

Wszystkie strategie lobbingu na każdym etapie procedury muszą się więc koncentrować wokół wyznaczonego priorytetu:

- ▶ Jak zauważyliśmy w drugiej części książki, monitoring legislacyjny musi – od początku – łączyć w sobie wyznaczanie priorytetów i ustalanie hierarchii działań.
- ▶ Ta sama zasada odnosi się do wywiadu gospodarczego, stosowanego oczywiście jedynie w przypadku kluczowych spraw.
- ▶ Podobnie najlepsze kontakty, zwłaszcza te w Komisji Europejskiej, Parlamencie i Radzie UE nie powinny być wykorzystywane w błahych sprawach, ale zarezerwowane dla tych priorytetowych.
- ▶ W przypadku prasy istnieje zasada, że „brak wiadomości to dobra wiadomość”. Z byle jakiego powodu nigdy nie zwracaj dziennikarzowi głowy. Nie zrzucaj go też mało istotnymi komunikatami. Zachowaj swoje kontakty w prasie na ważne okazje.

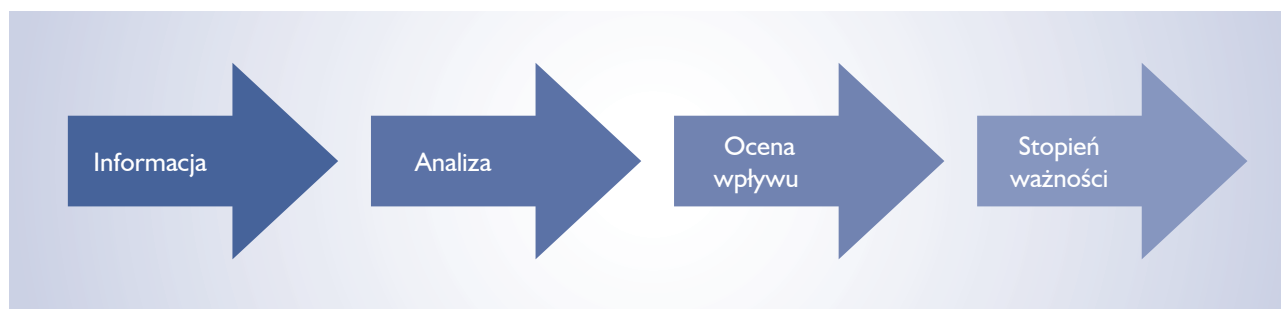
Wyznaczone przez nas priorytety powinny decydować o wewnętrznej strukturze naszej organizacji. Pojawienie się priorytetu musi natychmiast sprowokować pytania, np. czy posiadany przez nas budżet jest do jego realizacji wystarczający, czy konieczne jest zatrudnienie eksperta, a może trzeba zgromadzić grupę ekspertów *ad hoc*.

W lobbingu to właśnie konkretna sprawa decyduje o kształcie organizacji, która się nim zajmuje. Np. odkrycie przez wytwórców cukru na początku roku 1989, że konsekwencje zmian legislacyjnych, zaproponowanych w ramach Rundy Urugwajskiej, mogłyby mieć katastrofalne skutki dla reżimu cukrowego w Europie, doprowadziło do zmodyfikowania strategii i organizacji **Europejskiego Komitetu Producentów Cukru (CEFS)**.

Warto przyrzeć się bliżej tym wydarzeniom, które doprowadziły do radykalnej reorganizacji CEFS w obliczu ogromnego zagrożenia zewnętrznego:

- ▶ w latach 1986-1988 do sektora rolno-spożywczego oraz przemysłu cukrowego (w ramach spotkań Komitetu Konsultacyjnego ds. Rolnictwa) regularnie trafiały wiadomości na temat przebiegu negocjacji Rundy Urugwajskiej. Jednak informacje te były zbyt ogólne i nie pozwalały na dokonanie odpowiedniej oceny sytuacji.
- ▶ Na początku lutego 1989 roku CEFS nawiązał bezpośredni kontakt z sekretarizatem GATT w Genewie.
- ▶ Odbyło się spotkanie z Jeanem-Marc'em Lucquem, dyrektorem ds. rolnictwa w GATT, i udało się zdobyć szczegółowe informacje na temat propozycji zmian dotyczących przemysłu cukrowego (taryf celnych, wewnętrznego wsparcia, dostępu do rynku oraz dotacji dla eksportu).
- ▶ Przełożono owe propozycje na realia europejskiego przemysłu cukrowego oraz dokonano oceny ich wpływu na produkcję, import, eksport oraz ceny.
- ▶ Pod koniec lutego 1989 roku zorganizowano specjalne spotkanie z Zarządem CEFS, podczas którego przedstawiono symulację wpływu zmian zaproponowanych w ramach GATT na europejski przemysł cukrowy.
- ▶ Po tym spotkaniu było już jasne, że propozycje zmian legislacyjnych GATT byłyby dla przemysłu cukrowego zabójcze w skutkach, w związku z czym dossier GATT stało się celem priorytetowym federacji.
- ▶ W marcu 1989 roku CEFS zacieśnił kontakty z organizacjami członkowskimi, tworząc grupę wysoko wykwalifikowanych ekspertów (ok.10 członków), odpowiedzialną za kierowanie dossier GATT wspólnie z dyrektorem generalnym. Eksperti zostają dobrani według kompetencji, niezależnie od narodowości. Firmy oraz stowarzyszenia krajowe, które zatrudniają ich na co dzień, oddają ich tym razem do wyłącznej dyspozycji CEFS za darmo.
- ▶ Dossier dotyczące GATT ma oddzielny budżet na powołanie wyspecjalizowanych doradców (do wykrycia wad w dossier przedstawianych przez konkurencyjne państwa) oraz prawników (do szukania nieścisłości prawnych w propozycjach legislacyjnych GATT).
- ▶ W grudniu 1993 roku, po pięciu latach pracy oraz całkowitego poświęcenia CEFS, jego stowarzyszeń członkowskich oraz zrzeszonych w jego ramach korporacji sprawie GATT, walka kończy się sukcesem dzięki nadaniu tej sprawie rangi priorytetu oraz idącym za tym kluczowym i natychmiastowym zmianom w organizacji.

Oczywiście jednym z kluczowych elementów w wyborze priorytetów jest kryterium finansowe. Pokazanie członkom federacji oraz korporacjom finansowego wpływu projektu legislacyjnego Komisji Europejskiej na ich działalność, produkcję, koszty i eksport jest najlepszym sposobem, by przekonać ich do udzielenia wsparcia w formie funduszy oraz personelu, koniecznych dla przeprowadzenia udanej kampanii lobbingowej.



D. Interwencja odgórna i oddolna

Do instytucji europejskich można podejść w dwojaki sposób: odgórnie albo oddolnie:

- **Podejście odgórne** oparte jest na polityce i hierarchii - w tym wypadku szefowie porozumiewają się ze sobą!

Jest to podejście typowo francuskie - a la Jacques Chirac, który wywarł presję na Romano Prodiego, aby ten przeciwstawił się reformom WPR (które ostatecznie doszły do skutku dwa lata później) lub też jak premier Jean-Pierre Raffarin, który popierał ustanowienie obniżonych stawek VAT dla restauracji (co ostatecznie nigdy nie zostało przegłosowane).

Jest to także bardzo amerykańskie podejście: przypomnijmy sobie Jacka Welcha, charyzmatycznego dyrektora generalnego General Electric, który uznał komisarza ds. konkurencji, Mario Montiego, za jedyne partnera do rozmowy w kwestii fuzji jego koncernu z firmą Honeywell, a wszyscy wiemy przecież, jak się to skończyło!

Podsumowując, można powiedzieć, że podejście odgórne, jak sama nazwa wskazuje, jest podejściem elitarnym. Wiadomo, dlaczego urzędnicy nie znoszą, gdy wywiera się na nich presję w ramach spóźnionych interwencji politycznych.

Podejście odgórne ma też inne wady: to, że jest ono przeważnie spóźnione, oznacza, że jest też ono sprzeczne z zasadą przewidywania i ukazuje tendencję do przedkładania stosunków dyplomatycznych nad faktami technicznymi i strategicznymi zawartymi w dossier.

Mimo to nie powinno się go zupełnie wykluczać, jako że ma ono pewne zalety. Z drugiej strony jednak nie powinno się go też zawsze automatycznie stosować.

- **Działanie oddolne** - w przeciwieństwie do odgórnego - opiera się na specjalistycznym podejściu do dossier i polega na spotkaniach z urzędnikami niższej rangi, grupami ekspertów Rady UE, komitetami komitologii.

Ma ono wiele zalet:

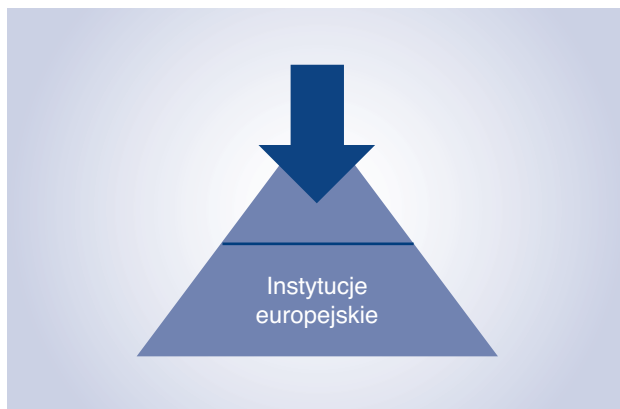
- ▶ idealnie realizuje zasadę przewidywania,
- ▶ umożliwia współpracę w sprawach technicznych między lobbystami a urzędnikami,
- ▶ trafia w samo centrum europejskiego procesu decyzyjnego,
- ▶ promuje specjalistyczną wiedzę, wiarygodność oraz zapobiegawczość.

Uważamy, że podejście oddolne powinno być wybierane tak często, jak to tylko możliwe, to znaczy we wszystkich technicznych dossier i interwencjach strategicznych.

W praktyce dąży się do zastosowania połączenia obu tych podejść w dwóch przypadkach:

- ▶ regularnych spotkań z głowami państw, komisarzami i dyrektorami generalnymi firm z twojej branży, które są oczywiście niezbędne dla federacji europejskich i przedstawicieli dużych korporacji. Kontakty te są konieczne dla wzmocnienia wiarygodności, poprawy widoczności i umożliwienia ogólnej wymiany poglądów pomiędzy decydentami publicznymi a prywatnymi;
- ▶ ze względów strategicznych, gdy posiadanie kilku kontaktów na wysokim szczeblu może być przydatne w złożonej kampanii lobbingowej: w celu wywarcia presji na Komisję Europejską lub uzyskania poparcia opinii publicznej (przykład to połączone działania Jacquesa Chiraca, Gerharda Schrödera i Tony'ego Blaira dotyczące dossier w kwestii rozporządzenia REACH).

Podejście polityczne lub inaczej odgórne



- Podejście hierarchiczne przy zaangażowaniu decydentów wysokiego szczebla.
- Wyspecjalizowani eksperci tylko po jednej ze stron.
- Późna interwencja.
- Bardzo upolityczniona debata.

Podejście oddolne lub inaczej techniczne



- Zakulisowa współpraca z ekspertami technicznymi.
- Interwencja na wczesnym etapie procedury.
- Możliwość modyfikacji propozycji aktów prawnych.
- Interwencja oparta na specjalistycznej wiedzy.

ROZDZIAŁ 3

GDZIE I KIEDY NALEŻY ZAINTERWENIOWAĆ?

- A. Jednakowe znaczenie trzech instytucji unijnych
- B. Interweniowanie w fazie przygotowawczej
- C. Interweniowanie na różnych etapach procesu współdecydowania
- D. Interweniowanie w fazie wykonawczej (komitologia)

Odpowiedź na to pytanie jest jasna: wszystkie instytucje europejskie są otwarte na lobbing na każdym etapie procedury!

A. Jednakowe znaczenie trzech instytucji unijnych

W przeszłości, gdy Parlament Europejski wypełniał jedynie funkcję konsultacyjną, związki zawodowe współpracowały głównie z Komisją Europejską i Radą Ministrów.

Obecnie lobbyści mają tendencję do zaniebdywania Rady oraz do faworyzowania Komisji i Parlamentu, co jest poważnym błędem. Zadziwiające, do jakiego stopnia Sekretariat Rady, w którym teoretycznie pracuje 3 tys. lobbyistów, został przez nich opuszczony. A Rada jest przecież kluczowym punktem obserwacyjnym, umożliwiającym analizę stanowisk państw członkowskich, a także dającym pole manewru.

Wszystkie trzy instytucje są tak samo ważne, co jest dowodem na równowagę systemu wspólnotowego. Istotne więc jest, by poświęcić wszystkim tym instytucjom tyle samo uwagi, dostosowując swoje działania do każdego z etapów procedury oraz ich specyficznego charakteru, skoro z Komisją, Radą i Parlamentem pracuje się w zupełnie inny sposób.

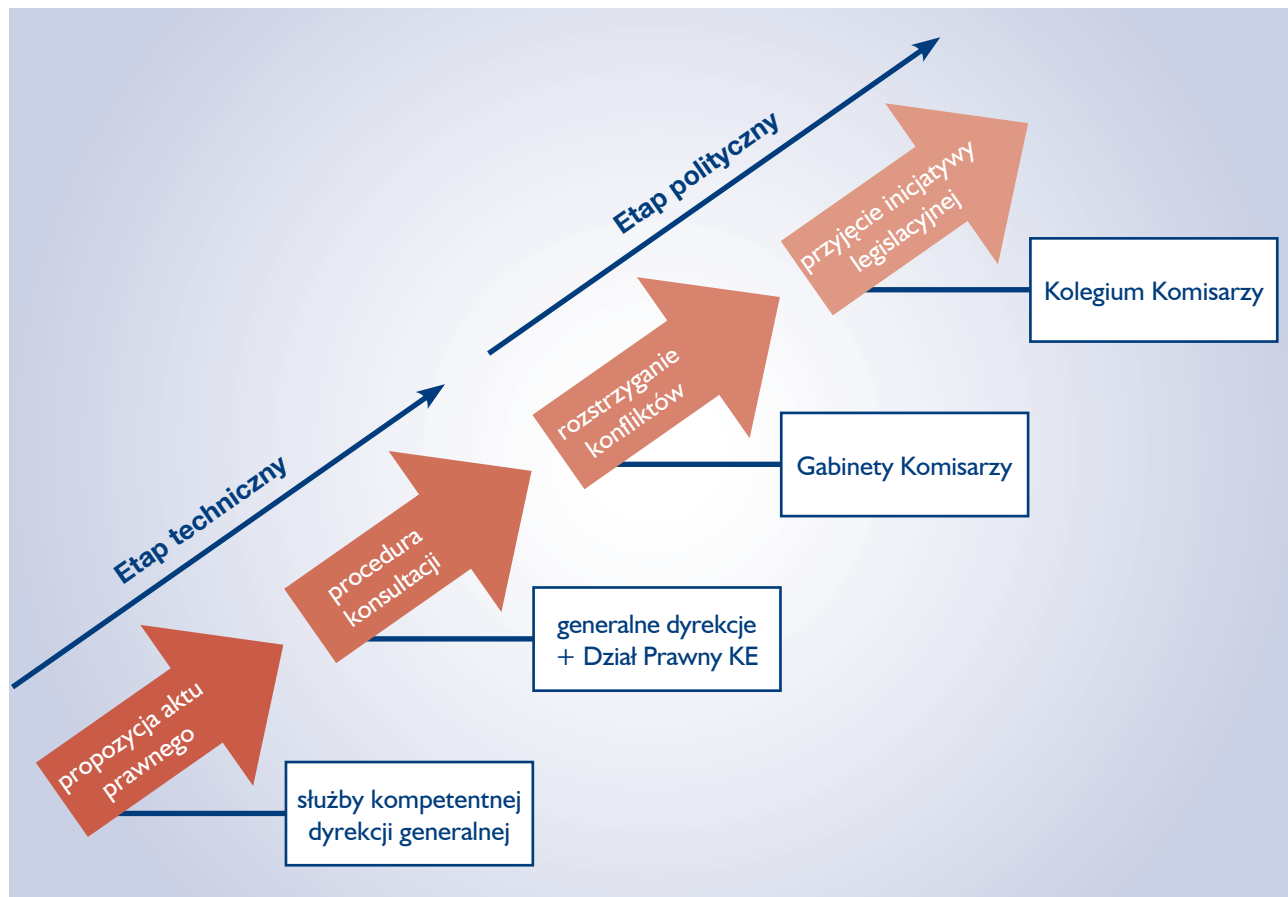
B. Interweniowanie w fazie przygotowawczej

Interweniowanie w fazie przygotowawczej zależy od posiadania wstępnych informacji. Najlepiej jest zainterweniować na jak najwcześniejszym etapie procedury, co oznacza, że istotne informacje powinny być zgromadzone jeszcze „zanim będzie napisane pierwsze słowo lub pierwszy projekt inicjatywy ustawodawczej”.

Wczesny dostęp do informacji na temat zamiarów Komisji Europejskiej, dotyczących stworzenia projektu aktu prawnego, jest możliwy dla każdej federacji branżowej lub europejskiej organizacji pozarządowej dzięki profesjonalnemu systemowi monitoringu, połączonemu z utrzymywaniem regularnych kontaktów z wyspecjalizowanymi w danej dziedzinie urzędnikami.

Jak zawsze w sprawach europejskich, problemem nie jest zdobycie informacji, ale ich poprawne zanalizowanie i wykorzystanie. W lobbingu jest to jeszcze bardziej widoczne: **uzyskanie informacji o projekcie legislacyjnym, zanalizowanie jego wpływu oraz opracowanie strategii powinny odbywać się prawie jednocześnie.**

Procedura opracowywania propozycji aktu prawnego przez Komisję Europejską



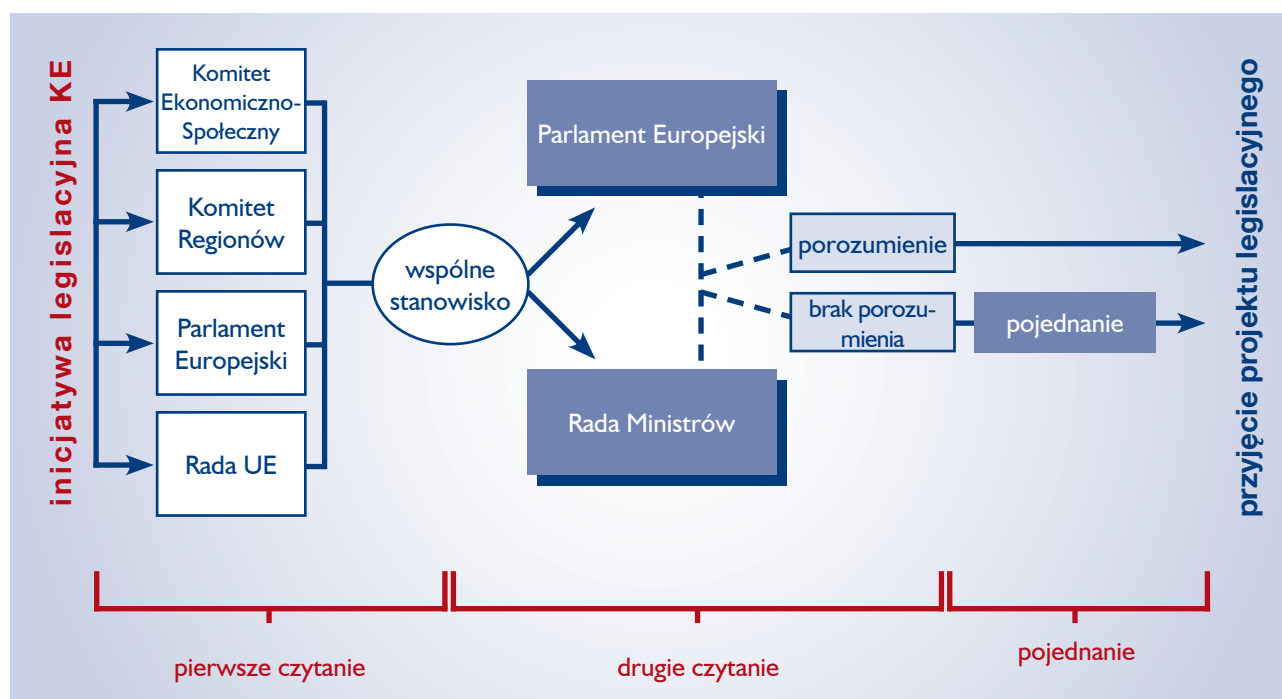
Mimo iż sama procedura jest jasna, powyższy wykres wymaga kilku komentarzy:

- W lobbingu wszystko jest bardziej skomplikowane, niż się wydaje. Aby sprawa nabrała szybszego tempa, zaleca się jednoczesny kontakt z jednostką odpowiedzialną za przygotowanie projektu oraz generalnym dyrektorem (lub komisarzem).
- Na podstawie tego pierwszego rozeznania należy opracować swoje argumenty i strategię, a następnie zorganizować serię nieformalnych spotkań w celu dopracowania analizy oraz oceny wpływu.
- Następnie rozpoczyna się etap formalny, czyli pisanie pierwszego stanowiska negocyjnego dla autora projektu i jego przełożonego oraz organizacja spotkania z tymi urzędnikami, by stanowisko zaprezentować, udzielić wyjaśnień i zarysować sytuację wewnętrzną twojej organizacji. **Nigdy nie wolno przy tym kłamać, ma to bowiem dla lobbysty katastrofalne skutki!**
- Potem należy postępować zgodnie z dossier na każdym etapie procedury wobec kompetentnej do tego dyirekcji generalnej oraz pozostałych dyirekcji generalnych, których ono dotyczy. Do każdej sprawy trzeba podchodzić indywidualnie. W zależności od tego, czy Komisja podziela twoje zdanie czy też nie, strategia może być bardziej lub mniej aktywna - od cichego monitoringu, aż do opracowania przeciwnego stanowiska, mającego na celu przekonanie kompetentnej do tego dyirekcji do złagodzenia lub nawet zmiany podejścia.

- To przeciwne stanowisko może być wyrażane w różny sposób: poprzez interwencje wśród polityków wysokiego szczebla, pozyskanie poparcia ze strony innych dyrekcji generalnych i/lub działu prawnego KE, utworzenie koalicji (z organizacjami pozarządowymi i/lub związkami zawodowymi) lub wywieranie wpływu na opinię publiczną za pomocą prasy. Można też posunąć się dalej, ale na tym poziomie wyrafinowania lobbying staje się bardzo złożony, głośny i... ryzykowny!
- Wszystkie bez wyjątku etapy procedury muszą być wykorzystane, zwłaszcza „procedura konsultacji”, w ramach której kompetentna do tego dyrekcja generalna musi złożyć swoją propozycję aktu prawnego we wszystkich pozostałych dyrekcjach oraz Dziale Prawnym Komisji Europejskiej. Procedura konsultacji jest okazją do nadrobienia strat, w tym momencie (jeśli twoje dossier napotkało uprzednio problemy) strategia lobbyingu musi być bardzo rozległa.
- Ta sama zasada sprawdza się w dyskusjach gabinetowych. Gabinet komisarza UE jest kluczowym centrum władzy w Brukseli. Zorganizowanie spotkania z członkami każdego z gabinetów, zajmującymi się twoim dossier jest więc obowiązkowe.
- Z drugiej strony przeprowadzenie interwencji w momencie, gdy sprawa dostaje się do Kolegium Komisarzy, jest praktycznie niemożliwe. Ogólnie rzecz biorąc, istnieją w tej sytuacji tylko dwie możliwości: pierwsza, że „szefowie gabinetów” osiągnęli już porozumienie i niczego nie da się już zrobić, a druga, że istnieje różnica zdań, którą muszą oni rozstrzygnąć między sobą i jeśli nie reprezentujesz BUSINESSEUROPE (organizacji pracodawców europejskich) ani CEFIC (federacji przemysłu chemicznego), nie masz szansy być wysłuchanym.

C. Interweniowanie na różnych etapach procesu współdecydowania

Krótkie przypomnienie procedury współdecydowania



1. Interweniowanie na poziomie Komitetu Społeczno-Ekonomicznego oraz Komitetu Regionów

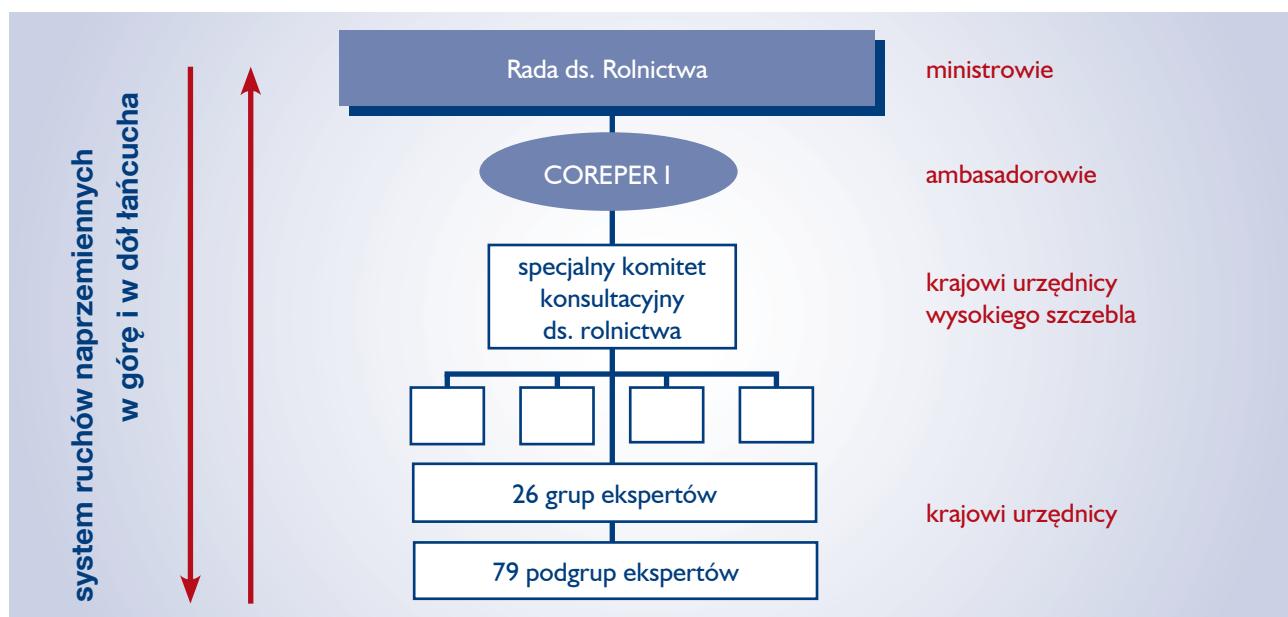
Spójrzmy prawdzie w oczy: Komitet Społeczno-Ekonomiczny nie posiada już w Brukseli żadnych wpływów! Upřednio bardzo zaangażowany w sprawy społeczne (Europejska Karta Społeczna), rolnictwa (reforma WPR) i regulacje spożywcze, dziś jest całkowicie ignorowany. I nie wynika to ze złej jakości jego pracy, lecz z braku zainteresowania nim Komisji Europejskiej. Czy w takim razie lobbysta również powinien ignorować KSE? W większości przypadków tak, skoro próby wywarcia na niego wpływu nie przyniosą żadnych wymiernych skutków, biorąc pod uwagę fakt, iż Komisja Europejska przegląda wyniki jego pracy jedynie z grzeczności! Mimo to w niektórych przypadkach działania związane z KSE mogą się okazać przydatne lub nawet konieczne:

- ▶ nie zapominajmy o tym, że KSE reprezentuje społeczeństwo obywatelskie i że jego członkowie mają powiązania ze wszystkimi związkami zawodowymi, organizacjami międzynarodowymi, federacjami branżowymi oraz konsumentami UE;
- ▶ KSE jest jedynym organem, który akceptuje obecność lobbystów podczas swoich obrad. W takim razie w miarę łatwo jest zostać mianowanym ekspertem doradcy w ramach danego dossier albo nawet samego „sprawozdawcy”. Eksperti tego rodzaju mają pozwolenie na zabieranie głosu podczas posiedzeń komitetów, a także sesji plenarnych;
- ▶ KSE zabiera głos na początku pierwszego czytania i w niektórych wypadkach może wyrzucić on wpływ na stanowisko Parlamentu lub nawet Rady.

Te same uwagi dotyczą Komitetu Regionów, którego środowisko i skład różnią się całkowicie od KSE. Naszym zdaniem, działania związane z Komitetem Regionów powinny się zarezerwować jedynie dla spraw o bezpośrednim lub pośrednim zasięgu regionalnym.

2. Interweniowanie na poziomie Rady Ministrów

Zanim podejmiemy jakąkolwiek interwencję na poziomie Rady Ministrów, trzeba dokładnie zrozumieć jej sposób działania, który opisujemy poniżej, posługując się przykładem Rady ds. Rolnictwa:



W praktyce obrady Rady Ministrów przypominają ruch naprzemienny: w górę – w dół – i znów w górę... z Rady do COREPER-u, komitetów wyspecjalizowanych, grup ekspertów, a potem z powrotem w górę tą samą drogą.

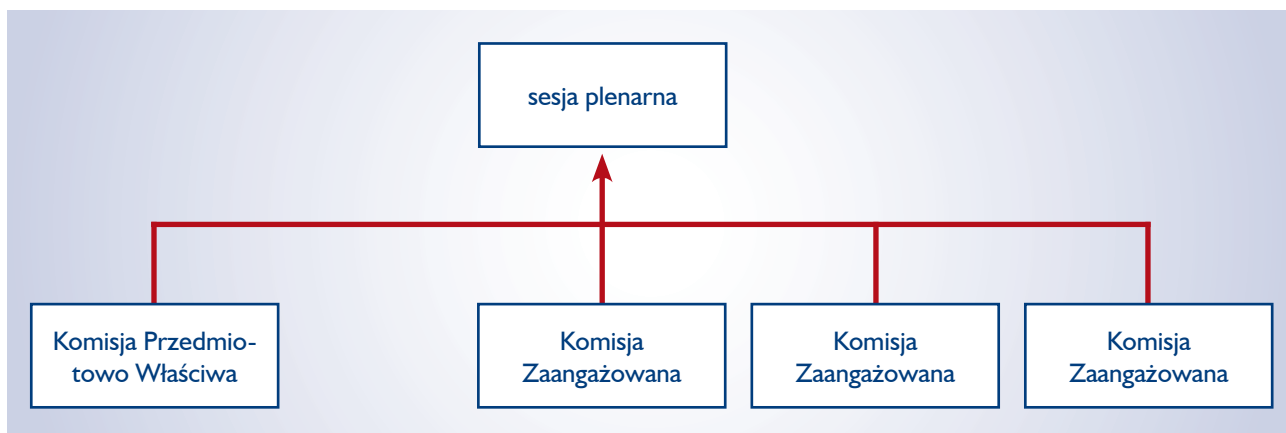
Tak jak w przypadku Komisji, interwencja w Radzie powinna odbyć się zgodnie z pewną metodologią, opartą na poniższych zasadach:

- ▶ Efektywny lobbying w Radzie Ministrów wymaga doskonałej koordynacji działań prowadzonych na poziomie europejskim oraz krajowym (por. str. 132 i 133).
- ▶ Duże dossier, zarządzane przez federacje europejskie, wymagają bezpośredniego kontaktu z ministrami spraw zagranicznych państw członkowskich lub nawet z samym przewodniczącym Rady UE. W mniejszych sprawach działania lobbyingowe powinno się kierować bezpośrednio do grup ekspertów, komitetów wyspecjalizowanych i COREPER-u.
- ▶ Znana anegdota opowiada, że przewodniczący COPA, przewodniczący COGECA, sekretarz generalny COPA-COGECA oraz ich wyspecjalizowani współpracownicy odbywali kiedyś spotkania za zamkniętymi drzwiami przed każdą sesją Rady ds. Rolnictwa, z udziałem przewodniczącego Rady i jego najważniejszych współpracowników w celu omówienia każdego punktu harmonogramu spotkania i zbliżenia swoich poglądów. Spotkania te nadal mają miejsce, ale nie odbywają się już tak regularnie jak wcześniej.
- ▶ Stanowiska negocjacyjne trzeba dopasować do każdego etapu procedury, powinny być one bardziej techniczne i szczegółowe dla grup ekspertów i komitetów wyspecjalizowanych, a krótsze i bardziej taktyczne dla COREPER-u.
- ▶ Jednym z sekretów efektywnego lobbingu w Radzie UE jest umiejętność zidentyfikowania kompetentnej grupy ekspertów oraz jej członków. Może być to trudne i czasem nawet wymagać zatelefonowania do Stałego Przedstawicielstwa w Brukseli lub nawet do każdej z administracji krajowych, ale wykonanie tego niewdzięcznego zadania jest niestety nieodzowne.
- ▶ Kiedy uda nam się zidentyfikować już członków grup ekspertów i komitetów wyspecjalizowanych, zobaczymy, iż są oni otwarci w kontaktach z lobbystami, jeśli tylko dostarczymy im technicznej ekspertyzy, na którą czekają. Idealnym kandydatem do poprowadzenia tej fazy kampanii byłby specjalista do spraw lobbingu i zarazem uznany ekspert w dziedzinie danego dossier.
- ▶ Tak czy owak, celem interwencji na poziomie Rady Ministrów musi być nie tylko obrona argumentów technicznych, ale także przekonanie publiczności do tego, że ma ona pośredni lub bezpośredni interes w udzieleniu poparcia dla twojego stanowiska.
- ▶ Na koniec powtórzmy raz jeszcze, iż nie powinno się lekceważyć Sekretariatu Rady Ministrów, jednego z zapomnianych przez lobbystów źródeł, które może służyć znaczną pomocą: udzielać aktualnych informacji na temat sytuacji negocjacyjnej, objaśniać zakres pola działania i wskazywać państwa członkowskie, mające kluczowe znaczenie dla danej sprawy.
- ▶ Po zakończeniu pierwszego czytania w Parlamencie Europejskim zostaje uzgodnione „wspólne stanowisko”, w czym Rada Ministrów odgrywa znaczącą rolę. Priorytetową kwe-

stia jest tu upewnienie się, że twoje poprawki, nad którymi głosował Parlament, zostały uwzględnione. Wymaga to stałego kontaktu z 27 stałymi przedstawicielami krajów członkowskich oraz administracjami krajowymi. Uwaga! Utrzymywanie uprzywilejowanych kontaktów z państwami członkowskimi nie powinno przesłonić konieczności utrzymywania kontaktów z Parlamentem Europejskim oraz Komisją, jako że podczas wypracowywania „wspólnego stanowiska Rady UE” te trzy instytucje prowadzą ze sobą ciągły dialog.

3. Interweniowanie na poziomie Parlamentu Europejskiego

Skoro każde dossier jest inne, trzeba by było napisać całą książkę jedynie na ten temat, aby dokładnie przeanalizować metody efektywnej kampanii lobbingu w Parlamencie Europejskim.



Przy założeniu, że zasady funkcjonowania Parlamentu Europejskiego są czytelnikowi znane, przedstawiamy niniejszym to, co dla tematu naszej publikacji jest najistotniejsze, czyli dokładny opis metodologii, którą trzeba w tym wypadku zastosować. Nasze zalecenia ujęte zostały w formie listy spraw do załatwienia.

- Po pierwsze, należy zainterweniować na tak wczesnym etapie procedury, jak to tylko możliwe, próbując wpłynąć na wybór sprawozdawcy oraz pozostałych referentów, a także na wybór Komisji Zaangażowanych, których opinia będzie miała kluczowe znaczenie dla sprawy (aktualnym tego przykładem jest przypadek REACH).
- Po drugie, należy zidentyfikować swoich adresatów, ponieważ – z wyjątkiem szeroko rozreklamowanych dossier – współpraca z 785 parlamentarzystami europejskimi nie jest konieczna. Wystarczy zidentyfikować grupę 40 do 50 osób. Na liście tej znajdują się:
 - poseł – sprawozdawca i pozostali referenci,
 - parlamentarzyści europejscy szczególnie zainteresowani sprawą,
 - koordynatorzy grup politycznych,
 - niektórzy szczególnie aktywni asystenci parlamentarzystów europejskich,
 - kilka stałych administratorów w Komisjach Zaangażowanych.

Ostatnia pozycja na liście jest szczególnie ważna. Każda z grup politycznych mianuje bowiem stałego administratora dla każdej z komisji parlamentarnych. Stali administratorzy (urzędnicy nie pochodzący z demokratycznych wyborów) odnoszą w ten sposób korzyści z podwójnych kompetencji, politycznych i technicznych, co sprawia, że są szczególnie przydatni w informowaniu, kierowaniu i udzielaniu pomocy.

- ▶ Trzeba też zmierzyć równowagę władzy w Parlamencie oraz pomiędzy poszczególnymi instytucjami za pomocą kontaktów (w miarę możliwości z posłem sprawozdawcą oraz pozostałymi referentami). Warto również nawiązać kontakty z Komisją Europejską w sprawie jej stanowiska wobec poprawek, które zamierzamy zaproponować.
- ▶ Należy znaleźć jednego lub więcej parlamentarzystów europejskich chętnych do złożenia twoich poprawek. Nie może to być jednak jakikolwiek parlamentarzysta, tylko taki, który będzie przekonany o ich przydatności oraz gotowy ich bronić. Trzeba również utrzymywać dobre kontakty z Biurem Składania Dokumentów, aby móc się upewnić, iż spełniają one wszelakie wymogi formalne.

Poprawka złożona przez Rię Oomen-Ruijten Poprawka 340

ZAŁĄCZNIK V, PARAGRAF 7

7. *Następujące* substancje, występujące w naturze, jeśli nie zostały one chemicznie zmodyfikowane:

minerały, rudy, koncentraty rud, klinkier, gaz naturalny, gaz płynny propanowo-butanowy, skondensowany gaz naturalny, gazy procesowe i ich składniki, ropa naftowa, węgiel, koks.

7. *Następujące* substancje, występujące w naturze, jeśli nie zostały one chemicznie zmodyfikowane oraz *produkty osiągnięte w wyniku ich modyfikacji mineralogicznej i fizycznej*:

minerały, rudy, koncentraty rud, klinkier cementowy, gaz naturalny, gaz płynny propanowo-butanowy, skondensowany gaz naturalny, gazy procesowe i ich składniki, ropa naftowa, węgiel, koks.

język oryginału: angielski

Wyjaśnienie

Częściowo przywraca przedmiot właściwy am ITRE 255 przyjęty w pierwszym czytaniu.

Jak można przeczytać we wspólnym stanowisku, tekst ten zawiera błędy techniczne, a opis nie odpowiada faktycznym właściwościom niżej wymienionych substancji, ponieważ niektóre z nich nie występują w przyrodzie (np. gazy procesowe), a inne zostały chemicznie zmodyfikowane. Mając na uwadze, iż intencje Rady są zgodne z intencjami zawartymi w pierwszym czytaniu Parlamentu, poprawka ta ma na celu wypracowanie wraz z Radą kompromisu co do odpowiedniego sformułowania tekstu w celu osiągnięcia jego technicznej poprawności i usunięcia z niego niejasności prawnych.

- ▶ Stale mnoż liczbę swoich kontaktów oraz działań. To, czy odniesiesz sukces w Parlamencie Europejskim, zależy w takim samym stopniu od ilości włożonej w to energii co od jakości poprawek. Nigdy się nie poddawaj: poprawka stracona na etapie komitetu, może być przywrócona podczas sesji plenarnej. **Współpracuj ze wszystkimi grupami politycznymi bez wyjątku: każdy głos się liczy.**

- ▶ Poświęć jak najwięcej uwagi komunikacji. Upewnij się, że umiesz wytłumaczyć parlamentarzyście europejskiemu główne zasady dossier oraz zawartą w nim prośbę w ciągu 45 sekund! W komitetach parlamentarnych, a szczególnie podczas sesji plenarnej, wszystko dzieje się w szybkim tempie. Trzeba złapać parlamentarzystę, od razu przejść do rzeczy, wykorzystywać swoje kontakty, sojusze oraz efekt synergii i zawsze wiedzieć, jak zareagować.
- ▶ Bez skrepowania wykorzystuj zasoby Parlamentu Europejskiego w Strasburgu: znajdź sobie swój kąt w barze, podłącz tam swoje komputery, telefony i przynieś dokumenty, zaplanuj stałe wizyty w Biurze Składania Dokumentów w celu ciągłej analizy listy poprawek (oraz grupy poprawek podlegających grupowym głosowaniom), wielokrotnie sprawdzaj skrzynki parlamentarzystów, zwiększaj liczbę rozmów telefonicznych w celu poszerzania swoich kontaktów, a zarazem wsparcia!
- ▶ Działaj zgodnie z metodologią i własnym instynktem, nawet jeśli oznacza to niezastowanie się do otrzymanych dobrych rad, np. dwa razy dziennie wysyłaj do parlamentarzystów notatki służbowe broniące twoich poprawek!!! Warunek jest tylko jeden: musisz być pewnym, że wykonujesz właściwy ruch.
- ▶ Metody interwencji w Parlamencie Europejskim w pierwszym i drugim czytaniu niewiele się od siebie różnią, poza tym, że zaostrzają się warunki składania poprawek oraz że odrzucona w pierwszym czytaniu poprawka nie może być zaprezentowana ponownie w drugim czytaniu w takim samym kształcie.

4. Interweniowanie na poziomie Komitetu Pojednawczego

Odkąd wszedł w życie traktat z Amsterdamu (1998), rozpatrzono 217 projektów inicjatyw ustawodawczych w ramach procedury współdecydowania. W 25% przypadków porozumienie osiągnięto w pierwszym czytaniu, a w 50% - w drugim. Jedynie jedna czwarta dossier wymagała procedury pojednawczej. **Z 217 projektów inicjatywy ustawodawczej tylko jeden nie doszedł do skutku: dyrektywa dotycząca przejść!**

Liczba tekstów przyjętych w 1. czytaniu	25%
Liczba tekstów przyjętych w 2. czytaniu	50%
Liczba tekstów przyjętych przez Komitet Pojednawczy	25%
Tylko 1 porażka od 1988 roku (dyrektywa dot. przejść)	

Jeżeli nasze poprawki zostały odrzucone w pierwszym oraz drugim czytaniu, czy można mieć jeszcze nadzieję na pozytywny wynik ich rozpatrzenia na poziomie Komitetu Pojednawczego? W zasadzie nie, ponieważ trzecie czytanie to praktyka negocjacji politycznych, z której lobbyści są właściwie wykluczeni.

Istnieją jednak wyjątki od tej reguły. Jednym z najbardziej imponujących był sukces Europejskiego Stowarzyszenia Wapna (EuLA), które po doznaniu porażki w pierwszym i drugim czytaniu, zdołało wywalczyć jej przyjęcie w fazie pojednawczej, za sprawą jednogłośniego wsparcia 27 państw członkowskich. Poprawka ta dotyczyła projektu dyrektywy na temat zarządzania odpadami w przemyśle wydobywczym.

Ten doskonały wynik to efekt wysoce precyzyjnej strategii opartej na interwencji wszystkich zrzeszonych stowarzyszeń EuLA pod wodzą sekretarza generalnego, który poprowadził tę sprawę po mistrzowsku.

Jednak wyjątki powinny pozostać wyjątkami. Warto wprawdzie analizować przypadki spraw wygranych w fazie pojednawczej, lecz nie powinno się ich podawać jako przykładów do naśladowania.

D. Inteweniowanie w fazie wykonawczej (komitologia)

1. Znaczenie komitologii

Nie jest to wprawdzie odpowiedni moment na wyjaśnianie, czym jest komitologia, ale nie da się skutecznie uprawiać lobbingu bez dokładnego zrozumienia takich pojęć jak „środki wykonawcze” czy „grupy komitologii”.

Pokrótkie można powiedzieć, że dyrektywy przyjęte w wyniku procedury współdecydowania oraz pewne regulacje Rady (szczególnie w sprawach związanych z rolnictwem) zawierają środki wykonawcze, czyli regulacje pochodne, akty quasi-legislacyjne lub, jak mówi się we Francji, „décrets d'application” (rozporządzenia w sprawie zastosowania aktów prawnych).

Rozważmy dwa przykłady:

- ▶ dyrektywy 91/414, dotyczącej środków ochrony roślin. Wymaga ona, aby wszystkie nowe substancje aktywne uzyskały autoryzację odpowiedniej do tego grupy komitologii, a dokładniej komitetu regulacyjnego;
- ▶ rozporządzenia 318/2006 w sprawie wspólnej organizacji rynków przemysłu cukrowego w latach od 2006/7 do 2009/10, zawierającego aneks z opisem całej serii środków wykonawczych, takich jak refundacja kosztów magazynowania i eksportu, które należą do obowiązków przekazanych grupie komitologii, a dokładniej komitetowi zarządzającemu.



Zasada środków wykonawczych działa w następujący sposób: Rada Ministrów przyjmuje dany akt prawny samodzielnie (w wyniku procedury konsultacyjnej) lub wspólnie z Parlamentem Europejskim (przez współdecydowanie) i udziela Komisji pełnomocnictwa do zaproponowania i wyznaczenia dla niej środków wykonawczych.

Wzrost znaczenia procedury współdecydowania sprawił, iż Parlament zaczął słusznie domagać się udziału w komitologii, co spowodowało reformę środków wykonawczych. Ważne jest, aby dokładnie zrozumieć techniczny aspekt tych zmian.

Na podstawie pełnomocnictwa udzielonego jej przez Radę Ministrów Komisja Europejska składa swoją propozycję środków wykonawczych do grup komitologii. Grupy te składają się z urzędników krajowych, po jednym z każdego państwa członkowskiego, a przewodniczą im urzędnicy Komisji. Propozycje złożone przez Komisję są poddawane dyskusji, a następnie głosowaniu w systemie kwalifikowanej większości.

Istnieje 188 grup komitologii, które dzielimy na:

- ▶ komitety regulacyjne (posiadające zdolność do podejmowania decyzji), jest ich 97;
- ▶ komitety zarządzające (zarządzające rynkami rolnymi) - 61;
- ▶ komitety doradcze (składające niewiążące rekomendacje), jest ich 30.

Pełna lista grup komitologii znajduje się na stronie:

<http://ec.europa.eu/transparency/regcomitology/registre.cfm?CL=en>

Ciekawe, że w wyniku procedury współdecydowania przyjmuje się rocznie około 60 tekstów, podczas gdy prawie aż 3 tys. decyzji podejmowanych jest w grupach komitologii, włączając w to 1,3 tys. tych podejmowanych wyłącznie przez komitety zarządzające! Liczby te świadczą o dużym znaczeniu komitologii.

W ciągu następnych lat środki wykonawcze będą pomnażane z dwóch powodów:

- ▶ Im bardziej rozszerza się UE, tym trudniej jest osiągnąć konsensus. Oznacza to, że dyrektywy unijne stają się dyrektywami ramowymi o szerszych środkach wykonawczych, prowadzących do większej zależności od komitologii.
- ▶ Ponadto ostatnia reforma komitologii poszerzyła zakres środków wykonawczych, które zostały podzielone na dwie kategorie: środków quasi-legislacyjnych oraz komitologii *sensu stricto*.

Znaczenie uprawnień wykonawczych komitetów oraz złożoność ostatniej reformy komitologii sprawiają, że lobbing europejski staje się coraz bardziej techniczny. **Ujmując to bardziej dosadnie - bez doskonałej znajomości środków komitologii nie można twierdzić, iż wywiera się w Brukseli jakikolwiek wpływ.**

2. Współpraca z komitetami komitologii

Uwagi wstępne

- **Komitety doradcze:** w fazie składania aktu prawnego (np. komitety doradcze ds. rolnictwa) nie mają nic wspólnego z komitetami doradczymi w fazie wykonawczej. Pierwsze z nich

reprezentują społeczeństwo obywatelskie, te drugie natomiast składają się z krajowych ekspertów i przewodniczą im członkowie Komisji Europejskiej. Uwaga! Nie wolno się pomylić!

- **Komitety zarządzające:** posiadają znaczną władzę i z tego względu są bardzo ważne dla całego sektora agrospożywczego. Składają się z urzędników krajowych, po jednym z każdego państwa, a przewodniczy im urzędnik Komisji Europejskiej.

Komitety te odgrywają podwójną rolę - regulacyjną oraz gospodarczą:

- przyjmują znaczną liczbę regulacji prawnych, mających zastosowanie do wszystkich organizacji wspólnego rynku WPR,
- odpowiadają za unijną politykę eksportową w sektorze agrospożywczym. Z tego względu podejmują decyzje o tempie wdrażania i zakresie programów unijnych, związanych z eksportem oraz ustalają poziom refundacji eksportowych.

Tak jak zalecamy wchodzenie w interakcję z komitetami zarządzającymi w sprawach regulacyjnych, odradzamy zbliżanie się do procedury ustalania refundacji eksportowych. Jest to bowiem działanie, w którym ponosimy ryzyko co najmniej oskarżenia o przestępstwo wykorzystania poufnych informacji w celach handlowych, a w najgorszym wypadku - skazania za oszustwo lub korupcję.

- **Komitety regulacyjne:** tak jak komitety zarządzające, są one jednym z głównych źródeł władzy. Jak sama nazwa wskazuje, posiadają władzę regulacyjną, podobną do pochodnej władzy legislacyjnej lub wydawania rozporządzeń z mocą ustawy.

Na zakończenie należy dodać, że dla lobbystów najważniejszymi komitetami komitologii są komitety regulacyjne (niezależnie od sektora gospodarki) oraz komitety zarządzające (zwłaszcza dla sektora spożywczego).

Rozpoznawanie i oznaczanie komitetów

- Pierwszą kwestią jest rozpoznanie właściwych komitetów.
- Drugie - bycie na bieżąco z ich działaniami.

Komitologia nie jest tajemnicą, ale nie jest też z pewnością klarowną procedurą. Federacje sektorowe oraz korporacje zawsze narażone są na ryzyko, że zbyt późno dowiedzą się o tym, iż w ramach komitologii właśnie przygotowuje się nową regulację prawną dla ich branży, co może powodować znaczne szkody!

- **Dlatego konieczne jest, aby sektory gospodarcze oraz duże korporacje zidentyfikowały komitety związane z ich działalnością oraz szczegółowo monitorowały ich działania.**

Najtrudniejszą częścią tego zadania jest identyfikacja członków: może być ona łatwa (gdy urzędnik uprzejmie da ci ich listę) lub bardzo trudna, gdy trzeba zadzwonić do 27 państw członkowskich, aby poznać wszystkie 27 nazwisk.

- Najlepiej byłoby gdyby wyznaczanie przybrało następującą postać:

FORMULARZ IDENTYFIKACYJNY KOMITETU KOMITOLOGII	
Faza: Wykonanie	Znaczenie: *** 1, 2 lub 3 gwiazdki w zależności od stopnia ważności
Rodzaj komitetu:	Nazwa komitetu:
Działania	
Kompetentna Rada Ministrów	
Podstawa prawna	
Skład	
Przewodniczący grupy	
Kalendarz spotkań	
Kompetentny urzędnik w Sekretariacie Rady	
Kompetentny urzędnik w Komisji	
Kompetentny urzędnik w PE	
Uzyskanie protokołów z posiedzeń	
Załącznik - Lista członków	
Lista członków	

W tym wypadku trudność stanowi wypełnienie całej tabeli. Wszystkie pola muszą być wypełnione dla wszystkich priorytetowych komitetów, w przeciwnym razie ćwiczenie to nie ma sensu.

Środki interwencyjne dla wszystkich trzech rodzajów komitetów

Aby zbytnio nie komplikować tej kwestii, upraszczamy je do następujących zasad:

- Po zidentyfikowaniu komitetu dostęp do jego członków nie stanowi już żadnego problemu. Na początek polecamy wysłanie krótkiego stanowiska negocjacyjnego, opisującego dany problem z dużą dozą dokładności technicznej, a następnie wykonanie telefonu i umówienie się na spotkanie. Łatwo uzyskasz na nie zgodę, jeśli zrobisz to w sposób wiarygodny i zwięzły.
- Spotkanie z członkami danego komitetu może być bezpośrednie (w Brukseli lub w stolicy ich kraju) lub też pośrednie poprzez urzędnika zajmującego się daną kwestią w jednym ze Stałych Przedstawicielstw.
- Warto wiedzieć, że lobbowanie grup komitologii nie jest działalnością zarezerwowaną wyłącznie dla federacji branżowych. Mogą to też robić korporacje, a nawet małe i średnie przedsiębiorstwa z konkretnymi problemami.
- Od tego momentu lobbing może przybrać jedną z dwóch form: złożoną, przejętą od federacji europejskich (działania podejmowane zarówno w Brukseli, jak i na poziomie krajowym) lub prostą, zapożyczoną od małych i średnich przedsiębiorstw (wysyłanie maili do członków komitetów oraz posiadanie ukierunkowanych kontaktów w Brukseli). Oba te systemy działają w zadowalający sposób.
- Kluczem do wywarcia wpływu na komitety jest użycie fachowych argumentów. Nawet jeśli przyjęcie danej regulacji uzależnione jest od względów politycznych, urzędnicy państwowi są prawdziwymi ekspertami w swoich dziedzinach.
- Użyte argumenty muszą być subtelne: musisz wykazać ich zasadność oraz dać swojemu politykowi dobry powód do tego, by cię poparł. Przywołam w tym kontekście raz jeszcze przykład dossier wręczonego Komitetowi Zarządzającemu ds. Bananów. Jego członek duńskiej narodowości, który w teorii powinien mieć neutralne podejście do sprawy, zgodził się poprzeć nasze argumenty po tym, jak zrozumiał, że zaproponowane przez nas rozwiązanie będzie korzystne dla duńskich właścicieli statków!

Reforma komitologii z 2006 roku składa się z trzech głównych elementów:

- zmiany definicji środków wykonawczych poprzez wprowadzenie dwóch kategorii tego rodzaju aktów prawnych: oprócz klasycznej komitologii – kategorię środków quasi-legislacyjnych;
- ponownej weryfikacji blisko 250 dyrektyw w procedurze współdecydowania i w celu dokonania podziału środków wykonawczych na te kategorie;
- pozostawieniu tego samego kształtu procedury komitologii oraz dodaniu nowej procedury, w której Rada i Parlament posiadają prawo weta w przypadku aktów quasi-legislacyjnych.

Reforma ta w znaczny sposób wpływa na lobbing w fazie wykonawczej.

ROZDZIAŁ 4 PRZYJĘCIE STRATEGII NEGATYWNEJ, DEFENSYWNEJ, REAKCYJNEJ LUB ZAPOBIEGAWCZEJ

A. Przede wszystkim pokonaj ograniczenia

B. Przyjęcie strategii

C. Cztery opcje strategii lobbingu

1. Negatywne
2. Defensywne
3. Reakcyjne
4. Zapobiegawcze

D. Statystyki dotyczące strategii lobbingu

A. Przede wszystkim pokonaj ograniczenia

Gdy sięga się po książki na temat lobbingu europejskiego, zadziwia fakt, że większość z nich jest czysto teoretyczna. Większość autorów (przeważnie są to wykładowcy akademicy lub byli urzędnicy wysokiego szczebla) pisze w nich o „wojnie bananowej”, „bitwie czekoladowej” lub nawet o „telewizji bez granic” i przedstawia własną wizję danego dossier oraz wskazuje na to, co powinno się było zrobić i w jaki sposób!

Ponieważ brałem udział w większości tych spraw, czytanie o nich wprawia mnie w zakłopotanie. Przede wszystkim nie rozpoznaję w nich „moich własnych dossier”... i gdy autor danej książki wyjaśnia, że coś powinno być zrobione, a coś innego nie, myślę sobie, że moje wspomnienia na ten temat są zupełnie inne, pełne irytacji i złości, związanych z występującymi w wielu sytuacjach problemami.

Autorzy ci omawiają teorię, zapominając jednak o tym, jaka jest rzeczywista codzienność lobbyisty: pełna ograniczeń dotyczących harmonogramu, kierownictwa, autorytetu czy też budżetu. Omówię pokrótce każde z tych ograniczeń:

- **Ograniczenia harmonogramu.** Nie ma porównania między interweniowaniem w fazie przygotowawczej a interweniowaniem w fazie wykonawczej (na koniec ostatniego czytania lub nawet drugiego czytania w Parlamencie Europejskim).

W pierwszym przypadku masz silną umiejętność wywierania wpływu, czas, niewielu ludzi do przekonania oraz prawdopodobnie niewielu konkurentów. W drugim lobbing przeraża się w wojnę, pełną presji psychicznej i nastawienia okupanta. W tych niekorzystnych warunkach można wygrać sprawę, ale im później zaczniesz kampanię lobbingową, tym więcej wymagać będzie ona od ciebie odwagi, doświadczenia oraz odpowiednich środków.

- **Ograniczenie pola manewru.** Czy jesteś panem swojego dossier, jedyną osobą odpowiedzialną za jego strategię? Czy też napotykasz różne przeszkody, musisz poszukiwać kompromisów i współpracować z innymi decydentami w tej sprawie? W lobbingowym dossier wolność działania jest niezwykle ważna. Powinna opierać się na zaufaniu zleceniodawców do osoby, która nim zarządza (czyli sekretarza generalnego lub konsultanta).

Gdy odpowiedzialność za kampanię lobbingsową spoczywa w rękach jednego decydenta, wszystko staje się prostsze, ponieważ decyzje podejmuje się szybciej i pewniej.

- **Ograniczenie - stosunkiem przedstawicielstwa do wiarygodności.** Aby zostać zaliczonym do grona lobbystów w Brukseli, trzeba mieć pewien autorytet. Najlepiej byłoby, gdybyśmy mogli reprezentować wszystkie 27 państw członkowskich, ale co by się wtedy stało z wiarygodnością naszych argumentów? Zastanówmy się, co jest dla nas ważniejsze? Wykorzystać nasz autorytet, posiadając słabe argumenty (bo im większa jest reprezentowana grupa, tym mniej zgodni są jej członkowie) czy stworzyć silny projekt z ograniczoną liczbą partnerów?

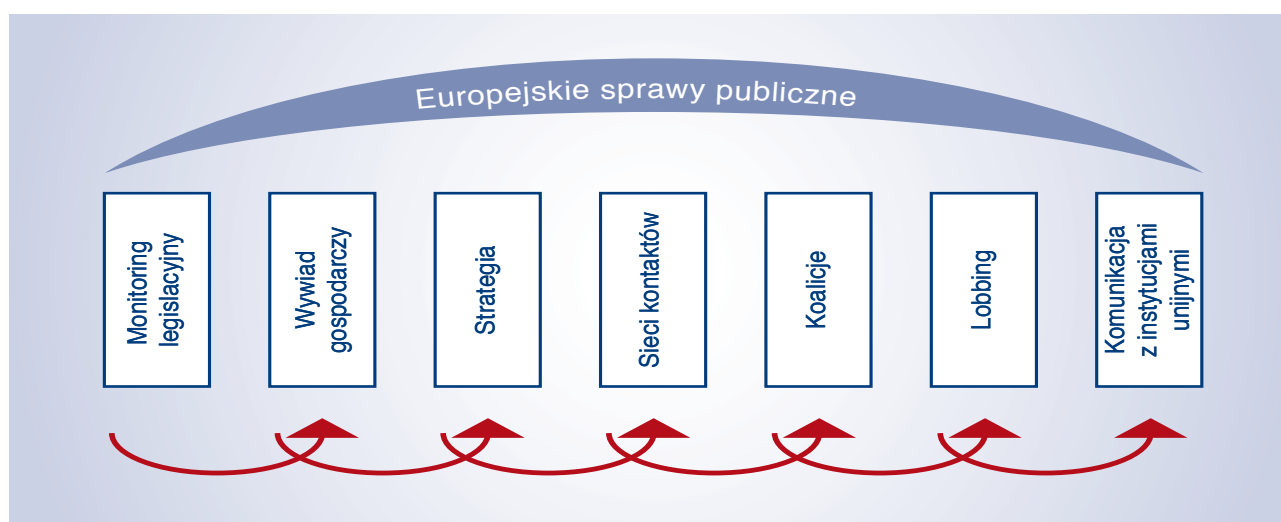
W przeszłości silny autorytet był nieodzowny, bo często towarzyszyły mu wiarygodne argumenty ze względu na ograniczoną liczbę państw członkowskich. **Dziś wiarygodność stała się ważniejsza od czegokolwiek innego.** Lepiej jest reprezentować jedną korporację lub regionalne stowarzyszenie, posiadając silne argumenty, niż całą federację europejską ograniczoną najniższym wspólnym mianownikiem.

- **Organiczenia budżetowe.** Sukces w lobbingu europejskim nie jest wprost proporcjonalny do rozmiarów budżetu. To dobrze, ponieważ można dysponować znacznym budżetem i przegrać kampanię (na co najlepszym przykładem było dossier dotyczące towarów bezcłowych), ale można ją też wygrać, mając skromne środki (na co dobrym przykładem jest europejska organizacja ochrony zwierząt Eurogroup for Animal Welfare).

Wszystkie kampanie lobbingu muszą posiadać swój budżet, a nie ma nic bardziej frustrującego niż przegrana spowodowana brakiem pieniędzy. Od dziesięciu lat prześladuje mnie sprawa „dyrektywy czekoladowej”, nad którą pracowaliśmy z firmą prawniczą Gide, Loyrette, Nouel, broniąc Wybrzeża Kości Słoniowej. Po zaskakującym sukcesie w pierwszym czytaniu, musieliśmy porzucić walkę w drugim z powodu braku środków (w tym kraju doszło do rewolucji). Od tamtego dnia w skład czekolady wchodzi już nie tylko ziarna kakao i cukier, ale też tłuszcze roślinne...

- Wreszcie **problem kierownictwa.** Dni „lobbysty dyplomaty” dobiegły końca. Dziś lobbining europejski polega raczej na prowadzeniu batalii przemysłowych. Niezbędnymi cechami nowoczesnego lobbysty są więc wolność w podejmowaniu decyzji, autorytet, umiejętność budowania koalicji oraz odporność na wywieraną na niego presję.

B. Przyjęcie odpowiedniej strategii



Uzyskaliśmy już informacje i dokonaliśmy ich analizy. Mamy zaproponowaną dyrektywę lub regulację prawną: jej potencjalny wpływ został zmierzony, a stopień ważności - oceniony. Teraz należy przyjąć odpowiednią strategię:

- Przede wszystkim trzeba odpowiedzieć na pytanie, czy dane dossier jest na tyle istotne, aby się nim zająć?
- A jeśli już podjąć działania, to z kim? Samemu, w koalicji czy też w ramach federacji europejskiej?
- I jeśli działać, to jak? W sposób zdeterminowany czy dopasowany do okoliczności?
- Negatywnie? Defensywnie? Reakcyjnie? Zapobiegawczo?

Są to główne pytania, na które trzeba sobie odpowiedzieć, tworząc strategię lobbingu, będącą przecież najważniejszym składnikiem kampanii. Gdy podejmie się już decyzję dotyczącą strategii, trzeba tylko działać wedle jej zasad i czasem, w razie konieczności, dopasować ją do okoliczności. Pewnie zdziwi to czytelnika, ale gdy zarządzam dużą kampanią lobbingową, staram się podejść do niej na dystans, tzn. analizuję sytuację, pracując w biurze, i w wyniku tej analizy, przyjmuję odpowiednią strategię.

C. Cztery opcje strategii lobbingu

Strategia	Negatywna	Defensywna	Reakcyjna	Zapobiegawcza
Miękka				
Twarda				

Jak widać, strategię lobbingu można podzielić na cztery kategorie (negatywne, defensywne, reakcyjne i zapobiegawcze) o dwóch zmiennych (metodzie miękkiej i twardej).

1. Negatywne strategie lobbingu

Daną strategię uważamy za negatywną wtedy, gdy systematyczne działania podjęte w jej wyniku w stosunku do instytucji europejskich mają negatywny charakter. **Definicja negatywnej kampanii ma podwójne znaczenie: jest to strategia przeciwstawiania się, blokowania i odmowy bez jednoczesnego przedstawienia wiarygodnych rozwiązań alternatywnych.**

Przeciwstawienie się inicjatywie legislacyjnej samo w sobie nie jest rzeczą złą. W niektórych wypadkach, z braku czasu lub alternatywnych rozwiązań, nie ma innej opcji i trzeba zdecydowanie oponować przeciw jakiemuś projektowi aktu prawnego lub dążyć do spowolnienia procesu jego przyjęcia, a nawet całkowitego zablokowania. Negatywny lobbing nie jest zbyt przyjemny do przeprowadzenia, ponieważ jego wartość jest dosyć ograniczona, ale jak długo pozostanie on wyjątkiem, jest do zaakceptowania.

O wiele więcej kłopotów przysparzają systematyczne negatywne kampanie lobbingowe, to znaczy takie, które specjalnie zakładają strategię ciągłego przeciwstawiania się.

Niestety, wiele sektorów gospodarki przyzwyczało się do stosowania tych negatywnych strategii:

- rolnictwo,
- leśnictwo,
- transport drogowy,
- usługi cargo,
- rybołówstwo morskie,
- są to zawody wymierające lub mające trudności ekonomiczne,
- niektóre organizacje pozarządowe, zwłaszcza myśliwych,
- stowarzyszenia wiejskie, związane z rolniczymi związkami zawodowymi.

Najlepiej systematyczne stosowanie lobbingu negatywnego widać na przykładzie sektora rolniczego, który stosuje lobbing:

- negatywny i jednocześnie w wielu przypadkach miękki: pewne grupy wywierania wpływu związane z rolnictwem przeciwstawiają się wielu inicjatywom legislacyjnym Komisji, ale jednocześnie deklarują, że przyjęłyby zaproponowane przez nią rozwiązania, gdyby otrzymały przy tym dotacje!
- negatywny i twardy, gdy protestujący i ich liderzy gromadzą się na ulicach, zamiast posługiwać się fachowymi argumentami. Pamiętam imponującą demonstrację zorganizowaną w 1997 roku przez COPA przeciwko reformie wspólnej polityki rolnej, podczas której na ulicach Brukseli zgromadziło się prawie 100 tys. protestujących. Mimo to reforma WPR nie została opóźniona nawet o minutę i nie zmieniono w niej nawet jednego przecinka!

Sytuacja ta pokazuje, że negatywna strategia lobbingu jest skazana na niepowodzenie. Nie tylko zawodzi ona na poziomie fachowym, ale też wywołuje wrażenie zacofania danego przemysłu. To z kolei prowadzi do długotrwałej utraty jego wiarygodności w oczach unijnych władz.

Wybór strategii negatywnych przez dany przemysł może być jednak spowodowany wieloma czynnikami:

- tradycją (rolnictwo, rybołówstwo),
- przyzwyczajeniem do przemocy i agresji (myśliwstwo, transport, usługi cargo),
- tendencją do narzekania (leśnictwo),
- nieumiejętnością dojścia do porozumienia (rolnictwo),
- przyzwyczajeniem do otrzymywania dotacji unijnych (rolnicy, rybacy, gminy wiejskie),
- nieznajomością zasad nowoczesnego lobbingu!

2. Defensywne strategie lobbingu

Defensywne strategie lobbingu polegają na obronie uzyskanej przewagi oraz przeciwstawieniu się dalszemu rozwojowi procesu legislacyjnego.

Istnieją dwa przykłady dobrze ilustrujące strategię defensywną: kampania lobbingowa przeprowadzona przez COPA przeciwko drugiej reformie wspólnej polityki rolnej (WPR) oraz strategia krajowych przemysłów cukrowniczych zastosowana w celu utrzymania wspólnej organizacji rynku cukru po roku 2005.

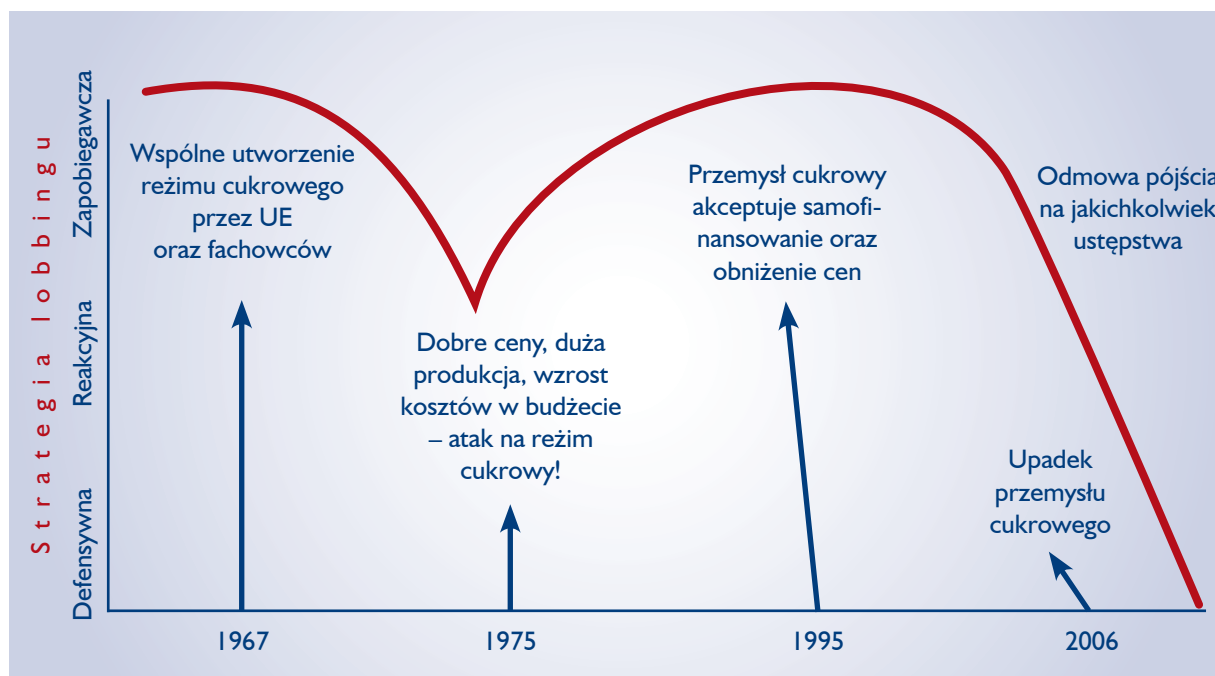
Przykład 1

Sukcesy i porażki strategii lobbingu na przykładzie reżimu cukrowego

Utworzony w 1967 roku europejski reżim cukrowy miał różne perypetie. Każdy (lepszy lub gorszy) okres w jego działalności można odnieść do konkretnej, zastosowanej przez niego strategii lobbingu:

- Jak widać na poniższym wykresie, wspólna organizacja rynku cukru została utworzona przez fachowców z tej dziedziny wspólnie z Komisją Europejską w wyniku zastosowania strategii w 100% zapobiegawczej.
- W 1975 roku system ten został zaatakowany z powodu wysokich cen, które doprowadziły do zwiększenia produkcji i wzrostu kosztów eksportu. Fachowcy próbowali wtedy bronić systemu, stosując lobbing defensywny.
- W latach 1980-1995, przewidzieli oni, iż wprowadzenie reform będzie konieczne i zgodzili się na poniesienie kosztów eksportu oraz obniżenie cen. Był to moment powrotu do strategii zapobiegawczej.
- W latach 1996-2005 historia się powtórzyła. Producenci znów czerpali zyski z istniejącego systemu i odmawiali pójścia na kompromis. Pomimo rosnącego sprzeciwu sektor ten przyjął strategię defensywną, ponownie wykluczając jakiegokolwiek ustępstwa. Ostatecznie, w październiku 2005 roku, rozwiązano reżim cukrowy, co poskutkowało 36-procentowym spadkiem cen cukru.

Sukcesy i porażki w przypadku reżimu cukrowego



Przykład 2: Defensywna strategia COPA w celu utrzymania dotacji dla gospodarstw rolnych

U początków WPR, ceny europejskich produktów rolnych były bardzo wysokie i korzystne dla rolników - nawet najbardziej wydajni producenci zaczęli zwiększać produkcję. EWG, z masowego importera, stała się wtedy masowym eksporterem. Ponieważ ceny na rynkach światowych były trzy do czterech razy niższe od europejskich, EWG musiała w dużym stopniu dotować swój eksport, co ostatecznie doprowadziło do nadwerżenia jej budżetu przeznaczonego na rolnictwo.

U progu lat 90., kiedy toczyły się negocjacje Rundy Urugwajskiej, Komisja Europejska przeprowadziła pierwszą reformę WPR, która wpłynęła na obniżenie cen w rolnictwie, zbliżając je do cen światowych, oraz jednocześnie zmniejszyła dotacje dla eksportu. W ramach wynagrodzenia strat EWG zaoferowała rolnikom bezpośrednie dotowanie dochodów (dotacje od hektara w zależności od regionalnej produkcji), czemu COPA wyraźnie się przeciwstawiła.

Następnie, u progu nowego tysiąclecia, KE przygotowała kolejną reformę WPR, która składała się z przekształcenia dotacji od hektara w zależności od produkcji na dotacje od produkcji niezależne i częściowo oparte na dobrych praktykach związanych z ochroną środowiska oraz zdrową żywnością.

COPA ponownie zaprotestowała, żądając utrzymania istniejącego systemu, to znaczy tego, któremu jeszcze w latach 90. tak mocno się sprzeciwiała. Trudno doszukać się logiki w tym działaniu, jednak powodem, dla którego COPA zastosowała strategię defensywną wobec drugiej reformy WPR był instynkt przetrwania: „przede wszystkim obronić nasze dotacje”. Oczywiście reakcja ta jest zrozumiała, choć nie było w niej miejsca na wiarygodność, czy umiejętność znajdowania innych konstruktywnych rozwiązań. Ponieważ COPA nie złożyła żadnej alternatywnej do WPR propozycji, reforma została przeprowadzona bez niej, a w konsekwencji - wbrew jej interesom!

Obie strategie
- negatywne i defensywne są w dłuższym okresie czasu skazane na niepowodzenie. Gdy sytuacja tego wymaga, można wziąć pod uwagę potrzebę zastosowania strategii defensywnej, lecz jeśli działania obronne trwają zbyt długo, prowadzą nieuchronnie do porażki.

3. Reakcyjne strategie lobbingu

Strategie reakcyjne (statyczne, zachowawcze) polegają na czekaniu, niepodejmowaniu działań i nieposiadaniu żadnej strategii, są więc *de facto* antystrategiami. Co więcej, nie są możliwe „twarde” strategie reakcyjne, jako że same z siebie wymuszają zastosowanie „miękkiego” podejścia!

Niestety, ten typ reakcji jest bardzo popularny. Oznacza to, że dana organizacja przechodzi okres, w którym jej zespół nie podejmuje odważnych działań, rzadko kiedy umie podjąć jakąś decyzję oraz posiada niezwykle poprawne politycznie podejście do rozwiązywania problemów. Krótko mówiąc, jest to w lobbingu i sprawach europejskich postawa bardzo monotonna oparta na działaniu z ukrycia.

Liczne europejskie federacje branżowe stosują podejście reakcyjne, charakteryzujące się:

- ▶ brakiem przewidywania (zanim zareagują, czekają tak długo, jak to tylko możliwe!),
- ▶ brakiem umiejętności podejmowania decyzji (stosowaniem zasady najmniejszego wspólnego mianownika),
- ▶ brakiem inicjatywy (administracyjnym podejściem do lobbingu),
- ▶ unikaniem wszelakich konfliktów z Komisją Europejską i interesariuszami.

Jeśli strategie negatywne i defensywne są strategiami prowadzącymi do przegranej, to strategie reakcyjne oznaczają paraliż i brak wpływów.

Dlatego też budzi nasze zdziwienie, że tak wiele korporacji finansuje reakcyjne i niewydajne federacje branżowe, opłacając im składki członkowskie:

- ▶ Dzieje się tak dlatego, że w wielu federacjach europejskich dochodzi do konfrontacji z ich członkami, wywierania na nich presji w celu dokonania zmian, jak zostało to wyjaśnione w pierwszej części książki.
- ▶ Z tego samego powodu wiele korporacji jest zmęczonych słabymi rezultatami osiąganymi przez federacje europejskie, w których są one zrzeszone, więc ostatecznie wolą współpracować z nowymi organizacjami lobbingowymi, mniej reprezentatywnymi, ale za to o wiele bardziej skutecznymi (por. rozdział 6).

4. Zapobiegawcze strategie lobbingu

Strategie zapobiegawcze mają następujące cechy wspólne:

- ▶ przeważnie tworzy się je z wyprzedzeniem (choć nie jest to konieczne, ponieważ strategia zapobiegawcza może też być stosowana w przypadku spraw krótkoterminowych lub kryzysowych).

- ▶ wymagają dużego poświęcenia: silnych przekonań, osobistego zaangażowania, ducha partnerstwa oraz koncentracji na wynikach;
- ▶ najważniejsze jest w nich to, że są one oparte głównie na dążeniu do znalezienia dopuszczalnego dla wszystkich rozwiązania. Tworząc sojusz przekrojowy, łączący wszystkie elementy łańcucha produkcji (od producentów do konsumentów), dają one Komisji Europejskiej lub władzy legislacyjnej gotowe rozwiązania sporów pomiędzy podmiotami gospodarczymi a przedstawicielami społeczeństwa obywatelskiego;
- ▶ trzema kluczowymi narzędziami strategii zapobiegawczej są: wiarygodność (rzetelne argumenty, nasza wiarygodność jako osoby), przejrzystość (jasne motywy działania, transparentność działań organizacji, mówienie prawdy) oraz utworzenie sojuszu przekrojowego.

Mimo, iż wydaje się to nielogiczne, istnieją dwie przeciwstawne gałęzie zapobiegawczego lobbingu: przyjazne i wrogie (tak samo jak istnieją przyjazne i wrogie przejścia firm).

Przyjazne strategie zapobiegawcze lobbingu Są to przeważnie strategie przewidywania w fazie przygotowawczej (fazie przygotowywania projektu inicjatywy legislacyjnej lub regulacyjnej przez Komisję Europejską) oraz fazie wykonawczej (komitologii).

Jak już zauważyliśmy, krzywa wywierania wpływu znajduje się w najwyższym punkcie zanim jeszcze „będzie napisane pierwsze słowo pierwszego projektu legislacyjnego”. Przyjazna strategia zapobiegawcza zakłada wkroczenie w sprawę dossier na jak najwcześniejszym etapie procedury oraz spotkanie się z głównymi postaciami, mającymi wpływ na kształt projektu jeszcze przed jego napisaniem.

Kontakty te mogłyby przybrać następujące formy:

- ▶ na poziomie politycznym (z przewodniczącymi Rady, komisarzami itp) - w celu zbadania sytuacji danego dossier i sformułowania swego stanowiska;
- ▶ z urzędnikami unijnymi wysokiego szczebla (dyrektorami generalnymi, członkami gabinetów) w celu strategicznej wymiany informacji na temat projektu inicjatywy legislacyjnej, przyszłego raportu (White Paper) lub projektu rządowego (Green Paper); lub skromniej
- ▶ z autorem projektu inicjatywy, jedną z twoich kluczowych osób kontaktowych.

Nawiązanie z wyprzedzeniem kontaktów z wyżej wymienionymi osobami jest zazwyczaj dobrze odbierane: niewiele osób jest wtedy zaangażowanych w projekt i są oni bardzo otwarci na dyskusję. Nie doszło jeszcze do żadnych formalnych ustaleń i wszystkie możliwe opcje mogą być badane bez ograniczeń. Dodatkowym atutem jest to, że wszyscy twoi przeciwnicy są najprawdopodobniej niedoinformowani i nieprzygotowani i co za tym idzie nie są z projektem na bieżąco. W ten sposób, gdy jest się jedynym zawodnikiem w grze przez kilka dni lub tygodni, zyskuje się znaczny wpływ.

Przyjazne strategie zapobiegawcze lobbingu można stosować na jakimkolwiek z etapów procedury decyzyjnej. Różnią się one od klasycznych strategii tym, że przeważają w nich wiarygodne argumenty, silne przekonania oraz wiara w przekrojowe rozwiązania (od producenta do konsumenta) o tak szerokim spektrum, jak to tylko możliwe.

Wrogie strategii zapobiegawcze lobbingu

Strategie te dotyczą dwóch sytuacji:

- ▶ gdy termin fazy przygotowawczej projektu wkrótce upływa, a ty zbyt późno nawiązałeś kontakt z Komisją i/lub Komisja odrzuciła twoje argumenty i odmawia wzięcia ich pod uwagę;
- ▶ gdy przedstawiona przez Komisję w fazie komitologii propozycja jest niekorzystna, a urzędnicy nie chcą wziąć pod rozwagę twoich argumentów.

W obu przypadkach wrogie strategii zapobiegawcze będą oznaczały „odwrócenie się plecami” do Komisji (z którą nie można dojść do porozumienia) i próbę pójścia na skróty poprzez zagwarantowanie sobie poparcia Rady Ministrów (w procedurze konsultacyjnej i wykonawczej) lub też zarówno Parlamentu, jak i Rady (w procedurze współdecydowania).

Przeciwstawienie się Komisji Europejskiej nie jest w żaden sposób sprzeczne z koncepcją strategii zapobiegawczej. Tak naprawdę poszukiwanie poparcia Rady i Parlamentu jest zgodne z zasadami i duchem tej strategii: wiarygodnością, przekonaniem, sojuszami.

Działanie przeciwko Komisji nie opiera się na złej woli ani też na strategii defensywnej czy reakcyjnej, ale na przekonaniu, iż propozycja przedstawiona przez nią jest zła oraz że twoja alternatywa jest lepsza.

Trzy przykłady wrogich strategii zapobiegawczych

1. **Sławne dossier czekoladowe:** przez wiele lat duże międzynarodowe koncerny czekoladowe oblegały Komisję, aby przekonać ją do dopuszczenia olejów roślinnych w produkcji czekolady. W czerwcu 1997 roku Kolegium Komisarzy zaakceptowało projekt dyrektywy, który miał zostać przyjęty bez problemu także przez Radę i Parlament.

Na początku września 1997 roku, czyli mniej niż dwa miesiące przed głosowaniem w pierwszym czytaniu, Wybrzeże Kości Słoniowej, światowy lider w produkcji kakao, bardzo późno zdecydowało się na przeciwstawienie się tej dyrektywie i w tym celu zatrudniło do pomocy firmę prawniczą oraz konsultingową, specjalizującą się w sprawach unijnych.

Działania rozpoczęły się spotkaniem Jacquesa Santera, przewodniczącego Komisji Europejskiej z Henrim Konanen-Bédiem, prezydentem Wybrzeża Kości Słoniowej. Po tym spotkaniu sytuacja stała się jasna: Komisja nie miała zamiaru zmieniać swojego stanowiska. Za zgodą władz Wybrzeża Kości Słoniowej kampania rozpoczęła się bezpośrednim atakiem w postaci agresywnego komunikatu prasowego oraz fachowego raportu na ten temat, które zostały opublikowane i szeroko rozdystrybuowane. Forma, w jakiej wyrażono stanowisko negocjacyjne, również była bardzo agresywna zarówno pod względem zawartości, jak i stylu.

Strategia ta została oparta na zbudowaniu dużej koalicji, do której należeli producenci kakao, konsumenci, organizacje pozarządowe działające na rzecz ekologii i rozwoju oraz producenci czekolady, a o wszystkim informowała międzynarodowa prasa.

Publiczna część dossier była zarządzana przez polityków, a zwłaszcza ministra zasobów naturalnych Wybrzeża Kości Słoniowej, Alaina Gauze, który był wtedy obecny dosłownie wszędzie, tak samo jak sprawozdawca, Paul Lannoye, historyczna postać Partii Zielonych. Lob-

był natomiast (mały zespół składający się z trzech osób) pozostawali w cieniu, pomagając w komunikacji, relacjach z mediami oraz starali się pozyskać szerokie poparcie dla sprawy wśród polityków w celu wywarcia odpowiedniej presji.

Początkowo kampania odniosła wprawdzie porażkę na poziomie komitetów (przegrana jednym lub dwoma głosami), ale kilka tygodni później podczas sesji plenarnej seria poprawek, podająca w wątpliwość główną koncepcję całej propozycji, odniosła spektakularny sukces. Można go przypisać oddaniu i wysiłkowi, pewności, że ma się rację, sojuszowi prawników i lobbystów oraz umiejętności zarządzania kampanią w oderwaniu od Komisji.

Niestety, kilka miesięcy później w Wybrzeżu Kości Słoniowej wybuchła rewolucja, podczas której Henri Konan-Bédié został zdymisjonowany. Działania lobbingsowe tego kraju zostały przerwane, Komisja pozbyła się w ten sposób jedyne przeciwnika, a dyrektywa została przyjęta bez najmniejszego problemu. Cóż za frustracja!

2. **Reżim cukrowy a Runda Urugwajska:** na początku 1989 roku europejscy producenci cukru odkryli (ku swojej rozpaczy) propozycje wprowadzenia zmian w przemyśle cukrowym, przedstawione podczas negocjacji GATT (poprzednika WTO). Przyszłość ich przemysłu stała pod znakiem zapytania. Ich pierwszą reakcją była więc chęć przekonania Komisji do udzielenia poparcia dla ich przemysłu i przeciwstawienia się propozycjom GATT.

Dwa lata poświęcono na kontakty z Komisją: skontaktowano się ze wszystkimi dyrekcjami generalnymi, złożono wizyty we wszystkich gabinetach, zorganizowano setki spotkań i wysłano tysiące listów i notatek. Jednak kampania zakończyła się niepowodzeniem. Poza kilkoma urzędnikami z Dyrekcji Generalnej ds. Rolnictwa, Komisja prawie jednogłośnie odmówiła udzielenia poparcia żądaniom przemysłu cukrowego.

Bezradność skłoniła go wtedy do zmiany strategii o 180 stopni. Odwrócił się on od Komisji i otwarcie pokazał, że od tego momentu celem kampanii będą Rada Ministrów oraz państwa członkowskie, które narzucą Komisji wprowadzenie ulg dla reżimu cukrowego.

A co z sojuszem przekrojowym, koniecznym do przeprowadzenia zapobiegawczej strategii lobbingu.

W latach 1989 i 1990 europejski przemysł cukrowy bezskutecznie poszukiwał sojuszników gospodarczych wśród innych gałęzi przemysłu, ubezpieczycieli oraz licznych federacji europejskich; wtedy nie rozumieli oni jeszcze, jaki wpływ miałyby wyrzucić na nie Runda Urugwajska. To samo stało się w przypadku organizacji pozarządowych, które odkryły w WTO zagrożenie dopiero podczas konferencji w Seattle w 1996 roku.

Ostatecznie zwrócił się on o pomoc do niespodziewanego sojusznika - związków zawodowych, a zwłaszcza EFFAT, czyli związków zawodowych przemysłu spożywczego. Sojusz ten okazał się sukcesem, potwierdzając raz jeszcze duże wpływy, jakie te organizacje posiadają w Brukseli. Należy zauważyć, że sojusz między przemysłem cukrowym a związkami zawodowymi był budowany przez wiele lat dzięki kilku wspólnym projektom (szczególnie dotyczącym bezpieczeństwa i higieny w miejscu pracy).

3. **Dossier dotyczące bananów:** Komitet Zarządzający ds. Bananów (komitet komitologii) został poproszony o wydanie opinii w sprawie przydzielania świadectw przywozowych. Propozycja przedstawiona wtedy przez Komisję zagrażała szczególnie pozycji małych producen-

tów afrykańskich. Mali i średni przedsiębiorcy francuscy zdecydowali się przejąć inicjatywę i utworzyć - z dnia na dzień - Unię Niezależnych Wytwórców Bananów Afrykańskich (UPIBA).

Zamiast postawić sobie za cel budowanie autorytetu organizacji, twórca UPIBA zdefiniował jej priorytety w następujący sposób: zwiększyć kwoty importowe bananów z krajów Afryki, Karaibów i Pacyfiku w kontekście rozszerzenia UE do 27 państw członkowskich i usunąć wszystkie historyczne odniesienia dotyczące udzielania świadectw przywozowych.

Następnie UPIBA wyznaczyła sobie cele i jasno przedstawiła je w stanowisku negocjacyjnym, popartych przez jej sojuszników (producentów, przewoźników, organizacje pozarządowe), których zgromadziła ona w Parlamencie Europejskim w obecności parlamentarzystów, urzędników (poza nadąsanymi urzędnikami Komisji) oraz przedstawicieli Stałych Reprezentacji.

Spotkanie to zakończyło się udzieleniem UPIBA poparcia przez wszystkich uczestników, a po nim nastąpiła konferencja prasowa, na której pojawiło się ponad 20 dziennikarzy. Artykuły po niej opublikowane przez główne europejskie agencje prasowe wywarły silną presję na Komisję Europejską.

Jednocześnie UPIBA skontaktowała się ze wszystkimi członkami komitetu zarządzającego i spotkała z większością z nich, zapraszając na te spotkania również czołowych ekspertów w dziedzinie negocjacji w kwestiach dotyczących bananów. Nie było to wprawdzie stuprocentowe zwycięstwo, ale główne cele zostały osiągnięte.

Do sukcesu przyczyniły się przede wszystkim szybkie działania podjęte w ramach dossier: najpierw określono wytyczne projektu, potem go rozbudowano, a następnie prasa podała wiadomość i wywarła presję na Komisję.

D. Wybrane statystyki dotyczące strategii lobbingu

Jakie są najczęściej stosowane strategie lobbingu? Zapobiegawcze, reakcyjne, defensywne, a może negatywne?

Negatywne	Defensywne	Reakcyjne	Zapobiegawcze
+/- 15%	+/- 20%	+/- 45%	+/- 20%

Dane te, które można oczywiście podważyć ze względu na brak dowodów naukowych, wskazują na:

- dominację strategii negatywnych, defensywnych i reakcyjnych,
- spadek popularności strategii negatywnych (z 20 na 15%),
- rzadkie stosowanie strategii zapobiegawczych (stosują je głównie organizacje pozarządowe).

ROZDZIAŁ 5 KLASYCZNE KOALICJE: NIEZBĘDNE, KONIECZNE CZY BEZWARTOŚCIOWE

- A. Federacje sektorowe – klasyczna awangarda w lobbingu lat 70. i 80.
- B. Koncentryczne koalicje lat 90., czyli duże jest piękne!
- C. Połączenie lobbingu europejskiego i krajowego w nową formę koalicji
- D. Działanie w pojedynkę

Według ekspertów, autorów książek na temat lobbingu, bez stworzenia koalicji wokół wspólnych interesów nie da się skutecznie wywierać wpływu. W praktyce nie zostało to jednak udowodnione. Zastanawiając się nad możliwymi strategiami wywierania wpływu, można dojść do wniosku, że koalicje przekrojowe są bardzo przydatne, gdy jednocześnie producentów, konsumentów, ekologów i wszystkie inne połączone łańcuchem wartości podmioty. Ale postawmy sprawę jasno: nie istnieją skuteczne koalicje bez silnego przywództwa. A ujmując to jeszcze bardziej dosadnie: powiedz tak koalicji, jeśli możesz być dla niej inspiracją, źródłem pomysłów oraz liderem!

Wszystkie książki na temat lobbingu zawierają rozdział dotyczący koalicji jakby były one niezbędne w każdej kampanii lobbingowej. Weźmy na przykład Michela Clamena. Rozdział 15. jego ostatniego „Podręcznika lobbingu” został w całości poświęcony koalicjom. A pisze o nich tak: „Siła często jest w ilości, dlatego należy działać zbiorowo. Rzadko kiedy udaje się wyrzucić wpływ, działając w pojedynkę. Sojusznicy są nam niezbędni do zwiększania naszej reprezentacyjności, ponieważ wspólne działanie pozwala jednej osobie wypowiadać się w imieniu większej liczby osób i w ten sposób łatwiej jest nam uzgodnić interes publiczny... Zjawisko to można zaobserwować przede wszystkim w Brukseli”.

Nie podzielam poglądu, iż reprezentacyjność (zakres reprezentowanych interesów) jest ważniejsza niż wiarygodność (dar przekonywania).

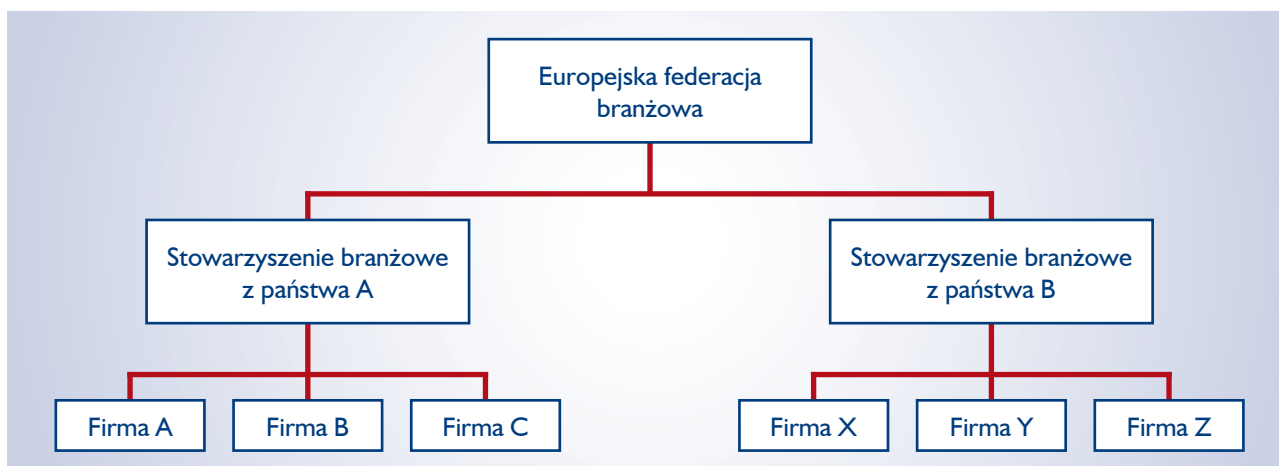
W rzeczywistości proces rozszerzenia UE skutecznie zapobiega tworzeniu klasycznych koalicji: rosnące różnice między 27 państwami członkowskimi nieuchronnie prowadzą do wypracowywania konsensusów, które są ogólnikowe, miękkie i niewykonalne. Co więcej, koncepcja, że w im większym stopniu reprezentuje się „interes publiczny”, tym większy wywiera się wpływ, także nie wydaje mi się właściwa.

- Zgodzę się z tym, że przemysłowe i gospodarcze grupy wywierania wpływu bronią konkretnych interesów, lecz czy działają one na rzecz interesu publicznego, kiedy rozrastają się i zwiększają swoje obroty, a zatem przyczyniają się do wzrostu gospodarki i liczby miejsc pracy.
- Organizacje pozarządowe z pewnością walczą o „interesy społeczeństwa”, ale czy walka o prymat energii wiatrowej nad nuklearną naprawdę leży w interesie publicznym? Szczerze mówiąc, nie sądzę!

Jak widać, w lobbingu wszystko jest zawsze bardziej skomplikowane, niż wygląda to na pierwszy rzut oka.

Dwa typy tradycyjnych koalicji

A. Federacje sektorowe, klasyczna awangarda w lobbingu lat 70. i 80.

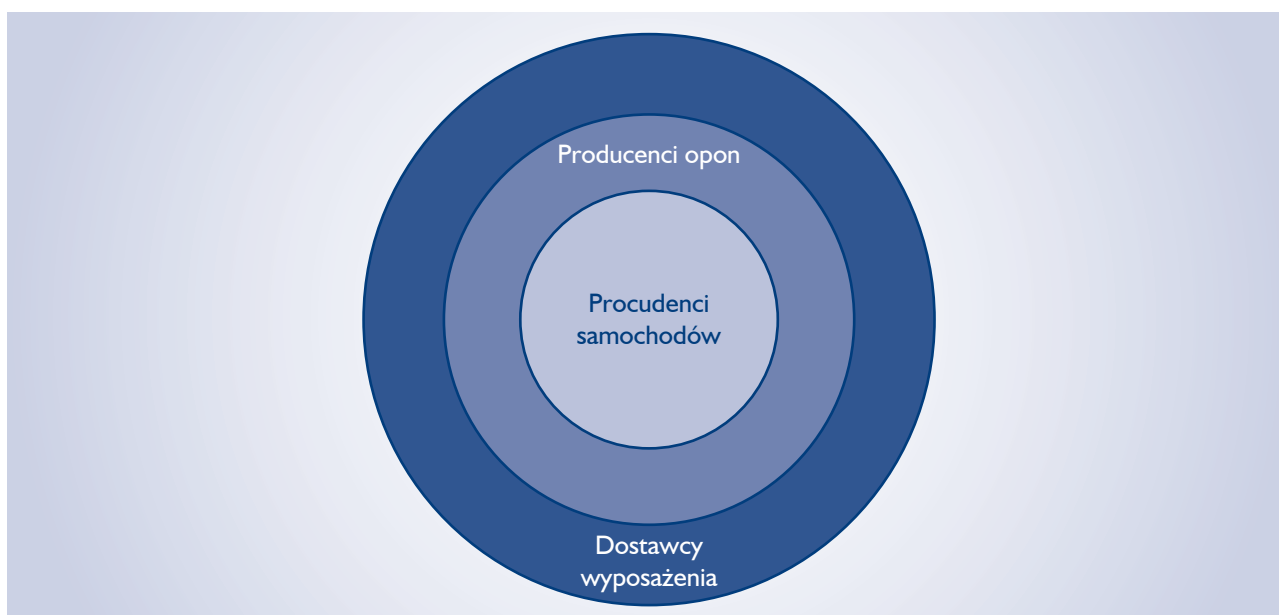


Wykres ten mówi sam za siebie. W celu podjęcia działań na poziomie europejskim firmy zrzeszają się według branży:

- najpierw tworzą krajowe stowarzyszenia branżowe,
- a te tworzą potem federację europejską.

Taki był właśnie charakter lobbingu w latach 70. i 80., do czasu utworzenia jednolitego rynku w 1992 roku. Kolejne rozszerzenia UE do 15, 25, a potem 27 państw znacznie zmniejszyły możliwość wywierania wpływu przez klasyczne federacje europejskie, ponieważ osiągnięcie porozumienia zależało w nich od przyjęcia najniższego wspólnego mianownika, a ich członkowie uprawiali lobbing peryferyjny (zob. wykres na str. 18). Obecnie federacja europejska w swojej klasycznej formie stała się zatem przestarzała.

B. Koncentryczne koalicje lat 90., czyli duże jest piękne!



Również w tym wypadku wykres mówi sam za siebie. Ukazuje on strategię, która też stała się przestarzała. Polega ona na tym, że dany przemysł mobilizuje swoich dostawców do wywierania masowego wpływu na instytucje europejskie poprzez swoje znaczenie gospodarcze, społeczne i polityczne. Innymi słowy, koalicje koncentryczne lat 90. symbolizują przewagę reprezentacyjności nad wiarygodnością.

Ten rodzaj koalicji stał się przestarzały, bo im koalicja większa, tym mniej spójna, a więc i tworzenie wspólnych dla jej członków stanowisk staje się bezużyteczne. **Natomiast począwszy od roku 2000 zaczęto stosować dwa nowe rodzaje koalicji koncentrycznych, które czasami bardzo się przydają: koalicja „galaktyki” oraz koalicja „do zarządzania problemami”.**

Koalicja „do zarządzania problemami” to oryginalna forma, zapoczątkowana przez Amerykańską Izbę Handlową.

Amerykańska Izba Handlowa w UE (AmChamEU) jest jedną z najlepiej prosperujących, a może nawet najskuteczniejszą grupą wywierania wpływu w Brukseli.

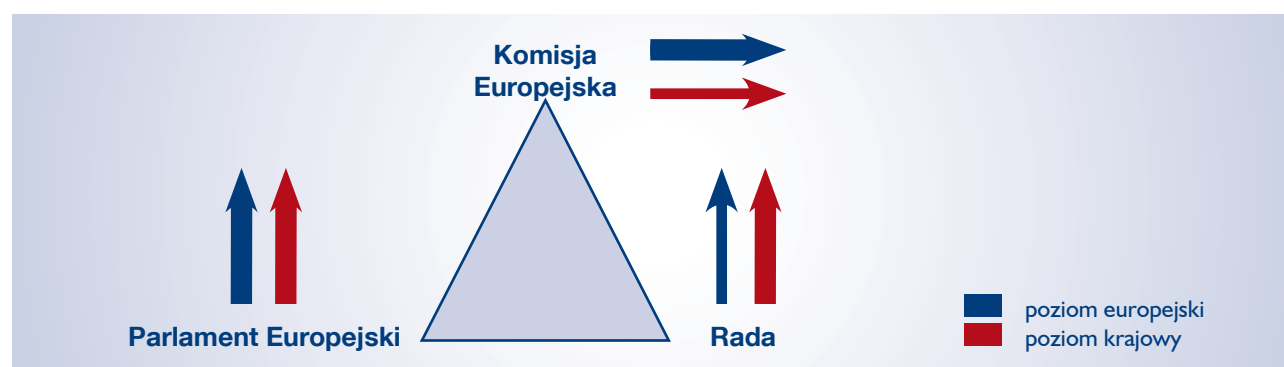
AmChamEU zawdzięcza duże wpływy przede wszystkim znaczeniu swoich członków, wysoko wykwalifikowanym pracownikom, a także całkowicie oryginalnej metodologii interwencyjnej, znanej jako „zarządzanie problemami”.

Zamiast działać sektorowo, AmChamEU uzależnia swoje działania od danego problemu (stąd nazwa „zarządzanie problemami”).

Dla każdego ważnego legislacyjnego dossier AmChamEU tworzy grupę roboczą, składającą się nie tylko z czołowych ekspertów z firm, których dany problem dotyczy, ale też, jeśli to konieczne, z ich konsultantów i prawników (niezależnie od narodowości). W rezultacie ma ona wielodyscyplinarne podejście do konkretnych spraw oraz imponujące źródło fachowej wiedzy, a także sieci kontaktów. Kiedy zamyka się dane dossier, grupa robocza ulega rozwiązaniu.

C. Połączenie lobbingu europejskiego i krajowego w nową formę koalicji

Rozważania na temat komplementarności lobbingu krajowego i europejskiego mogły się pojawić wielokrotnie w różnych rozdziałach książki, jako że do podejścia klasycznego należy wykorzystywanie organizacji krajowych w celu wzmocnienia działań organizacji europejskiej w ramach danej sprawy.



Jak widać z wykresu na poprzedniej stronie, działania podmiotów krajowych i europejskich różnią się w zależności od instytucji i etapu procedury:

- W kontaktach z Komisją Europejską dominują z pewnością federacje europejskie. W fazie wykonawczej inicjatywy legislacyjnej obowiązkiem sekretarza generalnego jest nawiązanie kontaktu z Komisją (niebieska strzałka). W razie potrzeby może on poprosić o pomoc ekspertów ze zrzeszonych stowarzyszeń czy firm (czerwona strzałka).
- W Parlamencie Europejskim siły rozkładają się po połowie, to znaczy liczy się wsparcie organizacji członkowskich dla stałych pracowników federacji w kontaktach z jak największą liczbą parlamentarzystów europejskich ze wszystkich partii politycznych oraz krajów.
- Wpływ wywierany na Radę Ministrów ma charakter typowo krajowy, co - w najlepszym wypadku - oznacza nawiązanie kontaktu z Sekretariatem Rady i 27 stałymi reprezentantami oraz ministrami poszczególnych państw. Wszystkie te działania także wymagają systematycznego zaangażowania krajowych członków federacji.

Należy podkreślić, że choć działania w Radzie odbywają się raczej na poziomie krajowym (czerwona strzałka), to nadal bardzo ważną rolę odgrywa tu również sekretariat federacji europejskiej, mobilizując i koordynując działania sieci kontaktów krajowych.

Połączone działania europejskich i krajowych oddziałów zależą w dużej mierze od fachowych umiejętności rozpoznawania ważnych grup roboczych, ich członków, dostępu do ich harmonogramów spotkań oraz protokołów z posiedzeń, analizowania pola działania, organizacji spotkań technicznych i politycznych.

Nie to jednak jest najważniejsze. W praktyce największym wyzwaniem jest połączenie zarządzania wszystkimi tymi działaniami z jednoczesnym posiadaniem autorytetu i odpowiednią metodologią, co przydaje się zwłaszcza w organizacji systemu szybkiego raportowania pomiędzy federacją a jej członkami, pilnowania członków w dotrzymywaniu terminów i planowaniu ich działań.

Jest to wielkie wyzwanie dla sekretarza generalnego federacji europejskiej, który w tego rodzaju sytuacjach musi sprawować władzę nad swoimi członkami.

D. Działanie w pojedynkę

Czy działanie w pojedynkę, niezależnie od jakiegokolwiek koalicji czy federacji branżowej, jest dla lobbyisty wykonalne? Odpowiedź na to pytanie brzmi: TAK, ale pod pewnymi warunkami.

Pierwszy z nich jest taki, że im bardziej chcemy działać w pojedynkę, tym bardziej precyzyjny i skoncentrowany musi być nasz lobbying.

Nawet małe czy średnie przedsiębiorstwo może przeprowadzić kampanię lobbingsową samodzielnie, bez pomocy stowarzyszenia krajowego lub federacji europejskiej. W tym wypadku jednak w grę wchodzić musi sprawa dużej wagi (o kluczowym dla przedsiębiorstwa znaczeniu) oraz nie może ono mieć zbyt dużego wpływu na ogólną zawartość projektu aktu prawnego.

ROZDZIAŁ 6

NOWE FORMY KOALICJI

A. Platformy

B. Lobbying przekrojowy

Jak pisaliśmy już w poprzednim rozdziale, rosnący paraliż federacji europejskich zostaje stopniowo uleczony dzięki chęci podjęcia prób pokonania różnic sektorowych oraz budowania koalicji przekrojowych wzdłuż łańcucha wartości.

Te nowe sojusze mogą przybierać następujące formy:

- ▶ platform firm utworzonych w ramach wspólnego projektu, jako alternatywy dla prowadzenia klasycznego lobbingu w ramach federacji europejskiej;
- ▶ sojuszy przekrojowych, zaczynających się na poziomie producentów, a kończących się na poziomie konsumentów, mogących zaproponować „gotowe” porozumienia do przedłożenia Komisji Europejskiej.

W obu tych przypadkach wybór partnerów nie jest już związany z ich reprezentacyjnością, lecz umiejętnością współpracy w ramach wspólnego projektu.

A. Platformy

Platformy są dziś w Brukseli bardzo popularne, wszędzie o nich słyhać, a chodzi o organizacje, w których firmy, stowarzyszenia oraz instytucje jednoczą się w ramach wspólnych projektów. Tak jest przynajmniej w teorii. W praktyce jest zupełnie inaczej, gdyż ich krajobraz jest dużo bardziej zróżnicowany i złożony.

Ogólnie rzecz biorąc, rozróżnia się pięć głównych rodzajów platform:

- ▶ platformy partnerstwa prywatno-publicznego,
- ▶ platformy wystawowe,
- ▶ platformy „przeciwwagi”,
- ▶ klasyczne platformy przemysłowe,
- ▶ platformy tworzone jako narzędzia lobbingu.

Platformy partnerstwa prywatno-publicznego:

Platformy partnerstwa prywatno-publicznego występują teraz bez wątpienia najczęściej, ponieważ umożliwiają Komisji Europejskiej promowanie idei dialogu instytucji ze społeczeństwem obywatelskim.

Najlepszym przykładem tego rodzaju platformy wydaje się być „Platforma UE ds. żywienia, aktywności fizycznej i zdrowia”. Założona i finansowana przez KE, zrzesza ważny krąg podmiotów: przemysł spożywczy, detalistów, agencje reklamowe, stowarzyszenia konsumentów, organizacje pozarządowe zajmujące się problemami zdrowotnymi, naukowców i ekspertów w dziedzinie otyłości.

To ogromne zgromadzenie wykształconych ludzi koncentruje się raczej na dyskusjach niż na współpracy, a jego rolą jest łączenie, eksperymentowanie, wymiana i szerzenie informacji, a nie podejmowanie decyzji.

Z drugiej strony istnieją też platformy prywatno-publiczne, które świetnie funkcjonują i zasługują na miano „lobbingowych”.

Europejska Technologiczna Platforma Fotowoltaiczna jest tego dobrym przykładem. W przeciwieństwie do poprzednio omawianej jednocy ona członków, którzy bardzo dobrze się uzupełniają: producentów, uniwersytety, instytuty badawcze. Komisja Europejska udziela jej wsparcia i ją dofinansowuje, ale też daje członkom dużą swobodę do stosowania dynamicznej i spójnej strategii w celu zapewnienia szybkiego rozwoju energii fotowoltaicznej w Europie.

Innymi przykładami platform publiczno-prywatnych są:

- ▶ Europejska Platforma Technologii Wodorowej i Ogniw Paliwowych,
- ▶ Europejska Platforma Technologiczna Budownictwa.

Platformy wystawowe:

Jak sama nazwa wskazuje, ich głównym celem jest komunikacja i rozpowszechnianie informacji. Przeważnie wychodzą one naprzeciw potrzebom danego przemysłu lub firmy, aby poprawić jej wizerunek w oczach obywateli lub konsumentów.

Można przytoczyć dwa przykłady takich platform w sektorze rolno-spożywczym:

- ▶ Europejska Rada Informacji o Żywności (EUFIC), składająca się przede wszystkim z międzynarodowych koncernów rolno-spożywczych, będących jednocześnie członkami CIAA (Coca-Cola, Ferrero, Danone, Kraft, Masterfoods, Pepsico, Unilever);
- ▶ Platforma SAI - Inicjatywa na Rzecz Zrównoważonego Rolnictwa, skupiająca duże firmy przemysłu spożywczego, wśród których znajdują się niektórzy członkowie EUFIC, tacy jak: Coca-Cola, Danone, Kraft, McCain, McDonalds, Nestlé, Unilever.

Z obiektywnego punktu widzenia obie te platformy są profesjonalne: mają znaczne budżety, dobre strony internetowe, doskonale się prezentują oraz potrafią wyczulić konsumenta na potrzebę prowadzenia zrównoważonej diety (EUFIC), a także przekonać go o tym, że firmy sektora spożywczego skrupulatnie dbają o ochronę środowiska (Platforma SAI).

Należy jednak dodać, iż obie są przede wszystkim narzędziami komunikacji - do tego dosyć łatwymi narzędziami - orbity Konfederacji Przemysłu Żywności i Napojów w UE (CIAA), która skupia wszystkie swoje działania na UE.

Platformy przeciwwagi:

Platformy te tworzone są w sytuacjach, w których małe organizacje, nie mogąc się połączyć, podejmują współpracę w celu stworzenia przeciwwagi dla dominującej organizacji.

Naszym zdaniem najlepszym przykładem jest tutaj Europejska Inicjatywa na Rzecz Rozwoju Zrównoważonego Rolnictwa (EISA), która zrzesza kilka dynamicznych stowarzyszeń z siedmiu państw członkowskich w ramach koncepcji zrównoważonego rolnictwa. Dzięki swoim powiązaniom z Europejską Organizacją Właścicieli Ziemi (ELO), EISA zdobywa stopniowo coraz większe wpływy, co kładzie się cieniem na COPA-COGECA.

Kolejnym przykładem jest „Plate-forme pour des agricultures durables et solidaires” (Platforma na rzecz rolnictwa zrównoważonego i zintegrowanego), która próbuje obalić monopol COPA-COGECA na poziomie europejskim, ale której problemem jest, inaczej niż w przypadku EISA, przesadnie francuski skład członkowski.

Platformy przemysłowe:

Platformy przemysłowe składają się głównie z firm, często stowarzyszonych z uniwersytetami, stawiających sobie za cel promowanie innowacyjnej technologii oraz rozwoju przemysłowego w ich sektorze. Równie aktywnie biorą one udział w unijnych programach na rzecz badań i rozwoju.

Przykłady:

- ▶ Platforma Technologii Mobilnych i Komunikacji Bezprzewodowej (składająca się głównie z firm Ericsson, Siemens, Nokia, Motorola, France Telecom and Vodafone, stowarzyszonych z Politechniką Warszawską);
- ▶ Europejska Technologiczna Platforma Robotyki (składająca się z firm Acrobat Company Ltd, Philips, Bosch, Thales, Sagem Defence & Security oraz Mitsubishi Electric Neuro-nics, stowarzyszonych z wieloma uniwersytetami europejskimi).

Platformy tworzone jako narzędzia lobbingu:

Ze względu na złe doświadczenie z dużymi sprawami, reprezentowanymi przez słabe federacje europejskie, duże koncerny międzynarodowe zdecydowały się zbadać możliwość utworzenia organizacji *ad hoc*, posiadających elastyczną strukturę oraz dużą siłę działania.

W ten sposób powstały pierwsze platformy przemysłowe jako narzędzia lobbingu.

Przykłady:

- ▶ Platforma na rzecz Składników Spożywczych w Europie (PIE), składająca się z około 15 firm (w tym ADM, Bunge, Cargill, Danisco, Roquette, Tate & Lyle), zrzeszonych w celu reprezentowania przed instytucjami europejskimi dossier dotyczących składników spożywczych;
- ▶ Europejska Platforma Produktów Podstawowych utworzona przez Lactalis, Bunge oraz Nutrinveste w celu obrony interesów pierwszego przemysłu przetwórczego w ramach trudnych dossier, takich jak znakowanie towarów i zdrowotne przypadki odszkodowawcze.

Nie ma wątpliwości, że w nadchodzących miesiącach i latach platformy tworzone jako narzędzia lobbingu znacznie się rozwiną.

Nie tylko się pomnożą, ale też zobowiążą one klasyczne federacje europejskie do ponownego przeanalizowania organizacyjnej struktury, składu członkowskiego, działań oraz sposobów komunikacji.

Bez wątpienia do roku 2010 dojdzie do wielkich zmian w krajobrazie federacji europejskich, który został opisany w pierwszym rozdziale niniejszej książki.

B. Lobbying przekrojowy

Spółeczeństwo obywatelskie a nowy sposób wywierania wpływu

W pierwszym rozdziale niniejszej publikacji podkreśliłem szczególne znaczenie organizacji międzynarodowych, związków zawodowych oraz grup konsumentów.

W Brukseli przez długi czas utrzymywała się opinia, że organizacje międzynarodowe są dobre w komunikacji, ale słabe od strony technicznej, jednak dziś nie jest ona już aktualna. Na przykład Grupa Kontaktowa Spółeczeństwa Obywatelskiego odniosła prawdziwy sukces, który zawdzięcza specjalizacji każdego z jej oddziałów i każdej z organizacji pozarządowych w jej oddziałach.

To samo tyczy się związków zawodowych. Nie wolno lekceważyć Europejskiej Konfederacji Związków Zawodowych (ETUC) i jej sektorowych oddziałów. A jeśli chodzi o grupy konsumencie, nawet jeśli nie podziela się ich poglądów, należy być świadomym ich istnienia.

Żaden z ekspertów do spraw europejskich w Brukseli – lub przynajmniej żaden z doświadczonych specjalistów – nie wątpi już w znaczenie organizacji międzynarodowych i unii konsumencie. Natomiast rola związków zawodowych nie jest już tak szeroko ceniona.

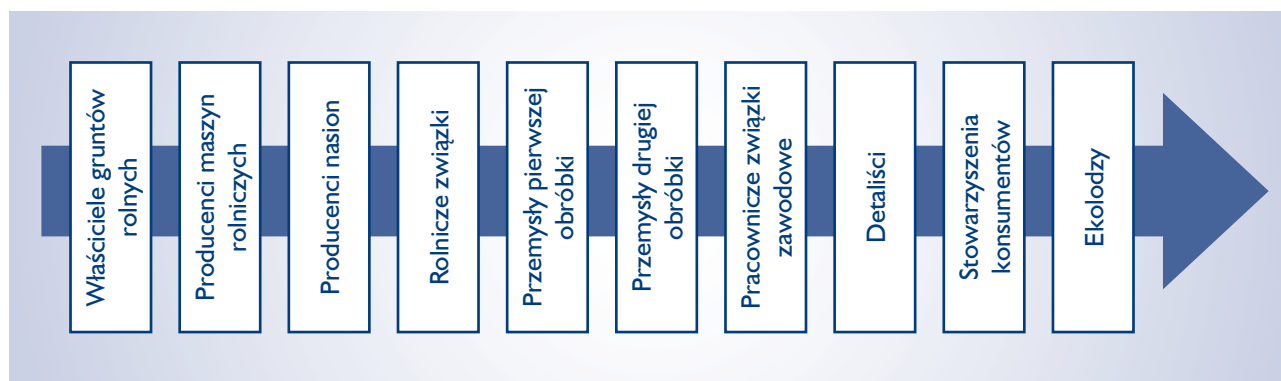
Nawet jeśli główne firmy i sektory gospodarcze mają świadomość znaczenia organizacji pozarządowych, to jednak nie rozumieją one sposobu ich funkcjonowania i dlatego rzadko są one chętne do nawiązania z nimi partnerskiej współpracy.

Oczywiście (patrz rozdział 3, część pierwsza) niektóre firmy utrzymują bezpośrednie, zaufane oraz konstruktywne stosunki z organizacjami pozarządowymi, związkami zawodowymi oraz grupami konsumentów, ale nadal znajdują się one w mniejszości.

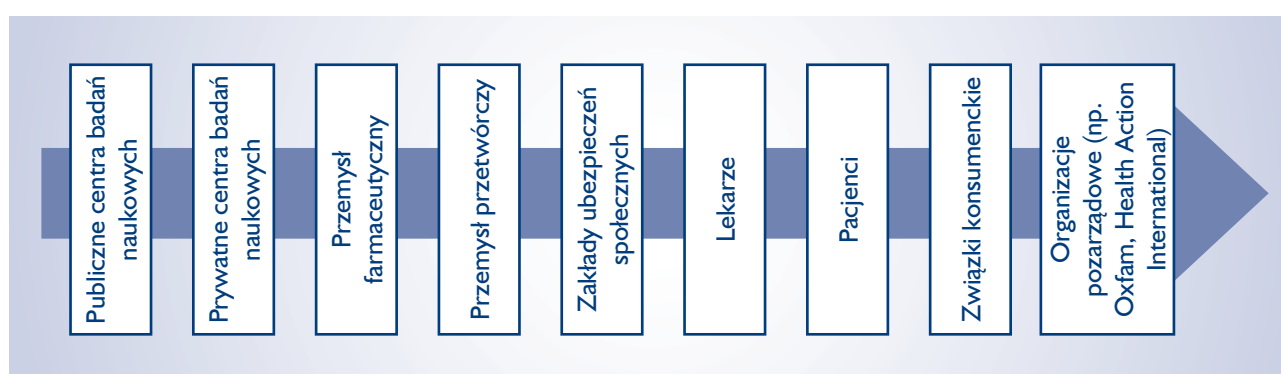
Być może się powtarzam, ale lobbying polega nie na wywieraniu presji na ludziach, ale pomocy w znalezieniu rozwiązania. A nie ma na to lepszego sposobu niż przedstawienie Komisji Europejskiej (lub ogólniej – instytucjom) gotowego porozumienia, które zostało już wynegocjowane na wszystkich poziomach łańcucha wartości od producenta do konsumenta.

Koncepcja łańcucha wartości stała się więc dla lobbyingu bardzo ważna. W celu zilustrowania jej znaczenia wybraliśmy dwa przykłady: sektora spożywczego oraz farmaceutycznego.

Łańcuch wartości dla sektora spożywczego



Łańcuch wartości dla sektora farmaceutycznego



Przełamując „sztuczny podział interesów”

Gdy obserwuję ostatnie lobbingsowe dossier, zaskakuje mnie występujący w nich sztuczny podział interesów: każdy podmiot ma przydzielone osobne miejsce i nie ma między nimi dialogu. Przy projektach aktów prawnych podział ten staje się normą – federacje europejskie nie rozumieją sposobu działania organizacji pozarządowych i *vice versa*. Zanim jednak zaczną się współpracować, trzeba przeprowadzić badania, polegające na rozpoznaniu potencjalnych sprzymierzeńców oraz posiadanych punktów zbieżności.

W obliczu rosnącego znaczenia organizacji pozarządowych, związków zawodowych, grup konsumenckich oraz społeczeństwa obywatelskiego ogółem, lepiej jest próbować przekonać te podmioty do swojego punktu widzenia, niż im go narzucać. Lobbying polegający na konfrontacji jest dla mnie czymś przestarzałym, a przynajmniej czymś, co należy stosować tylko w szczególnych okolicznościach.

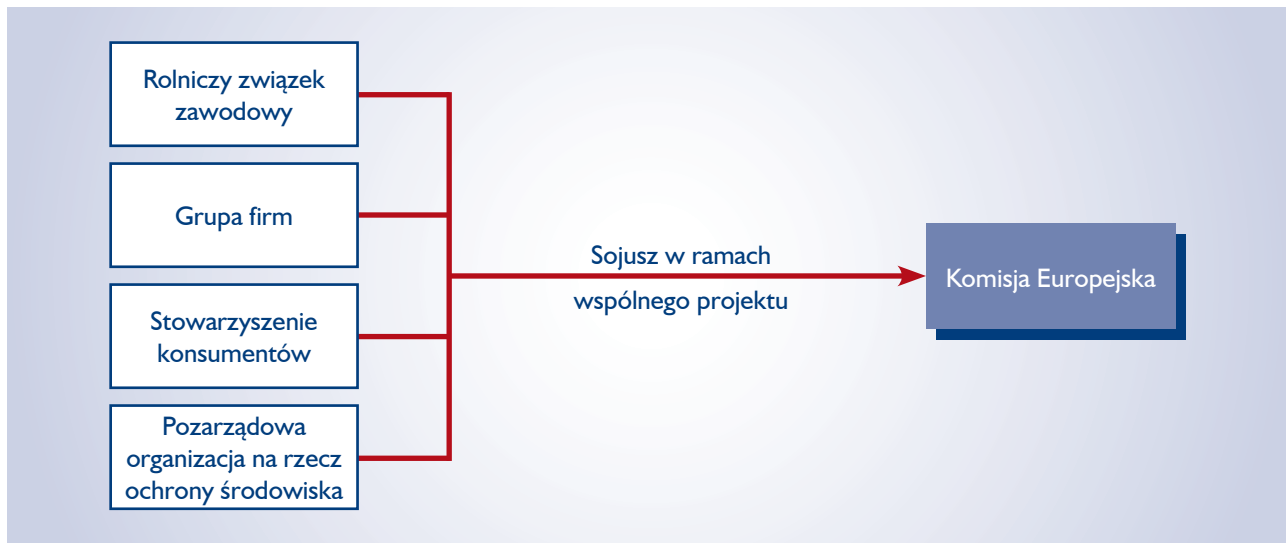
Przedstawienie Komisji Europejskiej lub Parlamentowi wspólnego stanowiska razem z organizacją pozarządową lub grupą konsumentów, lub obiema organizacjami, jest bardzo mile widziane, ponieważ jest to gotowa propozycja rozwiązania danego problemu.

Odnosnie do dwóch powyższych wykresów dodam jeszcze, że celem sojuszu przekrojowego nie jest zjednoczenie wszystkich podmiotów łańcucha wartości, lecz tylko części. Ważnym czynnikiem jest więc identyfikacja potencjalnych sojuszników. A im większe zróżnicowanie naszej sieci kontaktów, tym łatwiej będzie nam wybrać konstruktywnych partnerów do współpracy.

Zapobiegawcza strategia lobbingu jest więc odejściem od znanych nam dotychczas ścieżek. Wprowadzenie jej w życie wymaga większej ostrożności, wrażliwości i jest to proces bardziej złożony, ale też i bardziej ekscytujący. Wymaga posiadania globalnej sieci kontaktów w celu zidentyfikowania właściwych partnerów. Jednak ci, którzy ją stosują, mogą potwierdzić, że jest to strategia przyszłościowa o stuprocentowej skuteczności.

Teoria lobbingu przekrojowego

W nowych sojuszach przekrojowych wybór partnerów nie ma już związku z ich reprezentacyjnością, ale z umiejętnością podjęcia współpracy w ramach wspólnego projektu.



Sojusze przekrojowe, jako nowe formy wywierania wpływu w Brukseli, zmieniają charakter lobbingu ze strategii opozycji, na strategię propozycji.

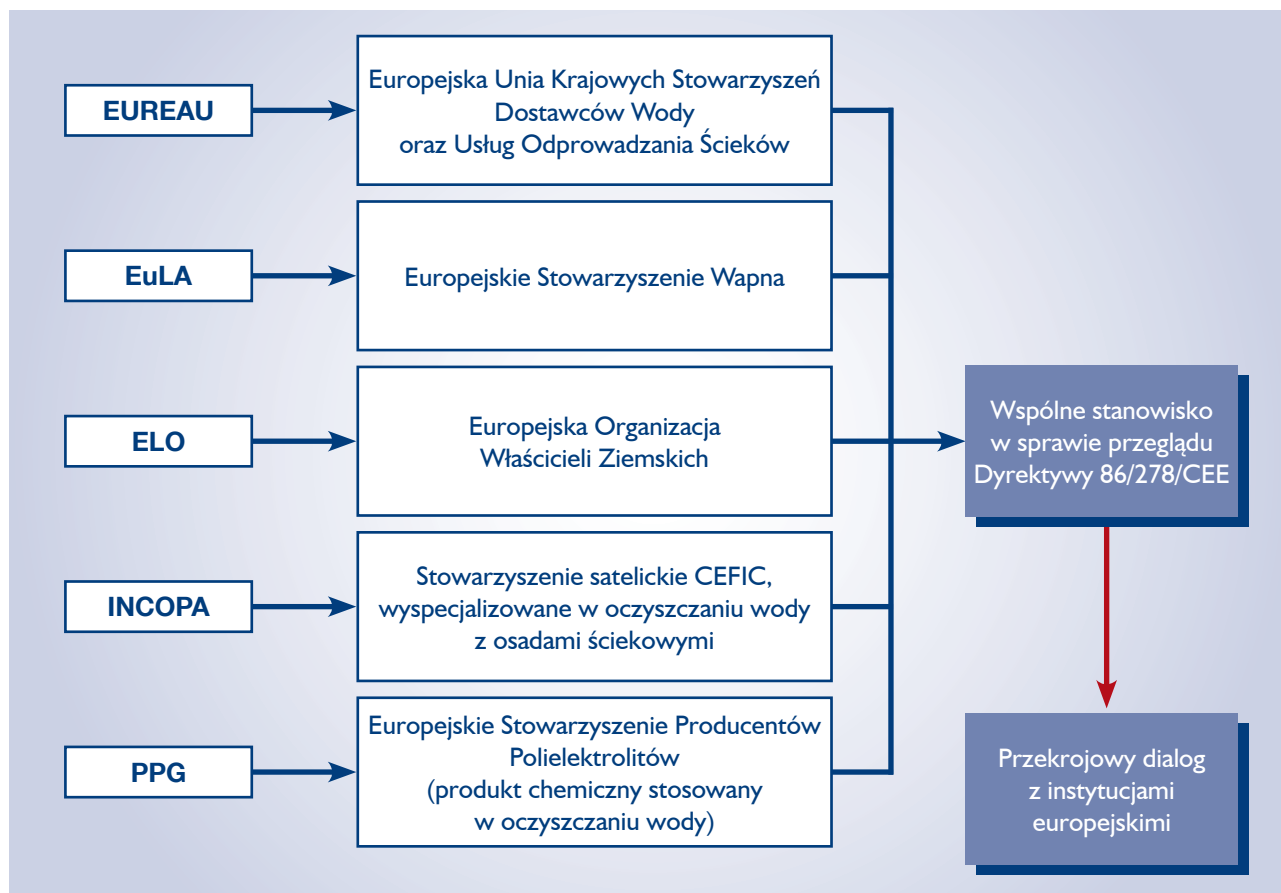
Lobbing przekrojowy w praktyce

Dossier dotyczący osadów ściekowych

Na początku 2006 roku Komisja Europejska ogłosiła zamiar dokonania w kolejnym roku przeglądu Dyrektywy 86/278/CEE, wydanej przez Radę w sprawie ochrony środowiska, w szczególności gleby, w przypadkach zastosowania osadów ściekowych w rolnictwie.

To poziome dossier zostało poddane weryfikacji na podstawie różnych regulacji prawnych (dotyczących wykorzystywania gleby, oczyszczania ścieków i ochrony zasobów naturalnych). Następnie wiele osób publicznie wyraziło chęć przeprowadzenia dyskusji na temat strategii ochrony gleby, utworzono więc kolicję przekrojową.

Koalicja przekrojowa w celu dokonania przeglądu Dyrektywy w sprawie stosowania osadów ściekowych w rolnictwie:



Ta przekrojowa koalicja, która jednoczy głównych interesariuszy przemysłów wyższego i niższego szczebla (surowce, przedsiębiorstwa gospodarki wodnej, przemysł chemiczny, użytkujący rolnicy), pozwoliła im stworzyć silne i wiarygodne wspólne stanowisko, które:

- zawiera najnowsze rozwiązania technologiczne (biocydy),
- oferuje długofalowy i elastyczny system kontroli,
- kładzie nacisk na zalety recyklingu względem jakości produktu oraz świadczenia usług.

Dnia 26 marca 2006 r. koalicja ta zorganizowała warsztat, w którym wzięło udział około pięćdziesięciu uczestników, a wśród nich przedstawiciele Dyrekcji Generalnej ds. Ochrony Środowiska, Parlamentu Europejskiego, kilku ministrów ds. ochrony środowiska, CIAA, COPA-COGECA, CEFIC. Spotkanie zakończyło się porozumieniem stwierdzającym, iż konieczne jest dokonanie przeglądu Dyrektywy 86/278/CEE w sposób otwarty i zrównoważony tak, aby w przyszłych ramach prawnych ująć najnowsze osiągnięcia technologiczne tego sektora gospodarki. Nie ma co do tego wątpliwości, iż do przeglądu Dyrektywy 86/278/CEE dojdzie właśnie w wyniku tego porozumienia.

Zbliżając się do końca książki, chcę zaznaczyć, iż nie mam wątpliwości, że kolejne lata lobbingu europejskiego będą naznaczone jego trzytorową ewolucją, czyli:

- 1. Stale malejącymi wpływami klasycznych federacji europejskich.**
- 2. Szczegółową analizą stosowanych dotychczas strategii wywierania wpływu. dokonywaną przez główne potęgi gospodarcze.**
- 3. Dalszym rozwojem platform oraz lobbingu przekrojowego.**

ROZDZIAŁ 7

A CO Z ETYKĄ?

A. Budżet kampanii lobbingowej to tylko pozorny problem

B. Etyka zawodowa lobbysty w prawie i praktyce

Niektórzy z czytelników po przeczytaniu już prawie całej książki, mogą zadawać sobie pytanie, czy nie mam im nic do przekazania na temat budżetów kampanii lobbingowych oraz etyki zawodowej lobbysty. Dotychczas nie poświęciłem tym dwóch kwestiom zbyt wiele uwagi, ponieważ pieniądze oraz etyka mają dla mnie znaczenie drugorzędne.

A. Budżet kampanii lobbingowej to tylko pozorny problem

Najpierw zajmijmy się kwestią finansów. Powróćmy na chwilę do zamieszczonego we wstępie stwierdzenia z Toniego Longa: „W Brukseli wywieranie wpływu jest kwestią indywidualną”. Nie mam co do tego najmniejszych wątpliwości. Zły lobbysta odniesie bowiem porażkę, mając do dyspozycji nawet duży budżet, a najdobitniej przypomina o tym przykład dossier dotyczącego towarów wolnocłowych. Z drugiej strony mały budżet nie wyrządzi dobremu dossier żadnej krzywdy.

Jaki budżet można określić jako duży? Ogólnie rzecz biorąc, małym dossier można zarządzać w sposób profesjonalny za 25 tys. euro., średnim – za 50 tys., a dużym – od 100 tys. euro w górę. Liczby te zawierają koszty związane z zatrudnieniem personelu (lub konsultanta), stworzeniem stanowiska negocjacyjnego oraz podejmowanymi działaniami.

W Brukseli – i tu akurat mamy szczęście – pieniądze nie są czynnikiem wpływowym. W przeciwieństwie do USA, gdzie lobbysci finansują partie polityczne, w Brukseli nikomu nie przyszłoby do głowy, żeby opłacać działalność parlamentarzysty europejskiego lub jego partii.

Za każdym razem, gdy spotykam się z potencjalnym klientem, słyszę od niego, że to dossier jest zbyt skomplikowane i że nie ma wystarczającego budżetu. Ta druga uwaga odnosi się w szczególności do federacji i firm, z największymi koncernami międzynarodowymi włącznie.

Jednak pytanie dotyczące budżetu jest zawsze zadawane z nieodpowiedniej strony. Tak naprawdę nie chodzi tu o to, żeby się dowiedzieć, czy w budżecie znajdują się na coś wystarczające środki, ale o to:

- ▶ jak dane dossier wpływa na naszą działalność (ocena wpływu)?
- ▶ do jakiego stopnia nasze działania są w stanie wpłynąć na kształt danego projektu legislacyjnego?
- ▶ na jakie korzyści możemy liczyć po wprowadzeniu tych zmian?
- ▶ jeśli wziąć pod uwagę wyżej wymienione korzyści, jaki budżet jesteśmy w stanie wygospodarować na ten cel.

Szczerze mówiąc, kwestia budżetu jest dla mnie drugorzędna. W praktyce, gdy dana sprawa jest pilna, zawsze znajdują się na nią pieniądze, niezależnie od tego, czy chodzi tu o organizację pozarządową, federację czy też firmę. Jeśli pomimo ogromnego wysiłku nadal nie udało się uzbierać

budżetu, dzieje się tak najczęściej ze względu na to, że zmieniły się nam priorytety lub też z braku odpowiedniej metodologii (rozproszenia działań, wątpliwości co do zakresu wpływów, niedostatecznego zrozumienia problemu, nieprofesjonalnego podejścia).

Szczerze mówiąc, jako konsultanta w lobbingu często denerwują mnie sytuacje, w których nie można wygrać danego dossier ze względu na brak środków finansowych na ten cel. Jednak gdy faktycznie dochodzi już do przegranej, jej powodem przeważnie wcale nie jest brak pieniędzy, ale brak odwagi, energii i chęci zainteresowanych.

B. Etyka zawodowa lobbysty w prawie i praktyce

W przeglądarce internetowej Google hasło „lobbing europejski - etyka” generuje 900 tys. wyników wyszukiwania. Jest to dowód na dużą liczbę artykułów, raportów i publikacji poświęconych moralnym aspektom lobbingu.

Z inicjatywy komisarza Siima Kallasa Komisja Europejska opublikowała w maju 2006 roku rządowy raport na temat przejrzystości i etyki działań w lobbingu. Mimo iż zastosowane w „Inicjatywie Kallasa” kryteria były niezwykle łagodne (ograniczono wymagania do nieobowiązkowego i nienarzucanego kodeksu postępowania lobbystów), znajdowała się ona w centrum uwagi jeszcze przez kilka miesięcy, wywołując żywe reakcje oraz inspirując powstanie wielu artykułów na ten temat.

Ja sam jako praktykujący lobbysta stosuję w tej kwestii cztery zasady:

- unikam konfliktów interesów (lub staram się je rozwiązać z jak największą przejrzystością);
- szanuję prawo (żadnej korupcji, nielegalnego zakładania podsłuchów, kradzieży dokumentów);
- nie odmawiam od razu - zanim przyjmie się lub odrzuci dossier, należy klienta wysłuchać;
- w przypadku różnicy zdań na temat dossier nie zostawiam klienta samego z jego problemem.

Gdy inni niewłaściwie nas odbierają, cierpi na tym zawód lobbysty, pozostawiając po sobie złe wrażenie tajnej władzy, ryzyka manipulacji, korupcji, a to sprawia, iż traci on swoją popularność. Nie dotyczy to wprawdzie Brukseli, gdzie lobbing jest elementem procedury decyzyjnej, ale zła opinia o nim utrzymuje się we Francji, w Belgii oraz większości państw członkowskich.

W tej sytuacji należy zareagować, ponieważ lobbing jest konieczną przeciwwagą dla władzy. Kodeksy postępowania to dobry pomysł, ale niewystarczający. Osobiście jestem za trzyetapowym rozwiązaniem:

- utworzeniem profesjonalnej organizacji lobbystów oraz innych praktyków w sprawach europejskich, tak jak w przypadku organizacji prawniczych,
- szybką likwidacją istniejących już stowarzyszeń lobbystów,
- całkowitą przejrzystością w przydzielaniu dotacji oraz procedurach przetargowych.

Ponadto konieczne jest, aby profesjonalni lobbyści zorganizowali się w sposób kolegialny (w formie organizacji pozarządowych, federacji branżowych, konsultantów), wybierali swoich przedstawicieli w drodze tajnego głosowania, a ci przedstawiali Komisji konkretne propozycje dotyczące prawnej regulacji praktyk lobbingu.

W takim wypadku ostatecznie to Komisja definiowałaby, które praktyki lobbingu są legalne, a które nie:

- ▶ niektóre praktyki lobbingu w ścisłym tego słowa znaczeniu (tworzenie organizacji kontroli) oraz wywiadu gospodarczego (dostęp do tajnych dokumentów) znajdują się na granicy dopuszczalności, a cóż dopiero mówić o legalności w rozumieniu Komisji;
- ▶ to samo odnosi się do tworzenia pewnych wewnętrznych grup eksperckich przez Komisję lub Parlament;
- ▶ nie wspomnę już o nierównym dostępie do dokumentów!

Nie tylko dziś, lecz przede wszystkim w przyszłości lobbing będzie odgrywał zbyt ważną rolę, aby wolno było dopuścić do braku precyzyjnych uregulowań oraz braku inicjatywy KE w tej dziedzinie. Przyzwolenie na to, aby postrzegano nasz zawód jako nieprzejrzysty, powoduje bowiem, że mamy do stracenia praktycznie wszystko.

Życiorys autora

Stanowiska

w organizacjach europejskich

1975-1994 - dyrektor departamentu gospodarczego, sekretarz generalny, a od 1988 roku, dyrektor generalny Europejskiego Komitetu Producentów Cukru (CEFS).

1994-1996 - meneger w randze sekretarza generalnego w COPA-COGECA, jednej z głównych organizacji reprezentujących rolników oraz spółdzielnie rolnicze w UE.

1997- - twórca oraz dyrektor generalny CLAN Public Affairs (grupa ESL & Network), jednego z liderów wśród europejskich firm konsultingowych.

2004 - twórca europejskiej platformy usługowej, łączącej usługi konsultingowe (CLAN Public Affairs), prasę (Europolitics), szkolenia (European Training Institute) oraz centra biznesowe (CLAN Business Centres).

Główne obowiązki:

- Nadzór nad przeniesieniem (w 1988 roku) siedziby CEFS z Paryża do Brukseli.
- Rozwijanie społecznego dialogu sektorowego i utworzenie strategicznego partnerstwa z EFFAT, Europejską Federacją Związków Zawodowych w Sektorach Spożywczych, Rolnym i Turystycznym.
- Cele strategiczne w lobbingu: utrzymanie sprzyjającej regulacji przemysłu cukrowego i wynegocjowanie klauzuli ochronnej w ramach Rundy Urugwajskiej (WTO).
- Rozwijanie partnerstwa pomiędzy pracodawcami GEOPA a pracownikami rolnymi;
- Próba zjednoczenia różnych organizacji rolniczych w ramach „galaktyki” COPA-COGECA.
- Wypracowanie porozumienia z przemysłami rolno-spożywczymi.
- Główne cele lobbingu: WPR, WTO, organizacje wspólnego rynku, fundusze wspólnotowe itp.
- Publikacja wielu książek na temat Europy, m.in. praktycznego przewodnika po labiryncie UE, przetłumaczonego na 20 języków.
- Gościnne wykłady m.in. na Uniwersytecie Georgetown oraz na Uniwersytecie Harvarda.
- Założenie - wspólnie z Christianem Le Clercqem - pierwszej europejskiej szkoły lobbingu (EIPAL w 1992 roku).
- Bezpośrednie zaangażowanie w liczne dossier: WPR, WTO, ustawodawstwo dla przemysłu spożywczego, opakowania towarów, PCV, sprzedaż bezcłowa, banany, czekolada, cukier, energia, transport.
- Odznaczenie orderem Kawalera Legii Honorowej („Chevalier de la Légion d’Honneur”) za zasługi w działalności europejskiej.

Bibliografia autora

Publikacje według wydawnictw:

Europolitics

- *The Comitology reform*. Z Vicky Marissen - wrzesień 2007
- *European lobbying* - luty 2007
- *Comitology and other Committees & Expert Groups*
z Caroline Rosberg - luty 2004
- *The Practical Guide to the EU labyrinth*
wydanie pierwsze: czerwiec 1991 - przełożone na 20 języków

Europe Information Service

- *The Euro: Europe's Construction or Destruction?*
z Juanem Carlosem Gonzalezem Alvarezem - grudzień 2004

Apogée

- *Clés pour le Parlement Européen*
z Dominique Lund - styczeń 1992
- *Euro-subventions : mode d'emploi*
z Bernardem de Galembert - czerwiec 1992
- *Les Écus de l'Europe*
z Roxanne Feller and Bernardem de Galembert - maj 1993
- *Le Parlement Européen pour une Europe des citoyens* - styczeń 1994
- *L'Europe contre-sens* - kwiecień 1996

Dervy

- *Les bijoux Rose-Croix (1760-1890)*
z Robertem Vanloo i Philippem Kleinem - maj 2003

Tłumaczenie na język francuski wraz z adaptacją

- *Le drame yougoslave* by Mihailo Crnobrnja - wrzesień 1992
- *Europe l'étrange superpuissance* by David Buchan - czerwiec 1993

