
Informacja w działalności lobbingowej

Małgorzata Molęda-Zdziech

(...) człowiekowi z młotkiem wszystko wydaje się być gwoździem,
tak jak człowiekowi z komputerem wszystko wydaje się być informacją.

M. Mrozowski

Lobbing może być rozważany w dwóch kontekstach. Pierwszy, historyczny, dotyczy lobbingu jako pewnego zjawiska społeczno-politycznego, sięgającego początków państwa. Drugi, węższy, traktuje lobbing jako narzędzie, technikę rzecznictwa interesów: formułowania i przekazywania argumentów, docierania do decydentów.

Te dwa podejścia łączy płaszczyna komunikacyjna. Pojęcie komunikowania zawiera w sobie dwa skrajne znaczenia: szerokie, zgodnie z którym wszelkie ludzkie działanie to komunikowanie oraz węższe, używające tego terminu tylko do aktów werbalnych.

Etymologia terminu zawiera w sobie zarówno element rzeczowy – przekaz – komunikat (łac. *communicatio*) oraz behawioralny, oznaczający czynność, działanie (*communicare*). Lobbing odwołuje się często do takich dziedzin, jak *public affairs*, *public relations*, *government relations*. O ich pokrewieństwie decyduje podobieństwo metod i technik działania, pewnej zbieżności celów, adresatów.

Istota pojęcia lobbing polega na nawiązywaniu relacji bezpośrednich, kontaktów personalnych, a więc interakcji pomiędzy lobby – grupą nacisku – a aparatem państwowym. Lobbing rozumiany w kategoriach komunikowania to zatem przede wszystkim proces, w trakcie którego lobbyści próbują nakłonić przedstawicieli rządu do zaakceptowania polityki pożądanej przez klientów przy użyciu legalnych metod i środków. Właśnie w tym kontekście, lobbing zdefiniowany został przez Lestera W. Milbratha, który jako jeden z pierwszych potraktował to zjawisko jako godne naukowej refleksji.

„(...) lobbing jest bodźcem i komunikatem skierowanym przez osobę – nie będącą jedynie obywatelem – do przedstawiciela rządu z nadzieją wpłynięcia na jego decyzje”¹.

¹ *International Encyclopedia of the Social Sciences*, (red.) David L. Sills, vol. 9 (1968). Autorem artykułu poświęconego lobbingowi jest Lester W. Milbrath. (s. 441–445). Jeden z pierwszych artykułów na temat lobbingu to właśnie artykuł Lestera W. Milbratha *Lobbying as a Communication Process*, opublikowany na łamach *Public Opinion Quarterly* w 1960 roku.

Lobbing a informacja

W połowie lat 50., kiedy to bilans siły roboczej w Stanach Zjednoczonych przesunął się z produkcji dóbr na sektor usług (w tym informacyjnych), Daniel Bell ogłosił koniec epoki społeczeństwa przemysłowego wprowadzając pojęcie społeczeństwa postindustrialnego². Nowe technologie stymulują przechodzenie pomiędzy kolejnymi etapami społeczeństwa. Zdaniem Levinsona, kapitalizacja informacji umożliwiła w pewnym sensie przejście władzy z rąk kościoła w ręce monarchów, a potem ludu. „Na przestrzeni wieków prasa drukarska wielorako napędzała rozwój kapitalizmu – wymienić tu m.in. należy przyjęcie papierowego pieniądza, co było pierwszym krokiem w procesie coraz dalej postępującej abstrakcji kapitału, która za naszych czasów osiągnęła punkt kulminacyjny w postaci elektronicznego transferu”³.

Wraz z pojawieniem się komputera, ważne miejsce w sektorze usług zajęło przetwarzanie informacji⁴. Wynalezienie komputera porównywano do wynalazku maszyny parowej, która doprowadziła do rewolucji przemysłowej. Tabela 1 przedstawia w schematyczny sposób (w formie typów idealnych) różnice struktur społecznych w trzech fazach rozwoju społeczeństwa.

Tabela 1

Trzy fazy rozwoju przedsiębiorstwa

Wymiar	Struktury społeczne		
	preindustrialne	przemysłowe	postindustrialne
Zasoby	surowce	energia	informacja
Sposób	wydobycie	produkcja	przetwarzanie
Technologia	pracochłonna	kapitałochłonna	„wiedzołonna”
Cel	gra przeciwko naturze	gra przeciwko naturze sztucznej	gra między osobami

Źródło: D. Bell, *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1998.

Jak widać, w epoce społeczeństwa postindustrialnego decydująca zatem staje się wiedza teoretyczna, działalność informacyjna, badania i rozwój. Zdają sobie z tego sprawę wielonarodowe korporacje, czego praktycznym dowodem jest ścisła współpraca nawiązywana przez korporacje i instytuty badawcze, finansowanie ich bądź zakładanie własnych (np. *Philippe Moris Institute*).

² D. Bell, *The Coming of Post-Industrial Society*, Basic Books, New York 1973. W polskim przekładzie dostępna jest inna praca tego autora: *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 1998.

³ P. Levinson, *Miękkie ostrze*, Muza SA, Warszawa 1999, s. 65.

⁴ Zgodnie z raportem ds. Wartościowania Techniki, sektor gospodarki związany z przetwarzaniem danych obejmuje 41% siły roboczej Stanów Zjednoczonych i 34% PNB; za: Richard K. Curtis *Informacja jako towar* [w:] L.W. Zacher (red.): *Problemy społeczeństwa informacyjnego*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1997, s. 164.

Informacja stała się w społeczeństwie postindustrialnym podstawowym bogactwem, strategicznym zasobem. Także w tej roli – towaru – występuje w przypadku lobbingu. Informacja stanowi jego esencję. Zapewnia ona, że podjęte decyzje wpływające na rzeczywistość, na konkretne interesy społeczne, gospodarcze, są decyzjami racjonalnymi. „Lobbing jest niczym więcej niż po prostu skutecznością przekazywania rzetelnych informacji tym osobom, które podejmują decyzje polityczne lub urzędnicze”⁵.

Obecnie w odniesieniu do wysoko rozwiniętych krajów zachodnich i Stanów Zjednoczonych używa się terminu „społeczeństwa informacyjne”. Sam termin pochodzi z Japonii⁶, a do Europy dotarł w 1978 roku za pośrednictwem dwóch francuskich ekspertów: Simona Nory i Alaina Minca w raporcie dla prezydenta Francji. Do USA pojęcie to dotarło i przyjęło się w latach 80.

Czym jest zatem informacja? Rację ma S. Ehrlich stwierdzający, że na gruncie nauk społecznych trudno posłużyć się w refleksji teoretycznej matematycznym rozumieniem informacji, po prostu dlatego, że abstrahuje ono od jej treści, a także od cech indywidualnych i społecznych nadawcy i odbiorcy, czyli od realiów społecznych. Natomiast nauki o społeczeństwie, jeżeli mają być użyteczne – a są to nauki praktyczne – muszą wnikać nie tylko w treść informacji, w ich użyteczność praktyczną i teoretyczną, lecz również w cechy jej nadawców i odbiorców. Pomostem – usuwającym roziew poznawczy między tymi naukami a naukami ścisłymi – mógłby być podział informacji proponowany przez C.R. Morrisa. Dzieli on je na faktyczne, oceniające i przypisujące (regulujące, normujące). Podobną rolę może też odegrać pojęcie „informacji celowo zorientowanej”⁷.

Można ją definiować ze względu na różne kryteria. Ogólną, a zarazem kompleksową definicję, przyjmuje Międzynarodowa Norma ISO (nr 2382, część I). Według niej informację rozumie się „jako wiedzę powiązaną z jakimkolwiek przedmiotem, czy to rzeczą, czy faktem, procesem, czy ideą. Ta wiedza (wiadomości) to dane, zdefiniowane obrazy części rzeczywistości z przeszłości lub teraźniejszości albo wartości wynikające z danych, np. prognozy lub zalecenia, wskazania czyli dane o charakterze normatywnym (...)”⁸.

Ekonomiści traktują informację jako towar. Wydaje mi się, że jest to cenne porównanie także dla socjologów. Prace Herberta Schillera, Oscara Gandy'ego podkreślają silny związek

⁵ Wypowiedź Marka Matraszka, dyrektora firmy CEC Government Relations, za: Sens, istota i granice lobbingu, materiały seminaryjne z 7 listopada 1995, Biuro Studiów i Analiz Kancelarii Senatu, s. 15.

⁶ Termin społeczeństwo informacyjne (*joho shakai*) – jak podaje T. Goban-Klas – został zaproponowany po raz pierwszy przez Tadao Umesamo w artykule na temat ewolucyjnych teorii społeczeństwa opartego na „przemysłach informacyjnych”. Spopularyzowany przez futurologa Kenichi Koyamę w pracy *Introduction to Information Theory* z 1968 roku (wydana w języku japońskim), za: T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, PWN, Warszawa 1999, s. 287.

⁷ S. Ehrlich, s. 18.

⁸ K. Wojcik, *Public relations od A do Z*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 69.

informacji z sektorem gospodarki, mniej kultury⁹. „Utowarowienie informacji” demonstruje handlowy charakter całej kultury, gdzie kryterium rynkowe nie zawsze gwarantuje jakość.

Czym charakteryzuje się informacja rozumiana jako towar? Czy możemy ją traktować jak każdy inny produkt, czy jako produkt posiadający swoją specyfikę? Zdaniem badaczy zajmujących się społeczeństwem informacyjnym, informacja stanowi swoiste i nieporównywalne dobro (w znaczeniu towar). Jedni, jak na przykład John McHale (1976), nazywają informację „podstawowym bogactwem człowieka”, gdyż to od niej właśnie zależne są wszystkie inne bogactwa człowieka. „Informacja jako podstawowe bogactwo stworzy wiedzę lub informację zorganizowaną dla określonego celu, przekształcając się w główny towar w naszym Wieku Post-Industrialnym”¹⁰. Zdaniem Petera Druckera „być może wkrótce będziemy musieli od nowa przemyśleć sposób patrzenia na ekonomię i gospodarkę. Informacja jest obecnie uważana za «usługę», ale jest to podstawowy surowiec gospodarki opartej na informacji. W takiej gospodarce szkoły są w tym samym stopniu producentami dóbr podstawowych, co framerzy i to, co w większości teraz uważamy za ogólne wydatki społeczne, jest w rzeczywistości inwestycją kapitałową. Tylko taka hipoteza może wyjaśnić upadek tezy o depresji w produkcji dóbr podstawowych, pociągającej za sobą równie poważne załamanie w świecie przemysłowym”¹¹. Utowarowienie informacji możliwe było dzięki procesowi demokratyzacji informacji, w rozumieniu Friedmana, który to proces wraz z demokratyzacją technologii i demokratyzacją finansów doprowadził i umożliwił globalizację¹².

O strategicznej roli informacji mówią także statystyki zatrudnienia w sektorze informacyjnym. Termin ten obejmuje cztery podsektory:

- 1) produkcji informacji, obejmującej działalność badawczą i konstrukcyjną na wszystkich możliwych polach, tworzenie projektów, gromadzenie informacji, usługi o profilu doradczym,
- 2) przetwarzania informacji, produkcji, w skład którego wchodzi: maszynowe przetwarzanie danych w celu uzyskania informacji, koniecznej do realizacji danego projektu oraz związane z zastosowaniem zdobytej wiedzy działania menedżerskie, kontrolne, itp.,
- 3) dystrybucji informacji, ściśle związanej z działalnością badawczą,
- 4) obsługi technicznej produkcji, przetwarzania i dystrybucji¹³.

⁹ O. Gandy, *The Panoptic Sort: a Political Economy of Personal Information*, Boulder Westview, 1993; H. Schiller, *Information and the Crisis Economy*, Norwood–New York–Ablex 1989.

¹⁰ R.K. Curtis, *Informacja jako towar*, [w:] *Problemy społeczeństwa informacyjnego*, praca zbiorowa, pod red. L. Zachera, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1997, s. 152.

¹¹ P. Drucker, *Out of the Depression Cycle*, „Wall Street Journal”, January 9, 1985, s. 26, za: ibidem, s. 153.

¹² T.L. Friedman, *Lexus i drzewo oliwne. Zrozumieć globalizację*, Rebis, Poznań 2001, s. 37–147.

¹³ Za: A. Pawłowska, *Gospodarka oprata na informacji – uwagi o teorii i praktyce*, [w:] *Problemy społeczeństwa informacyjnego*, praca zbiorowa, pod red. L. Zachera, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1997.

Pod koniec lat 80. w Stanach Zjednoczonych zatrudnienie w tym sektorze wynosiło 60% populacji zatrudnionej, w Wielkiej Brytanii – 40,8%, Szwecji – 36,1%, Niemczech – 34,8%, Finlandii – 30,1%, Japonii – 29,6%, Norwegii – 22,9%. To właśnie sektor informacyjny stanowi najżywiej rozwijającą się gałąź gospodarki społeczeństw postindustrialnych. Niektórzy ekonomiści idą w swoich sądach jeszcze dalej, jak np. G. Edward Schuh, ekonomista rolny, który uważa, że „cały wzrost produkcji rolnej za ostatnie 50 lat, poczynając od lat 20., a na latach 70. kończąc, nie wynikał ze wzrostu kapitałowego zasobów materiałowych. Wynikał on raczej z zastosowania nowej wiedzy lub informacji, unaoczniając, do jakiego stopnia wiedza jest produktem czy zasobem”¹⁴.

Kolejny problem, który zwrócił uwagę badaczy, to kwestia dotarcia do informacji. Źródła informacji są liczne, a problemem nie jest już jej brak, ale jej nadmiar. Stąd też rodzi się konieczność odpowiedniej selekcji. W literaturze wyróżnia się źródła formalne i nieformalne informacji¹⁵.

W skład pierwszej kategorii wchodzi: oficjalne, jawne publikacje publiczne, informacje o przetargach, raporty organizacji państwowych lub instytucji, komisji parlamentarnych. Pozwalają one odtworzyć zakres zainteresowań nadawcy. O wartości informacji tego typu decyduje przede wszystkim umiejętność ich selekcji, analizy i interpretacji. Nieformalne źródła informacji to te, w których jej nadawca z reguły jest trudny do identyfikacji. Docieranie do informacji polega na wykorzystywaniu różnorodnych kanałów i nieformalnych sieci kontaktów. Im bardziej są one urozmaicone, tym informacje będą bardziej wiarygodne. Ze źródeł pierwszej kategorii pochodzi tzw. biała informacja, a z drugiej szara i czarna. Jean-Claude Ducatte posługując się kryterium jawności autora/nadawcy właśnie tak nazywa typy informacji¹⁶.

Trzy typy informacji:

- 1) informacja biała: funkcjonująca w oficjalnym obiegu publicznym, pochodząca z określonego źródła, ogólnodostępna, ale wymagająca opracowania (z uwagi na jej szeroki zakres, objętość),
- 2) informacja szara: pochodzi z monitorowania, nadzorowania określonej dziedziny, problemu prowadzonego przez przedsiębiorstwo, w ramach jego struktury,
- 3) informacja czarna: uzyskana z wywiadu gospodarczego („szpiegostwa”) prowadzonego przez lobbystę, autor nieujawniony.

W jaki sposób dziennikarze wchodzi w relacje z innymi, pozaprasowymi instytucjami, tworząc listy istotnych publicznie tematów? Dlaczego tak się dzieje? Przyjrzyjmy się

¹⁴ H. Cleveland, *The Twilight of Hierarchy: Speculations on the Global Information Society*, „Information and Referral”, vol. 7, 1, Summer, 1985, 1–31, za: ibidem, s. 153.

¹⁵ J.-C. Ducatte, *La gestion de l'influence ou le lobbying au service de l'entreprise*, Les Editions Liaisons, Rueil-Malmaison, 1998, s. 83–86.

¹⁶ Ibidem, s. 82.

głównym aktorom przyczyniającym się do powstawania i zbierania informacji. Oprócz dziennikarzy są to: urzędnicy, rzecznicy rządowi i organizacyjni, specjaliści od *public relations*. To oni stanowią źródło informacji. Trzeba przy tym pamiętać, że każdy z nich działa i istnieje w jakiś strukturach organizacyjnych, które z kolei posiadają różne ideologie, misje, cele, zadania. Dlatego też zainteresowania tych instytucji skupiają się na różnych aspektach informacji, różnych relacjach, różnym ich rozumieniu. Sam wybór źródła pozwala nam więc na określenie nie tylko tego od kogo usłyszymy wiadomość, ale także, co usłyszymy. Badacze skupili się na tym, w jaki sposób „porządek dnia” powstaje, jak się go układa, co pozwoliłoby na zrozumienie tworzenia rzeczywistości poprzez media dla swojej publiczności.

Gandy wprowadził termin procesu subsydiowania informacji. Definiuje go jako „próbę wywierania wpływu na działania innych za pomocą kontrolowania ich dostępu oraz możliwości wykorzystania przez nich informacji ważnych ze względu na te działania (...) takie informacje są subsydiowane, ponieważ ich źródło sprawia, że użytkownik ma je po niższej cenie”¹⁷.

Korzyści z takiej transakcji mogą przyjmować różne formy: zaoszczędzonego czasu, pieniędzy, pracy, jakie zazwyczaj trzeba zainwestować w zbieranie informacji. Subsydium informacyjne składa się z wiadomości, faktów i innych danych oferowanych przez dostawcę jako pomoc dla zdobywającego informację. Relacja subsydiowania informacji jest relacją zwrotną i ma charakter symbiotyczny – korzystny dla obu stron. Dziennikarze dysponują szybko pewną i wiarygodną informacją, a dysponenci informacji – źródła, mają zagwarantowany przekaz tej informacji do „swojej” wybranej publiczności.

Dobłą ilustracją tego typu relacji są relacje z mediami organizacji biznesowych, które prowadzą aktywnie działalność lobbingsową.

Na polskim forum, Business Centre Club przywiązują dużą wagę do *media relations*. Wypracowane stosunki owocują liczbą publikacji prasowych w prasie codziennej, tygodnikach społeczno-politycznych, publikacjach branżowych. Podobnie zaczyna działać Henryk Bochniarz, prezydent Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych.

Zadaniem lobbystów jest więc uzyskanie dostępu do źródeł informacji, przygotowanie informacji, a następnie wybór środków do jej przekazu, gwarantujący poprawny (zgodny z intencjami nadawcy) odbiór przez zamierzonego adresata. Oznacza to, że lobbysta musi przewidywać cechy przyszłego odbiorcy i działać tak, aby przekaz został odebrany pomyślnie z możliwie jak najmniejszym zniekształceniem. Musi zatroszczyć się o to, by informacja nie została przechwycona lub zablokowana. Jest więc odpowiedzialny za wybór odpowiedniego kanału przekazu: otwartego, czyli posiadającego łatwy dostęp, nie przeciążonego, o niskim poziomie zakłóceń, tzw. szumu¹⁸.

¹⁷ O.H. Gandy, *Beyond Agenda Setting: Information Subsidies and Public Policy*, Norwood 1982, za: L.M. Walters, *Dobro, zło i media: efekty masowego komunikowania*, [w:] Zeszyty Prasoznawcze, nr 3–4, Kraków 1995, s. 45.

¹⁸ „Szumem określa się każde zakłócenie utrudniające bądź uniemożliwiające skuteczne porozumiewanie się nadawcy z odbiorcą”, za: Sobkowiak B., *ibidem*, s. 15.

Lobbing jako nowy sektor działalności gospodarczej

Lobbing stanowi coraz ważniejszy sektor gospodarki w świecie, a w Polsce nową dziedzinę działalności polityczno-gospodarczej. Uważany jest za „wyspecjalizowaną formę *public relations*, która nawiązuje i podtrzymuje dobre relacje z władzą państwową, rządem i parlamentem, głównie dla wpływania na proces ustawodawczy i regulacje prawne”¹⁹. Sektor *public relations* jako komercyjny sektor aktywności powstał w Stanach Zjednoczonych. Jak pisze S. Ehrlich: „Polityka i politycy są traktowani przez firmy konsultacyjne jako towar, zarówno gdy chodzi o kampanię prezydencką, gubernatorską, jak też o wybory do Kongresu. Jest to nowa generacja zawodowców reklamy (*public relations*), których nie interesuje ani ideologia, ani treść politycznych programów”²⁰.

Firmy specjalizujące się w lobbingu są wyłącznie ukierunkowane na adresowanie informacji do tych środowisk, które są opiniotwórcze albo wręcz podejmują decyzje, które mają wpływ na interesy tej grupy społecznej albo tego interesu gospodarczego, które reprezentuje firma lobbyistyczna. Zawód lobbyisty traktowany jest w krajach zachodnich na równi z takimi zawodami, jak finansista czy doradca finansowy lub prawny.

Lobbing w Polsce

W Polsce zawodowo lobbingiem zajmuje się dopiero kilkanaście firm. Część z nich to filie międzynarodowych sieci, np. CEC Government Relations, GJW, Burson Marsteller, inne to firmy polskie, np. S.C Smart, Grupa Doradztwa Strategicznego, Unilob, Wil Lobbying²¹. CEC Government Relations istniejąca na polskim rynku od 1989 roku, została założona przez Marka Matraszka. Posiada biura w Pradze, Budapeszcie, Bukareszcie i Kijowie, stanowiąc część sieci światowej APCO. Wśród jej klientów znaleźli się m.in: Reynolds, DHL, HERBALIFE.

Drogi wejścia do profesjonalnego lobbingu są różne: najczęściej przez działalność na polu polityki (M. Nowakowski²², Grupa Doradztwa Strategicznego – GDS, United Public Relations, M. Wojtczak – Wil Lobbying, „pampersi” – A.S.A.P²³) lub poprzez pełnienie

¹⁹ T. Goban-Klas, *Public relations czyli promocja reputacji*, Business Press, Warszawa 1997, s. 29.

²⁰ S. Ehrlich, *Norma, grupa, organizacja*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1998, s. 142.

²¹ Więcej na ten temat piszę pod koniec rozdziału, omawiając metody i formy lobbingu.

²² Prezes GDS Marek Nowakowski wcześniej pracował w strukturach rządowych, gdzie był dyrektorem Departamentu Współpracy z Zagranicą w Ministerstwie Ochrony Środowiska, pracował też w Ministerstwie Współpracy Gospodarczej z Zagranicą, w Urzędzie Rady Ministrów oraz Kancelarii Sejmu. W latach 1992–1996 stał na czele polskiego oddziału największej na świecie agencji *public relations* – *Burson Marsteller*. Za: biogram zamieszczony w materiałach konferencyjnych, *Czas na lobbing*, IIR, 27 marca 2001 roku.

²³ Przykładem takiej działalności była firma PR, A.S.A.P, specjalizująca się w lobbingu, należąca do Marka Budziszka, dziennikarza „Życia”, dyrektora Radia Plus, związanego ze środowiskiem tzw. pampersów. Pełnił on funkcję doradcy szefa Kancelarii Premiera, gdy funkcję tę sprawował Wiesław Walendziak, potem (do kwietnia 2001 roku) był społecznym doradcą ministra finansów Jarosława

funkcji działacza organizacji gospodarczych, biznesowych (np. były wieloletni wiceprezes BCC, W. Michałek – Unilob²⁴). Założenie firmy PR czy Public Affairs staje się formą kariery zawodowej dla byłych polityków czy ludzi związanych przez jakiś czas z władzą.

Polską firmą jest Grupa Doradztwa Strategicznego – GDS – z siedzibą w Warszawie, specjalizująca się „w doradztwie z zakresu kształtowania strategii promocyjnych firm i korporacji. Pomaga nawiązać dialog z administracją państwową i samorządową, środowiskami politycznymi, mediami, kręgami opiniotwórczymi i opinią publiczną”²⁵. Zatrudnia czternastu specjalistów, w razie potrzeby ekspertów zewnętrznych. Klientami są przede wszystkim firmy z sektora finansowego (Bank Handlowy w Warszawie SA, Raiffeisen Investment Polska), farmaceutycznego (np. Polfa Tarchomin SA), elektroenergetycznego (m.in. elektrociepłownia Opole SA, Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA) i znajdujące się w procesie prywatyzacji (Domy Towarowe Centrum SA). Firma prowadzi sprawy związane z sektorem zaawansowanych technologii (m.in. Airbus, Aster City Cable, Motorola GmbH, Netia, Plus/Idea/Era- UMTS, Polkomtel SA, PTK Centertel sp. z o.o, SBS Broadcasting). W ostatnim czasie prowadzi lobbing m.in. na rzecz budowy autostrady A-3 (Szczecin–Lubawka) dla Pomorza Zachodniego²⁶. Firma obsługiwała również koncern Pepsico Inc. Chodziło o pozyskanie zrozumienia i akceptacji środowisk rządowych i parlamentarnych dla strategicznej reorientacji Pepsico w Polsce, który jako właściciel 99,3% akcji holdingu E. Wedel SA postanowił sprzedać dwie spółki Wedla produkujące słodocze – każdą innemu inwestorowi. Na skutek podejmowanych działań (np. spotkań z członkami rządu i parlamentu, artykułów prasowych w tygodnikach gospodarczych, stałemu monitoringowi prasy pod kątem błędów i przekłamań) osiągnięto zamierzony rezultat: zrozumienie i poparcie ze strony środowisk rządowych. Świadczyły o tym wyważone artykuły prasowe, w większości będące rezultatem informacji dostarczonych przez GDS.

Bauca (który nie wiedział o tym, że jego doradca zawodowo zajmuje się lobbingiem). A.S.A.P pracowała m.in. dla Elektrimu, Deutsche Banku, przedsiębiorstw państwowych, np. PZU Życie. W materiałach reklamowych firma jako swoje atuty wymieniała „osobiste kontakty w środowiskach politycznych – pracownicy A.S.A.P byli lub są doradcami wpływowych polityków”, możliwość „organizacji spotkań na szczeblu ministerialnym”. Obecnie, jeden z wątków toczącego się śledztwa w sprawie PZU Życie poświęcony jest wyciekaniu pieniędzy ze spółki poprzez wydatki na działania PR. Za: „Gazeta Wyborcza”, 20 lipca 2001, s. 9.

²⁴ Witold Michałek, w latach 1991–2000 pełnił w BCC funkcję wiceprezesa zarządu i koordynatora działań lobbingowych. Równolegle pracował w firmach doradczych specjalizujących się w zarządzaniu i lobbingu od 1998 roku współwłaściciel UNILOB s.c. i doradca rządów Ukrainy i Bułgarii w zakresie polityki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Za: biogram zamieszczony w materiałach konferencyjnych, *Czas na lobbing*, IIR, 27 marca 2001 roku.

²⁵ www.gds.pl

²⁶ Na swojej stronie internetowej publikuje informacje na temat ekspertyz sporządzonych w tej sprawie m.in. dla Ministerstwa Transportu i Gospodarki Morskiej, przesłanej Ministerstwu Finansów, NIK (Departament Transportu, Gospodarki Morskiej i Łączności), www.gds.pl oraz *Lobbing – potrzebny czy zbędny?*, [w:] „Decydent. Pismo lobbingowe”, czerwiec 2001.

Profesjonalny lobbing prowadzą również kancelarie prawnicze (np. Falandysz&Smoktunowicz, Wardyński). Pionierskim przedsięwzięciem – pewnym novum od strony formalno-prawnej, jest zarejestrowanie w 2000 roku pierwszej Kancelarii Lobbingowej przez M. Wilczka, ministra przemysłu w rządzie M.F. Rakowskiego²⁷. Choć, jak zastrzega jej szef, działalność strictly lobbingową kancelaria będzie mogła podjąć w prowadzeniu w życie stosownych regulacji już teraz oferuje: rzecznictwo interesów w procesie stanowienia prawa; uzyskiwanie zwoleń, koncesji, licencji, ulg umorzeń; uzyskiwanie kontyngentów oraz dotacji lub poręczeń; pomoc przy zawieraniu umów i udziału w przetargach; uzyskiwanie innych decyzji administracyjnych. Partnerami kancelarii są biura prawne w Polsce, Rosji, Ukrainie i Białorusi²⁸.

W Polsce biznes lobbingowy znajduje się w fazie *in statu nascendi*. Początki tego typu profesjonalnej działalności przypominają początki aktywności *public relations*, a pierwsze firmy powstawały z inspiracji czy inicjatywy inwestorów zagranicznych i korporacji międzynarodowych.

Aktywność lobbingowa wykonywana jest w ramach agencji PR jako jedna z oferowanych usług, oddzielnego działu w firmie, bądź przez profesjonalną firmę lobbingową (*public affairs*). W raporcie na temat firm PR z 1998 roku, na szesnaście firm, połowa z nich deklarowała świadczenie lobbingu, *public affairs* czy *government relations* w ramach swoich usług²⁹.

Mierniki dotyczące tej dziedziny aktywności odzwierciedlają jej wczesny etap rozwoju – *in statu nascendi*. Nie istnieje w formie publikacji żaden ranking firm lobbingowych, co może być wynikiem płytkiego rynku lub niechęci do ujawniania tego typu informacji (por. tab. 2).

²⁷ Jest to ciekawostka od strony prawnej. Skoro nie istnieje przyjęta w Polsce definicja lobbingu, jak możliwe jest otwarcie kancelarii lobbingowej? Przykłady wymienionych kancelarii pokazują, że ich działalność – w dużej mierze jest możliwa dzięki kapitałowi politycznemu i społecznemu, nagromadzonemu w czasie działalności na scenie publicznej (politycznej). Smoktunowicz jest senatorem obecnej, IV kadencji.

²⁸ Por. D. Zaczek, *O lobbingu i niecnym praktykach*, wywiad z M. Wilczkiem, [w:] „Decydent. Pismo lobbingowe”, maj 2001, s. 14–15, oraz www.wilczeklobbing.pl

²⁸ W Polsce jest to Kancelaria Kocharński, Brudkowski i Wspólnicy s.c., specjalizująca się w sprawach sądowych i arbitrażowych w ramach projektów fuzji i przejęć, inwestycji finansowych i prywatyzacji (prowadząca doradztwo m.in. dla Ministerstwa Skarbu Państwa w procesie prywatyzacji i innych przekształceń własnościowych Huty Sendzimira SA, Huty Cedler SA, Huty Florian SA, przy prywatyzacji PLL „LOT”). Partnerskim zagranicznym biurem prawnym jest Vlasova&Partners Law Firm, posiadająca biura w Moskwie, Kijowie, Mińsku.

²⁹ Tylko jedna na szesnaście firm w zakresie działań otwarcie wyłączała lobbing ze swoich usług. Por. G. Drazba Derbej, *Kupowanie piaru*, [w:] IMPACT, maj 1998, s. 28–29. Taką tendencję potwierdza również K. Wojcik, wymieniając lobbing jako jedną z typowych usług „typowej agencji PR w Polsce”, [w:] K. Wojcik, *Public relations od A do Z*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 158.

Tabela 2
Porównanie branży w USA, Europie Zachodniej i Unii Europejskiej

Kryteria / Kraje	USA	Europa Zachodnia	Unia Europejska	Polska
Obroty	miliardy dolarów	zróżnicowane, w niektórych krajach znaczące	duże, rosnące wraz z rozwojem	nieznane
Zatrudnienie	duże	zróżnicowane w poszczególnych krajach	znaczące i rosnące	ograniczony rynek
Liczebność wyspecjalizowanych agencji, firm i działów organizacyjnych w przedsiębiorstwach	bardzo duży rynek	w niektórych krajach znaczące	duży, rozwijający się rynek	niewielkie
Wzory działania	profesjonalizacja na poziomie krajowym i międzynarodowym	oddziaływanie za pośrednictwem krajowych struktur władzy	profesjonalizacja na poziomie ponadnarodowym	radikalno-konfliktowe
Organizacje środowiskowe	działają od dawna (np. <i>American League of Lobbyists</i>)	w niektórych państwach (np. <i>AFCL Association Francaise des Conseils en Lobbying</i> we Francji, czy <i>APPC Association of Professional Political Consultants</i> w Wielkiej Brytanii)	tworzenie i rozwój, np. SEAP	Związek Firm Public Relations (ZFPR), stowarzyszenie firm lobbingowych (zarejestrowane w maju 2003)
Problematyka lobbingu w programach szkoleniowych i edukacji	rozbudowana i utrwalona	nowa dziedzina, rozwija się odmiennie w poszczególnych państwach	nowa dziedzina, istnienie i rozwój wyspecjalizowanych placówek	początkowa faza
Specjalistyczne publikacje	największy rynek	zróżnicowanie sytuacji w poszczególnych krajach	znaczący rozwój	niewiele, ale pojawiają się, np. miesięcznik „Decydent. Pismo lobbingowe”, www.decident.pl

Źródło: K. Jasiński, *Decydent. Pismo lobbingowe*, listopad, grudzień, styczeń 2003.

Jeśli chodzi o metody, to lobbing może przybierać różne formy: przekazywanie informacji, przeprowadzanie określonych badań, przygotowanie specjalnych, pracochłonnych raportów, projektów wystąpień w komisji i na plenum parlamentu, inspirowanie wywiadów czy publikacji w środkach masowego przekazu. Ogromna waga przywiązywana jest do kontaktów bezpośrednich (tzw. direct lobbying) – „twarzą w twarz” (*face-to-face*), które są w literaturze oceniane jako najbardziej efektywne.

W Polsce, z uwagi na odgórną charakter transformacji, duży zakres sektora publicznego w gospodarce, występuje zjawisko upolitycznienia lobbingu (uwikłanie w powiązania klientelistskie i korupcyjne, zasad partyjnego „podziału łupów”). Znajduje to odzwierciedlenie w metodach wykorzystywanych w rzecznictwie interesów. Świadczą o tym wyniki badań przeprowadzonych wśród posłów (tab. 3 i 4).

Tabela 3

Rodzaje wpływów wywieranych na posłów (w %)

Rodzaj wpływu	% odpowiedzi
Wykorzystywanie powiązań	30,1
Dostarczanie informacji	28,4
Ułatwianie kariery	17,2
Wzajemność usług	16,6
Korumpowanie	5,3
Szantaż	1,0

N = 489. Ilość wskazań jest większa niż grupa respondentów, których było 215. Każdy respondent mógł wskazać kilka odpowiedzi. Procenty nie sumują się do stu, ponieważ pominięto kategorię „inne odpowiedzi”;

Źródło: M.K. Mlicki, *Lobbing w polskim Sejmie*, op. cit., s. 184.

Tabela 4

Najczęściej stosowane metody wpływu na posłów (w %)*

	N	<i>public relations</i>	korupcja	wpływy polityczne	zorganizowane naciski społeczne	wpływy nieformalne	inne
Posłowie ogółem	407	68,3	27,8	15,7	15,0	11,1	5,2

* procenty nie sumują się do stu, ponieważ respondenci mogli wymienić kilka odpowiedzi (w praktyce nie zdarzyło się, by wymieniali więcej niż trzy).

Źródło: K. Jasiołki, *Lobbing w Sejmie*, [w:] *Obciążeni polityką? Posłowie i partie*, W. Wesołowski (red.), IFiS PAN, Warszawa 2001.

Do metod PR obejmujących 68% wskazań zaliczono: dostarczanie informacji, przekonywanie i merytoryczną argumentację, przedstawianie swoich racji, w tym ocen prawnych na piśmie, przygotowanie raportów i ekspertyz, perswazję, organizowanie dyskusji, spotkań bądź konferencji (prasowych, problemowych, itp.), wskazywanie na najbardziej korzystne rozwiązania ekonomiczne i społeczne, współpracę ekspercką, przekazywanie li-

stów, petycji, opinii, organizowanie spotkań i rozmów z posłami, mailing, wręczanie gadżetów bądź drobnych upominków (np. budzików, kaset wideo), inspirowanie artykułów prasowych, zamieszczanie podziękowań, itd.³⁰

Problemy definicyjne występują także w odniesieniu do korupcji i metod korupcyjnych. Korupcję i jej oddziaływanie można rozumieć rozmaicie. Na użytek tego opracowania autorzy przyjęli definicję Banku Światowego, według której korupcję stanowi wykorzystywanie urzędów publicznych dla uzyskania osobistych korzyści. Metody korupcjogenne w takim ujęciu mają zbliżony, chociaż pod względem wartości finansowej i formy realizacji bardziej „miękki” bądź „łagodny” charakter polegający na tworzeniu mechanizmów uzależniania posłów od grup nacisku, które różnymi sposobami „kupują” sobie polityczne poparcie.

Obserwujemy jednocześnie zmianę wzorów działania i strategii lobbingsowych: od „lobbingu amatorskiego” (hobbingu) ku „lobbingowi profesjonalnemu”. Kształtują się formy lobbingu instytucjonalnego (np. Komisja Trójstronna, dialog społeczny), z których korzystają środowiska gospodarcze (organizacje biznesowe: BCC, PKPP – Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych i pracobiorców (związki zawodowe) oraz korporacyjnego (duże koncerny)). Nadal jednak częste, a przede wszystkim „widoczne”, są takie metody, jak: manifestacje, petycje, wpisujące się w nurt roszczeniowego wzoru rzecznictwa interesów.

Branża *public relations* o mediach w Polsce

Na zlecenie Związku Firm Public Relations (ZFPR) zostało przeprowadzone badanie ankietowe na temat tego, co specjaliści od PR sądzą o współpracy z mediami w Polsce³¹. Według specjalistów PR dziennikarze i wydawcy nie przestrzegają zasad etyki zawodowej³². Ponad 53% badanych podejrzewa ich o uleganie korupcji. Korupcja może przybierać różne formy: od oczywistych, takich jak wręczenie łapówki za napisanie o firmie (28%

³⁰ Warto dodać, że niektórzy respondenci charakteryzujący sposoby wpływania na ich poglądy, zwracali także uwagę na niski profesjonalizm, a także nieetyczne zachowania wielu lobbystów posługujących się metodami PR. O takiej ocenie świadczą następujące uwagi: „przedstawiają pseudo-ekspertyzy uzasadniające punkt widzenia grup interesu”, „znajdują wybiórcze teorie”, „przedstawiają selektywną, jednostronną wersję zdarzeń”, „podają nieprawdziwe informacje” bądź „przysyłają podstawionych ekspertów”.

³¹ Badanie przeprowadziła firma ARC Rynek i Opinia wśród 120 osób zajmujących się PR w firmach i agencjach na zamówienie Związku Firm Public Relations. W oparciu o uzyskane wyniki wspólnie z redaktorami naczelnymi polskich mediów, Związek zamierza stworzyć „Białą Księgę”, czyli rodzaj porozumienia na temat dobrych wzorów współpracy między mediami a PR. Por. *Białej Księgi trzeba*, Gazeta Wyborcza, 21 sierpnia 2002.

³² Wśród dziennikarzy, którzy szczególnie często sprzeniewierzają się etyce, wymieniani są dziennikarze zajmujący się motoryzacją (30,6%), farmaceutykami (24,2%), towarami szybko zbywalnymi (19,4%), polityką (15,3%), ekonomią (9,7%), bankowością i finansami (9,0%), sportem (7,3%). Odsetki nie sumują się do 100%, gdyż można było zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź; za: *Ibidem*.

ankietowanych jest przekonanych, że opublikowany tekst to wynik łapówki, a 54% wiąże fakt publikacji z wykupieniem przez zainteresowane firmy płatnego ogłoszenia czy reklamy u wydawcy danego tytułu) lub niepodejmowanie jakiegos tematu, do bardziej ukrytych, np: organizowanie i zapraszanie na sponsorowane wycieczki pod pretekstem prezentacji, konferencji prasowych. Wręczanie dziennikarzom prezentów uważane jest powszechnie za normę i jest oczekiwane przez samych dziennikarzy, którzy uważają je za formę promocji firmy. Prawie połowa badanych sądzi, że ich wartość nie powinna przekraczać 100 pln, a tylko 5% specjalistów od PR, sądzi, że „nawet w prezentach o wartości 500 pln nie ma nic zdrożnego”. Za najbardziej profesjonalne uważane są media ogólnopolskie i branżowe, za najmniej – lokalne³³.

W porównaniu z wynikami badań międzynarodowych polscy specjaliści od PR wypadają lepiej na tle kolegów z innych krajów Europy Centralnej i Wschodniej, a gorzej na tle tych z Europy Zachodniej i Ameryki Północnej³⁴.

Usługi lobbingsowe na forum Unii Europejskiej

Zmiany związane z akcesją do Unii Europejskiej stanowią wyzwanie także dla profesjonalnych lobbystów³⁵. Można zaryzykować twierdzenie, że profesjonalizacja aktywności lobbingsowej następuje równolegle do procesu integracji europejskiej.

Wraz ze wzrostem znaczenia instytucji wspólnotowych nastąpiło ożywienie na rynku usług w zakresie szeroko pojętego doradztwa, w tym i lobbingu. Przewodzą na tym polu firmy anglosaskie, które dysponują największym doświadczeniem i tradycjami w tej dziedzinie.

Obecnie liczbę gabinetów świadczących usługi lobbingsowe w Brukseli szacuje się na 400–500³⁶, przy czym około 100 z nich to te najbardziej znane i aktywne. Ten sektor działalności to swoista „złota kura” dla regionu miasta – Brukseli, ocenia się bowiem, że roczne inwestycje w tym zakresie przekraczają 25 mln Euro³⁷. Na stronie internetowej poświęconej lobbingsowi w Brukseli (<http://www.eurobru.com/inter90.htm>) wymienionych zostało dziewiętnaście firm specjalizujących się w europejskim *public affairs*. Są to: APCO EUROPE, BSKH, CLAN Public Affairs, ECCO – *European Consulting Company*, ECBAP – *European Centre for Public Affairs*, Edelman Europe, EPPA- *EU European Public Policy*

³³ Dziennikarzom zarzuca się: powierzchowność (56%), brak obiektywizmu i niezetelność (51%) oraz brak kompetencji i profesjonalizmu (47%). Ponadto dziennikarze prasy lokalnej znacznie częściej niż dziennikarze mediów ogólnopolskich – zdaniem respondentów – sprzeniewierzają się etyce dziennikarskiej (odpowiednio 21% i 8,6%); za: Ibidem.

³⁴ Przekonanie, że ukazanie się w danym tytule informacji prasowej to efekt opłacenia dziennikarza lub innego, pozamerytorycznego wpływu, w zależności od regionu świata wyraża odpowiednio następujący odsetek specjalistów PR: 13% z Ameryki Północnej, 21% z Europy Zachodniej, 28% z Polski, 40% z Europy Południowej i 63% z Europy Wschodniej; za: badanie IPRA, ZFPR.

³⁵ A. Nietyksza, *Pogoda dla lobbistów* [w:] „Impact”, grudzień 2000, s. 44–45.

³⁶ M. Clamen, *Le lobbying*, Dunod, Paris 2000, s. 233.

³⁷ Wywiad z Anne Marie Renard, Bureau Liason Bruxelles -Europe, listopad 2001.

Advisers, EPC – *European Policy Centre*, Entente International Communication, European Strategy, GPC – *Government Policy Consultants*, Hill&Knowlton International, HL – Heidi Lambert Communications, IKP European Affairs, INTEREL – *European Public Affairs*, KREAB, Ogilvy Public relations, PMC – *Praaning Meines Consultancy*, Shandwick Public Affairs.

Jako przykład konkretnych działań tego typu firm przedstawiamy w ramce 1 jedną z akcji przeprowadzonych przez APCO Europe w 1998 roku, dotyczącą fuzji firm konsultingowo-audytorskich: Pricewaterhouse i Coopers&Lybrand.

Ramka 1

Przykład działań lobbujących firmy APCO EUROPE

APCO EUROPE I FUZJA PRICEWATERHOUSE I COOPERS & LYBRAND

APCO Europe pomagała firmom Pricewaterhouse (PW) i Coopers & Lybrand (C&L) w pozyskaniu przychylności Brukseli dla ich fuzji przeprowadzonej w 1998 roku. Jak się to udało?

Firma rozpoczęła od przeprowadzenia w tej sprawie kampanii informacyjnej wśród polityków, urzędników i dziennikarzy, zarówno na szczeblu Komisji Europejskiej, jak i w państwach członkowskich. Dotyczyła ona nie tylko samej fuzji, ale i informacji o sytuacji w całej branży. Komisja po raz pierwszy rozpatrywała połączenie tak dużych firm konsultingowo-audytorskich. Przez kilka tygodni analizowała plany dwóch podobnych przedsięwzięć w tym sektorze: C&L/PW i KPMG/Ernst & Young. Coraz poważniej zastanawiano się nad niebezpieczeństwem zdominowania europejskiego rynku przez te dwa wyłaniające się giganty. Fakt, że do drugiej z rozważanych fuzji nie doszło, uspokoił nieco te obawy, ale nie rozwiązał ich całkowicie.

APCO organizowała spotkania przedstawicieli C&L i PW z odpowiednimi urzędnikami i parlamentarzystami w Brukseli. Kolejnym krokiem była pomoc obu firmom w przekonywaniu do swojej sprawy urzędników państwowych krajów członkowskich. APCO stworzyła również system monitoringu mediów, dzięki któremu mogła przedstawiać codziennie (!) uaktualniane informacje o tym, w jaki sposób fuzja postrzegana jest w różnych krajach Unii Europejskiej. Działaniom tym towarzyszyła profesjonalna współpraca z mediami, z naciskiem na konferencje prasowe, które APCO organizowała dla przedstawicieli C&L i PW, aby mogli wyjaśniać swoje plany dziennikarzom z Brukseli.

Nowa firma PricewaterhouseCoopers powstała 1 lipca 1998 roku.

Źródło: Bussinesman Magazine, 1/2000.

CO OFERUJĄ GABINETY LOBBINGOWE?

Jakiego rodzaju usługi świadczą konsultanci w zakresie lobbingu i jakich produktów dostarczają. Można wyróżnić pięć głównych dziedzin:

1) Monitoring

Obejmuje ciągłe nadzorowanie, „czuwanie” nad informacją, identyfikowanie jej źródeł, wstępną analizę projektów dokumentów. Obecne w Brukseli gabinety anglosaskie, w celu obniżenia kosztów, powierzyły działalność monitorującą konsultantom juniorom, stażystom, zgrupowanym w działach *Research and Intelligence*. Każdy z nich otrzymuje szczegółowy zakres działania, terminarz. Do ich obowiązków należy codzienna, o danej godzinie, prezentacja informacji z uwzględnieniem konkretnych, wybranych źródeł informacji. Po południu działania monitorujące obejmują udział w zebraniach, spotkaniach, części w komitetach Parlamentu Europejskiego.

Zebrane dane umożliwiają przygotowanie:

- informacji dla klientów, którzy zamówili działalność monitorującą (zlecenie stałe lub czasowe),
- informacji udostępnianej za pośrednictwem Intranetu pozostałym konsultantom,
- teczek (*dossier*) tematycznych, tematy wybierane są przez konsultantów seniorów,
- kartoteki osób (zgodnie z obowiązującym prawem).

Raz w tygodniu odbywa się zebranie całego zespołu firmy. Konsultanci seniorzy składają sprawozdania ze swojej działalności i wskazują na nowe tematy i zagadnienia.

2) Analiza

Dotyczy zarówno ogólnej informacji, surowej, roboczej, uzyskanej od urzędników pracujących nad daną kwestią, jak również projektów dokumentów. Analiza wymaga porównawczych ze stanem obecnym w tym zakresie, pod kątem kwestii prawnych, podatkowych, społecznych. Ważny jest także kontekst polityczny, jego zmiany i reperkusje na przyszłość (np. przewidywane wyniki wyborów, ewentualne zmiany na scenie politycznej, tzw. „nowe twarze”, nowi decydenci i ich wpływ na proces podejmowania decyzji).

3) Kontakty

Działalność lobbingowa kojarzy się przede wszystkim z grubym kalendarzem wypchany adresami i rozległymi kontaktami. Umożliwia to z pewnością dotarcie do odpowiedniego decydenta. Dlatego też często firmy tego typu należą do byłych urzędników europejskich³⁸.

4) Metoda: budowanie strategii działania

Polega na opracowaniu strategii wywierania wpływu, dopasowanej do potrzeb danej firmy. Konsultant – lobbysta pomaga w ustaleniu i wyborze grup docelowych, wobec których będą podejmowane działania. Następnie pomaga w przygotowaniu odpowiedniego zestawu argumentów i ich prezentacji w odpowiednim czasie i formie. Firma może powierzyć konsultantowi jedną z wachlarza usług lub zlecić pełną obsługę w zakresie doradztwa lobbingowego.

5) Specjaliści

Najczęściej gabinety lobbingowe ustalają swoje specjalizacje według określonych kryteriów, np:

- branżowych, technicznych, np: sektor farmaceutyczny, hodowli zwierząt, telekomunikacyjny,

³⁸ Za przykład może posłużyć firma Clan Public Affairs, plasująca się w pierwszej dziesiątce firm wyspecjalizowanych w europejskim *public affairs*. Jej szef, Daniel Gueguen, wcześniej piastował stanowisko dyrektora Generalnego w Europejskiej Federacji Cukru, był także sekretarzem generalnym w największej organizacji rolniczej – BEUC. Za: <http://www.lobbying-europe.com/annuaire/bequetext.htm> oraz wywiad z D. Gueguen, przeprowadzony przez U. Kurczewską, M. Molęda-Zdziech, *Decydent. Pismo lobbingowe*, kwiecień 2000.

- dziedziny działania – np. konkurencja, handel międzynarodowy, kraje Europy Środkowo-Wschodniej (fr. *Pays d'Europe Centrale et d'Orientale* – tzw. PECO) – wszystkie te zagadnienia wymagają specjalistycznej wiedzy w celu przygotowania przekonujących i merytorycznych ekspertyz,
- poziomu instytucjonalnego decyzji – większość gabinetów funkcjonuje z uwzględnieniem poziomu europejskiego. Wśród tych, specjalizujących się w lobbingu na forum europejskim, obserwuje się tendencję do specjalizacji w zakresie wybranych instytucji wspólnotowych. Istnieją gabinety interweniujące w Parlamencie Europejskim, inne zaś dysponują swoistą strategią i siecią kontaktów wobec różnych komitetów Komisji Europejskiej.

ILE TO KOSZTUJE?

Przeprowadzenie akcji lobbingsowej wymaga zaangażowania wielu środków: osobowych, technicznych i finansowych, które trudno dokładnie i jednoznacznie oszacować. W przypadku, gdy akcja taka prowadzona jest przez przedsiębiorstwo należy doliczyć jeszcze składki za udział w różnorodnych stowarzyszeniach zawodowych/branżowych, czas pracowników poświęcony na działania i współpracę z różnymi organizacjami, komisjami. O wiele łatwiej oszacować koszt akcji lobbingsowej w przypadku, gdy prowadzi ją firma doradcza. Honorarium dla firmy liczone podobnie, jak w kancelariach prawnych, w oparciu o czas poświęcony danej sprawie³⁹.

Zazwyczaj praktykuje się następujące stawki:

- 100–120 Euro za godzinę pracy konsultanta juniora,
- 150–200 Euro za godzinę pracy konsultanta seniora,
- 250–350 Euro za godzinę pracy udziałowca (fr. *un associe*).

KRYTERIA WYBÓRU FIRMY LOBBINGOWEJ I ZASADY WSPÓŁPRACY

Jak odróżnić tzw. „dobre” gabinety lobbingsowe? Michel Clamen uważa, że charakteryzują się one kilkoma wspólnymi cechami⁴⁰. Przede wszystkim: znają bardzo dobrze procesy decyzyjne, dysponują wykwalifikowanymi ludźmi, działają w sieci, często międzynarodowej dzięki czemu dysponują o wiele bardziej skutecznymi „dojściami” do przedstawicieli instytucji, w tym wspólnotowych. W zależności od sytuacji, mogą również zaproponować wachlarz metod, strategii i technik komunikacyjnych, odpowiednich dla danego klienta.

Podobnie jak we wszystkich usługach doradczych ich jakość zależy od wyboru firmy lobbingsowej troski, z jaką odnosi się ona do klienta. Przed wyborem firmy należy zatem rozważyć kilka kwestii:

Wybór gabinetu

Liczba firm zwiększa się. Praktycy przestrzegają przed uleganiem „modzie” i kierowaniem się jedynie znaną nazwą. Zaangażowanie międzynarodowej i uznanej firmy to tak-

³⁹ O. Le Picard, J.-Ch. Adler, N. Bouvier, *Le lobbying. Les regles du jeu*, Editions d'Organisation, Paris, 2000, s. 178n.

⁴⁰ M. Clamen, *Le lobbying et ses secrets*, Dunod, Paris, 2000, s. 261–269.

że znaczne koszty (wynagrodzenie dla konsultantów). Przede wszystkim na decyzję o wyborze firmy powinien wpływać rodzaj powierzanych spraw i dotychczasowe doświadczenie firmy w tym zakresie.

Własne cele

Należy dobrze sprecyzować własne oczekiwania, umieć sformułować cel, który pragnie się osiągnąć. W zależności od typu sprawy (np. sytuacja kryzysowa w firmie, wprowadzanie nowych metod działania, działania monitorujące sytuację w danym sektorze, itp.), budżetu jakim dysponujemy, wybierany jest gabinet doradczy.

Wiarygodność firmy

Trzeba zebrać jak najwięcej informacji o firmie, często „na ucho” posłuchać opinii innych, którzy korzystali z jej usług. Bardziej „obiektywnym” kryterium wiarygodności jest sprawdzenie czy firma jest członkiem stowarzyszeń profesjonalnych (np: ELPA, SEAP w Brukseli czy *Association Francaise des Conseil en Lobbying* – AFCL we Francji), czy zobowiązała się do przestrzegania kodeksu etycznego, czy sama taki kodeks opracowała?

Kontakt bezpośredni, ważność „pierwszego wrażenia”

Ostatnim już krokiem jest zorganizowanie bezpośredniego spotkania z przedstawicielem firmy, w czasie którego powinniśmy dowiedzieć się jak najwięcej o dotychczasowych klientach, sektorach działań, doświadczeniach, osiągniętych sukcesach. Informacje pozyskane wskażą nie tylko na pozycję firmy na rynku, ale także będą optymalnym probierzem tego, jak traktowani są przez nią klienci, jaki jest stopień dyskrecji wobec nich i stosunek do nich.

Jak radzi Michel Clamen, należy zatem unikać firm, które jedynie „wabią nas ku sobie”, a wybierać te, które – za pomocą konkretnych działań – potrafią „przekonać nas do siebie”⁴¹.

ZASADY WSPÓŁPRACY

Sektor usług lobbingowych na forum europejskim jest stosunkowo nową dziedziną aktywności. Jak zatem układać sobie relacje z firmą świadczącą usługi lobbingowe? Na co zwracać szczególną uwagę? Nawiązując współpracę z firmą należy zatem przestrzegać założeń praktyków. Występując w roli klienta, musimy pamiętać o tym, że ciężą na nas pewne zobowiązania:

Przejrzystości i wymiany informacji

Gabinet lobbingowy nie dostarcza jedynie metod działań, ale uczestniczy w budowie strategii firmy, potrzebuje zatem wszystkich, nawet poufnych informacji.

Częstotliwości i ciągłości kontaktów

Czas i długość współpracy ma w tej dziedzinie znaczenie ogromne. Nie doradza się zbyt częstej zmiany gabinetu, gdyż nawiązane kontakty stanowią ważną i czasochłonną inwestycję.

⁴¹ M. Clamen, *Le lobbying et ses secrets*, Dunod, Paris, 2000, s. 267.

Personalizacji współpracy

Możemy wymagać, aby gabinet delegował jedną osobę do współpracy, a raczej do kontaktów gabinet-klient. Zadania szczegółowe będą powierzane współpracownikom zgodnie z obowiązującym podziałem pracy.

Dla optymalizacji i skuteczności współpracy konieczna jest kontrola podjętych działań, ocena dotychczasowej współpracy po upływie roku. Ważne są przede wszystkim dwie kwestie: uczciwości finansowej i dokładności w realizacji, osiągnięciu zamierzonych celów. „Lobbysta, jak każdy konsultant, jest rozdarty pomiędzy obowiązkiem doradztwa i własnym interesem finansowym”⁴². Zakłada się, że średni roczny koszt pracy jednego lobbyisty to wydatek rzędu 152 450 Euro (1mln FRF)⁴³.

Jeśli chodzi o dokładność w realizacji zadań, to należy zastanowić się, na ile nasze cele, zamierzenia, biorąc pod uwagę ustalony budżet i kalendarz działań zostały osiągnięte, na jakim etapie się znajdujemy?

Ramka 2

Polska firma prawnicza Wardyński i wspólnicy w Brukseli

Jedną z pierwszych polskich firm prawniczych, która zdecydowała się na zaistnienie w Brukseli jest kancelaria Wardyński i wspólnicy.

Firma otworzyła swoje przedstawicielstwo w październiku 2001 roku. Na czele stanął Morvan le Berre, 34-letni francuski prawnik, który wcześniej pracował dla amerykańskiej firmy prawniczej *Covington and Burling*. W swojej zawodowej karierze pełnił też obowiązki asystenta rektora w Collegium Europejskim w Natolinie. „Nasze biuro znajduje się w pobliżu Komisji Europejskiej. Dzielimy je z prestiżową firmą angielską *Brick Court Chambers*, która ma podpisane porozumienie o współpracy z Wardyńskim”⁴⁴. Kancelaria rozważa pomysł poszerzenia obszaru swoich działań i nawiązania współpracy z kancelariami z krajów sąsiadujących i kandydujących do Unii Europejskiej. „Trwają również rozmowy o współpracy z renomowanymi kancelariami prawniczymi ze Słowacji i Czech. Gdy zostaną sfinalizowane, nasze brukselskie biuro będzie mogło doradzić inwestorom zachodnim, planującym wejście do regionu, lub pracować dla firm ze Środkowej Europy, które potrzebują wiedzy o warunkach, prawnych w krajach Unii Europejskiej. Później, po akcesji Polski i jej sąsiadów, przyjdą sprawy związane z obowiązywaniem prawa europejskiego w Polsce”⁴⁵.

Źródło: „Unia&Polska. Magazyn niezależnych publicystów”, nr 19, 15 października 2001, s. 25.

Także i polskie kancelarie prawnicze debiutują na europejskim forum. Przykładem jest kancelaria Wardyński i wspólnicy.

Skuteczny lobbying – jak pisze francuski autor B. Le Grelle – to swoista mieszanka „20% prawa, 20% polityki, 20% ekonomii, 20% dyplomacji, 20% komunikacji”⁴⁶. Umie-

⁴² *Ibidem*, s. 269.

⁴³ *Ibidem*.

⁴⁴ „Unia&Polska. Magazyn niezależnych publicystów”, nr 19, 15 października 2001, s. 25.

⁴⁵ *Ibidem*.

⁴⁶ Le Grelle B, *Profession lobbyman: le pouvoir des coulisses*, Paris 1988.

jętne wykorzystanie wszystkich wymienionych powyżej elementów decyduje o rezultacie działań lobbingowych.

Kończąc, należy podkreślić rozwijający się tzw. e-Lobbing, czyli działania w ramach rzecznictwa interesów przy pomocy Internetu. Po raz pierwszy zastosowano je w kampanii prezydenckiej w czasie wyborów wstępnych w 1999 roku w Stanach Zjednoczonych. Obecnie stosują je, z uwagi na małe koszty, organizacje pozarządowe i ruch alterglobalistyczny.