

Relacions estratègiques amb els poders públics

Jordi Xifra Triadú

PID_00170443



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índex

Introducció	5
Objectius	8
1. Investigació	9
1.1. Anàlisi i identificació de les necessitats de l'organització	10
1.2. Definició i investigació de les problemàtiques públiques	11
1.3. Anàlisi de l'efectivitat	13
1.4. L'anticipació	13
1.5. Fonts d'informació	14
1.5.1. Selecció de les fonts	14
1.5.2. Principals fonts d'informació	16
1.6. L'estratègia investigadora	19
1.6.1. El seguiment	19
1.6.2. Les anàlisis situacionals	21
1.7. Instruments de la investigació	26
1.7.1. Seguiment i vigilància d'Internet	26
1.7.2. L'agenda de contactes	27
1.7.3. Establiment i manteniment de relacions personals	29
2. Planificació	32
2.1. Definició dels objectius	33
2.2. Selecció dels públics	36
2.3. Selecció del moment d'intervenció	40
2.4. L'argumentació	41
2.4.1. Tipologia	41
2.4.2. Funcions i objectius	42
2.4.3. Concepció i validació	46
2.4.4. El recurs als experts	48
2.5. El disseny dels modes d'intervenció	50
2.5.1. El lobbisme directe	50
2.5.2. El lobbisme de base	51
3. Execució	56
3.1. Tècniques de lobbisme directe	56
3.1.1. El <i>position paper</i>	56
3.1.2. Els contactes mitjançats	59
3.1.3. Les trobades amb decisors	60
3.1.4. La carta oberta	63
3.1.5. Llibres verds/blancs	64
3.1.6. El llibre de lobbisme	65

3.2.	Tècniques del lobbisme indirecte	65
3.2.1.	Tècniques de l'e-lobbisme o ciberlobbisme	66
3.2.2.	Organització d'esdeveniments especials	67
3.2.3.	Tècniques de lobbisme en suports publicitaris	68
3.3.	Tècniques transversals: l'expressió escrita	69
3.4.	L'establiment de coalicions (<i>coalition building</i>)	70
3.5.	L'acció no violenta	74
4.	Avaluació	76
Resum	80
Activitats	83
Bibliografia	84

Introducció

Les etapes del procés estratègic del lobbisme, com el de les relacions públiques (de les quals forma part), són les del mètode IPEE i componen les unitats d'aquest mòdul:

- 1) investigació,
- 2) planificació,
- 3) execució (comunicació) i
- 4) avaluació.

Cada una d'elles inclou les activitats pròpies de tot projecte de relacions públiques més les específiques per a l'establiment, el manteniment o la modificació de les relacions amb els poders públics.

Alguns llobbistes, com Martins (2006), distingeixen entre els projectes de lobbisme, les accions, els programes i les campanyes. Encara que des del punt de vista teòric tots ells siguin projectes de lobbisme, a la pràctica professional cada una d'aquestes formes d'actuació té les seves pròpies característiques.

Les **accions de lobbisme** són activitats puntuals davant de públics concrets, com un diputat o un alt funcionari, amb el propòsit, per regla general, d'aconseguir un objectiu de manera immediata o a curt termini. Aquest tret d'immediatesa és incompatible amb objectius complexos, polèmics o ambiciosos. Són accions, per exemple, la tramesa d'un correu electrònic a un eurodiputat, la celebració d'una reunió amb un director general o la tramesa d'un *position paper* (una tècnica consubstancial del lobbisme que analitzarem amb deteniment més endavant) a un determinat òrgan col·legiat (una comissió parlamentària, sense anar més lluny) per donar a conèixer el posicionament d'un grup d'influència.

Els **programes de lobbisme** constitueixen un conjunt d'activitats que es poden aplicar tant en el lobbisme directe com, paral·lelament, en el lobbisme de base (*grassroots lobbying*) o en el d'altura (*grassstop lobbying*) per arribar a un públic bastant més ampli. A diferència de les accions de lobbisme, la durada màxima de les quals és de dos o tres setmanes, la durada dels programes de lobbisme pot prolongar-se diversos mesos.

Les **campanyes de lobbisme**, per la seva banda, estan enfocades a influir sobre decisions importants. Martins (2006) les perfila amb les característiques següents:

- Larga durada: algunes campanyes es prolonguen durant dos o tres anys.
- Abast i repercussió transnacional: la majoria s'implementen a diversos països simultàniament.
- Conjuguen estratègies de *grassroots*, *grasstop* i lobbisme directe.
- Recorre a la col·laboració d'altres representants actius (*coalition building*), a aliats naturals i potencials, a través d'altres grups d'influència i ONG.
- En ocasions s'intenta mobilitzar directament l'opinió pública sol·licitant als ciutadans que es manifestin de manera activa mitjançant la tramesa de correus electrònics o cartes als responsables de la presa de decisions, amb sol·licituds col·lectives, peticions i fins i tot per mitjà de manifestacions públiques.
- En general, sempre té una gran repercussió a causa de l'ús simultani o successiu dels mitjans de comunicació, d'Internet i, en ocasions, de l'enganxada de cartells i altres activitats anàlogues.

Sigui quina sigui la seva naturalesa, les accions, els programes i les campanyes són projectes de lobbisme, és a dir, projectes de relacions amb els poders públics. En aquest sentit, un **projecte de lobbisme** és qualsevol acció, programa o campanya per resoldre problemes o oportunitats d'una organització que tenen el seu origen en les seves relacions amb els poders públics. Així, el llobbista ha d'utilitzar un procés de planificació de projectes per a qualsevol activitat de lobbisme, des de la més específica fins a la més àmplia i complexa.

Aquest procés de planificació estratègica respon a les fases de qualsevol projecte de relacions públiques, amb les peculiaritats que cada un vulgui, però sempre en el marc processal establert pel mètode IPEE. Així, per exemple, Martins (2006) ofereix les etapes següents:

- Investigació i anàlisi per a la recollida de dades i la identificació dels aspectes més importants, que poden ser una font d'oportunitats o d'amenaçes.
- Definició dels objectius que es pretenen aconseguir.
- Establiment de l'estratègia, que implica la identificació dels principals artífexs del procés, del mode d'intervenció (mitjançant accions, programes o campanyes, és a dir, a través de projectes), de l'estratègia adequada, així com de les aliances possibles (*coalition building*).

- Plantejament de les activitats, definició del missatge i selecció dels suports (mitjans de difusió).
- Implementació i coordinació general de l'acció, això és, execució i supervisió de les activitats planejades.
- Anàlisi dels resultats i valoració de l'acció amb els seus respectius seguiments.

Com es comprovarà, aquest procés de sis fases segueix escrupolosament les etapes del mètode IPEE de les relacions públiques, encara que converteixi alguna de les subetapes d'aquest mètode en etapes pròpies del procés. D'aquest procés, encara que plantejat de manera sensiblement diferent, tracta aquest mòdul, **i molt especialment del lobbisme que s'exerceix davant de les institucions de la UE**, com a context polític primordial de la nostra pràctica professional; no obstant això, els principis generals són aplicables a qualsevol entorn de presa de decisions públiques.

Finalment, convé assenyalar que –en ser el concepte grup d'influència un concepte ampli i que va més enllà dels grups d'interès, que inclou empreses i estructures socials afins als esmentats grups– en aquest mòdul ens referirem genèricament als subjectes promotors de les relacions amb els poders públics, per a la qual cosa utilitzarem sovint el terme *organització* o *organitzacions*.

Objectius

Els objectius que l'estudiant ha d'assolir amb aquest mòdul didàctic són els següents:

- 1.** Entendre el lobbisme com un procés estratègic de relacions amb els poders públics.
- 2.** Conèixer la importància de la investigació en la planificació estratègica del lobbisme, així com la seva dinàmica i les seves eines.
- 3.** Assimilar la dimensió relacional del lobbisme, coneixent la necessitat de treballar en una xarxa de contactes.
- 4.** Ser capaç de planificar una campanya de lobbisme, identificant els públics, determinant els objectius, articulant els missatges i triant les tècniques adequades.
- 5.** Adquirir les competències bàsiques per a implantar i avaluar una campanya de lobbisme.

1. Investigació

Les organitzacions solen introduir-se en el món de les relacions institucionals o amb els poders públics quan una necessitat interior s'associa amb una política, tema o problemàtica específiques del debat públic que sol precedir la presa de decisions, o procedir-ne.

El lobbisme consisteix a relacionar-se estratègicament amb els poders públics per aconseguir una decisió favorable als interessos de la nostra organització. Per tant, elegir una estratègia adequada està condicionat a les actituds que l'organització adopti respecte a aquests poders. Fora d'això, i sigui quina sigui l'estratègia seleccionada, són necessaris diversos requisits o exigències per a optimitzar les possibilitats d'èxit. Aquests imperatius afecten tant els comportaments dels quadres directius implicats en la posada en pràctica del lobbisme, com el seu coneixement del funcionament del procés de presa de decisions públiques. Aquests requisits i les actituds de la direcció de l'organització respecte als poders públics actuen com a condicionants en el procés de selecció d'una opció estratègica particular.

Tractant-se del procés de decisió política, sense un coneixement pràctic dels processos i centres de presa de decisions dels poders públics, és impossible projectar la posada en pràctica d'una estratègia coherent i d'un conjunt de tècniques llobbístiques apropiades per a una situació determinada. Un dels principals problemes d'aquesta matèria és que es tracta, molt sovint, d'un univers en evolució permanent, variat i complex. Convé, doncs, reciclar-se freqüentment i no donar res per sabut. D'altra banda, el problema s'accentua en el cas de les empreses transeuropees, que operen a diferents nivells: el del seu propi Govern i, eventualment, el d'altres països membres, d'una banda, i el de Brussel·les i Estrasburg, d'una altra.

L'altre condicionant a l'hora d'elegir entre una o una altra estratègia de lobbisme és l'actitud de la direcció de l'organització respecte als poders públics. Independentment de la seva mida (factor crucial del seu poder d'influència), el seu sector d'activitat i la naturalesa de les seves operacions, operen dos condicionants més:

- els valors, les conviccions i les percepcions dels responsables de les relacions amb els poders públics, que influeixen en la determinació dels objectius perseguits; és a dir, el grau d'implicació en la cultura empresarial de les relacions institucionals i del lobbisme, i
- l'experiència de l'empresa en matèria de polítiques públiques.

A partir d'aquests paràmetres, Farnel (1994) estableix tres possibles actituds de les empreses davant dels poders públics:

a) L'actitud passiva: l'organització es limita a reaccionar a les iniciatives governamentals i legislatives quan aquestes es manifesten.

b) L'actitud d'anticipació: l'organització intenta identificar, abans que es manifestin, les iniciatives estatals, a fi de minimitzar les implicacions negatives o de maximitzar-ne les positives, però sense pretendre influir en la seva elaboració.

c) L'actitud activa: l'empresa pretén influir en la presa de decisions en matèria de polítiques públiques per intentar modificar-les en benefici propi, dotant-se d'un programa actiu de relacions institucionals i lobbisme. Essencialment, en aquest cas l'empresa es prepara per iniciar accions de lobbisme.

L'estratègia de lobbisme ha de combinar l'actitud d'anticipació amb l'activa. En la primera, exerceix un rol essencial la gestió de conflictes potencials, que es converteix així en lobbisme anticipatori (Xifra, 2004).

1.1. Anàlisi i identificació de les necessitats de l'organització

Les qüestions governamentals que més comunament poden afectar a les empreses són aquelles que augmenten el cost i la dificultat de la gestió. Algunes provenen de lleis o reglamentacions existents; altres, de propostes futures de l'acció governamental.

Aquestes problemàtiques solen traduir-se, entre d'altres, en queixes del tipus següent:

- Per què hem de suportar aquesta o aquesta altra regulació injusta?
- Per què tenen previst implantar un nou impost?
- Per què els plans del govern ens situaran en desavantatge amb els nostres competidors?
- Per què hem de complir aquest o altre requisit de salut pública, medi ambient o defensa dels consumidors?

Aquest conjunt de preguntes s'ha de contestar amb una altra: què podem fer respecte d'això?

Per a posar en marxa una estratègia de lobbisme davant el que s'estigui preparant en els àmbits legislatiu i governamental, els directius empresarials o de grups d'interès hauran d'avaluar les seves necessitats respecte a les políti-

ques públiques. Aquesta identificació es construeix a partir d'investigacions i informacions sobre problemàtiques públiques, que han d'aclarir les qüestions següents:

- Quines tendències en l'elaboració de polítiques públiques poden afectar l'organització.
- Quines propostes han considerat els poders públics a l'hora d'aplicar mesures més costoses econòmicament, o de limitar el marc de les nostres operacions (en poques paraules, investigar els orígens dels frens governamentals a la rendibilitat de l'organització).
- Quins canvis sobre les exigències normatives podrien rebaixar aquests costos o restriccions.
- Quines modificacions, si n'hi ha de previstes a curt, mitjà o llarg termini, poden afectar positivament o negativament l'organització.
- Quins canvis en la normativa permetran obrir mercats o productes i serveis avui inviàbles.
- Quins canvis ens facilitaran satisfer els objectius proposats en altres àmbits, com el no lucratiu.

Amb tot, una cosa és definir les necessitats i una altra de força diferent és satisfer-les. Per a cada necessitat hi ha una problemàtica, potencial o real, que l'organització ha de definir internament, clarament i acuradament (Mack, 1989).

1.2. Definició i investigació de les problemàtiques públiques

Una vegada definides les necessitats, cal relacionar-les amb els temes, les qüestions, les problemàtiques, els assumptes públics (o els temes potencialment conflictius) que les satisfacin o les desafiïn.

Una problemàtica pública pot ser, en sentit estricte, per exemple, tota legislació que pretengui restringir la comercialització dels productes d'una empresa. Així la podrien definir, per exemple, les companyies tabaqueres. Ara bé, també poden ser més concretes: una proposició que disminueixi la velocitat màxima dels automòbils o que prohibeixi el pas de camions pel centre d'una ciutat (obligant-los a utilitzar vies de pagament). En sentit ampli, es considera problemàtica pública qualsevol qüestió de caràcter públic o social (medi ambient, salut pública, seguretat viària, etc.).

La investigació de les problemàtiques públiques s'articula basant-se en tres elements: formular les preguntes per aconseguir la informació necessària, saber com i on s'han d'obtenir les respostes, i analitzar i interpretar els resultats tenint en compte les necessitats de l'organització.

Es tracta, en definitiva, d'apuntar (investigar) abans de disparar (actuar). En matèria de lobbisme, apuntar significa esbrinar què està succeint en el terreny dels poders públics (agenda pública) i per què; i si l'impacte pot ser o és intern (sobre els empleats) i/o extern (competència o possibles aliats).

Per al desenvolupament de la investigació de les polítiques actuals, el responsable de relacions institucionals ha de centrar la seva tasca d'esbrinar en els àmbits següents:

- Quins projectes normatius hi ha sobre això, i quin és el seu contingut i la seva incidència.
- Qui en són els impulsors; això és, quins grups d'interès, empreses o aliances els promouen o podrien afegir-se a la seva promoció.
- Quina és la raó subjacent de la proposta i quines són les motivacions dels seus partidaris.
- Qui en són els oponents reals i potencials, i quines són les seves motivacions.
- Quins informes rellevants del govern, dictàmens universitaris o documentació pertinent d'un altre tipus hi ha sobre l'assumpte, si és que n'hi ha.
- Quines expectatives d'èxit té la proposta.
- Quines implicacions polítiques hi ha.
- Fins i tot, quin punt és part important de l'estratègia legislativa del govern.
- Quin és el calendari probable de la iniciativa legislativa.
- Quines són les implicacions estratègiques i a llarg termini de la problemàtica per a l'organització.

Aquesta investigació ha de ser permanent i requereix que es porti al dia, però tenint molt en compte que l'entorn polític, legislatiu i reglamentari es pot modificar ràpidament.

1.3. Anàlisi de l'efectivitat

Una vegada conegudes les necessitats i qüestions que poden afectar l'organització, cal analitzar les possibilitats d'èxit. Indica Clamen (2005) que s'han de considerar diversos factors:

1) L'estat de la decisió desitjada:

- més o menys avançada;
- més o menys influenciable;
- respon, més o menys, a una expectativa de l'opinió pública;
- més o menys onerosa per a les finances públiques.

2) L'estat de les forces:

- grups d'influència favorables a la nostra posició;
- possibilitat d'aliances;
- grups desfavorables a la posició;
- conformitat de la decisió esperada amb la doctrina general de l'Administració en aquesta matèria;
- possibilitat de contenciosos (en cas d'èxit, plantejar-se si altres grups poden acudir als tribunals de justícia).

3) Possibles conseqüències:

- en termes de reputació: la posició adoptada per l'organització valorarà o infravalorarà la seva reputació?;
- en termes de relacions: l'acció donarà lloc a nous contactes útils o noves aliances?

1.4. L'anticipació

El que hem exposat fins ara no reflecteix més que les etapes que ha de seguir el llobbista si realment vol complir amb la regla d'or del llobbisme: **l'anticipació**. No s'ha d'oblidar que serà el moment en què es detecta o descobreix l'aparició de la problemàtica el que dictarà l'estratègia que s'haurà de dissenyar (lobbisme ofensiu o defensiu).

Segons Ducatte (1998), l'anticipació permet el següent:

- disposar del temps suficient per trobar el bon posicionament, per identificar tots els actors concernits i els que són creïbles;
- establir una coalició i testar-la abans de convertir-la en operativa;

- preparar arguments pertinents, dirigits als públics objectiu, dels quals es desprengui una plusvàlua social col·lectiva;
- preparar el terreny i *l'esperit* abans de l'acció;
- entrar en el debat i en les consultes (sempre que es reconegui com a interlocutor vàlid) abans de la presa de la decisió en qüestió: és el moment privilegiat per influir sobre el procés decisor, però també, arribat el cas, per anticipar el desenvolupament de problemàtiques més grans que posin en perill els nostres interessos, i
- tancar ràpidament un expedient com a intercanvi de compensacions satisfactòries per a tots els protagonistes.

Però potser el valor més gran de l'anticipació és que ofereix el temps necessari i suficient de què es manca actuant d'urgència. Les presses, en lobbisme, també són males –molt males– conselleres.

1.5. Fonts d'informació

Per poder anticipar-se, el llobbista ha d'identificar, sobretot, les fonts adequades perquè la seva estratègia sigui eficaç. Abans d'analitzar les principals fonts d'informació dels llobbistes, incidirem en com s'ha d'enfrontar a la seva selecció.

1.5.1. Selecció de les fonts

El primer que es pot destacar és que les **fonts són abundants**. Cada informació buscada és susceptible de suscitar fonts noves i nombroses. Les principals eines són, per una part, la xarxa de contactes (el lobbisme té una dimensió d'"agenda" innegable) i, per una altra, les noves tecnologies, però sense que hagin de monopolitzar l'atenció del llobbista.

Tenint en compte els rumors i les informacions poc fidedignes que solen circular en els mitjans polítics i administratius, és indispensable seleccionar i eliminar les desinformacions, en especial les que poden trobar-se a Internet. Així mateix, és important trobar "dreceres" informatives. Per exemple, alguns mitjans nacionals estan molt al corrent del que ocorre a Brussel·les.

Per tant, el llobbista ha de considerar diverses fonts informatives:

- Les **institucions**, que alhora són fonts múltiples (incloure diversos ministeris, diverses direccions generals, diversos serveis jurídics, etc.).
- Els **professionals**, alguns dels quals són fins i tot competidors o defensors de tesis adverses. És, per exemple, el rol dels sindicats o de les patronals d'un mateix sector d'activitat, que són una plataforma d'informació, enca-

ra que amb les limitacions pròpies de l'enfocament que donen a l'interès defensat.

- Les **entitats associatives i les ONG**, a les quals cal apropar-se amb certa prudència donada la seva alta implicació en els temes que els afecten.
- Els **partits polítics**, les sectorials dels quals –coincidents, majoritàriament, en nom amb l'estructura ministerial del govern quan està en el poder– són el primer estadi de la fixació de polítiques públiques de què es derivaran decisions politicoburocràtiques.
- Els **mitjans de comunicació social**, amb qui és indispensable tenir relacions mútuament beneficioses (els periodistes solen saber més coses de les que escriuen).

Ara bé, la recollida d'informació requereix temps. Cal ser ràpid i tenir la informació al més aviat possible; sobretot, abans que les persones a qui els nostres interessos afecten negativament. Això suposa, paral·lelament, haver de recórrer al següent:

- La **lectura** en qualsevol suport, però no influïda per un excessiu escepticisme.
- La **premsa**, font d'informacions considerable, encara que algunes informacions només estiguin fonamentades en part.
- El **contacte verbal**, que és una tècnica insubstituïble: una xarxa de contactes personals és una eina clau de tot lobbista.

La cerca de la informació ha d'estar acompanyada d'una selecció de les dades o revelacions que realment hem de retenir. En especial:

- Les **intencions dels decisors**. En aquest punt són molt importants les reaccions precoces. Per a intervenir en els nivells més alts jeràrquics del procés de presa de decisions, és necessari dur a terme un seguiment i una vigilància de la qualitat de les intencions des que es manifesten. Així, les declaracions de política general inclouen principis o intencions a llarg termini que, posteriorment, es plasmaran en l'agenda política mitjançant polítiques concretes.
- Els **anuaris**, els **organigrames**, els **moviments de persones**. Les bases d'una decisió són en els documents públics, però sovint s'han de completar o actualitzar a través del que circula de boca en boca. Els canvis de persones en determinats llocs poden oferir oportunitats per al lobbista.

- Els **calendaris de treball** són indispensables per a seguir l'evolució de les activitats i conèixer la urgència dels expedients.
- La **posició** i els **arguments** dels actors, i especialment dels adversaris, per estar així informats de les influències i pressions exercides per altres grups. És també la manera de preparar aliances i un argumentari.
- Les **possibles iniciatives** per a l'organització representada. El seguiment i la vigilància implica anar més enllà de les accions merament defensives. En efecte, informat de les possibilitats d'actuació, el lobbista pot considerar invertir la tendència.

1.5.2. Principals fonts d'informació

Encara que no es tracta d'oferir una llista interminable de documents, bases i altres suports informatius sobre la presa de decisions públiques en els diferents àmbits geogràfico-polítics –en els quals el lobbista anirà endinsant-se a mesura que desenvolupi la seva carrera–, sí que exposem les principals fonts d'informació des d'una perspectiva general.

En termes tècnics, **Internet** és actualment la font principal. Des de fa alguns anys, la Xarxa ha suplantat la documentació escrita tradicional. Una exploració sistemàtica dels llocs web amb l'ajuda dels cercadors és una de les tasques més importants dels llobbistes d'avui en dia. I s'ha convertit en la principal tasca dels llobbistes júnior encarregats del seguiment i la vigilància de l'entorn polític i social.

Tot i així, per molt potents que siguin, les noves tecnologies no són la panacea de la fase d'investigació del procés de relacions estratègiques amb els poders públics. Sovint, amb dues trucades es pot tenir accés més ràpidament a la informació desitjada, la cerca de la qual a Internet ens portaria molt més temps.

Fonts oficials

Les fonts oficials normalment són escrites, encara que també s'han de considerar les orals. Els organigrames, malgrat ser documents interns, no són secrets. Els llocs web d'algunes administracions públiques contenen organigrames detallats que indiquen no només dels responsables polítics i administratius, sinó que també contenen una relació detallada de totes les seves competències. Però en cas de mancar d'aquest sistema d'informació, un funcionari amb què es mantenen bones relacions pot subministrar-nos l'organigrama escrit amb la delimitació de les funcions.

Aquestes primeres dades són absolutament necessàries, encara que també insuficients, ja que no informen de l'essencial: l'estat d'un expedient, d'una decisió, les postures adverses que genera, etc.

La principal font oficial d'informació per a tot lobbista que actuï davant de les institucions europees és l'Oficina de Publicacions Oficials de les Comunitats Europees (OPOCE), que és l'encarregada d'elaborar i distribuir les publicacions de la UE en tots els formats i per tots els mitjans, inclòs el *Diari Oficial de la Unió Europea*.

Web recomanada

Aquest és el lloc web de l'OPOCE: <http://publicacions.europa.eu/index_es.html>.

Respecte als informes i estudis de la Comissió Europea, el lobbista ha de fer molta atenció als fullets i documents que recapitulen clarament les principals dades de polítiques públiques i el seu programa anual de treball (disponible al gener).

Per la seva banda, les direccions generals de la Comissió publiquen els seus documents, publicacions, discursos i articles a les seves respectives pàgines web.

Al nostre país, les publicacions del Congrés dels Diputats són el *Butlletí Oficial de les Corts Generals*, Secció Congrés dels Diputats, i el *Diari de Sessions* del Ple de la Cambra, de la Diputació Permanent i de les Comissions. En el *Diari de Sessions* es reproduïxen íntegrament, deixant constància dels incidents produïts, totes les intervencions i acords adoptats en sessions del Ple, en la Diputació Permanent i de les Comissions que no tinguin caràcter secret. En el *Butlletí Oficial de les Corts Generals* es publiquen els textos i documents la publicació dels quals sigui requerida pel Reglament del Congrés.

En l'àmbit de l'Administració de l'Estat, el nostre país no és exemple de transparència. En efecte, si bé és cert que la Constitució estableix el dret d'accés dels ciutadans a arxius i registres administratius (article 105.b), la legislació administrativa que desenvolupa la norma constitucional és molt restrictiva sobre això, ja que l'article 37 de la Llei de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú garanteix el dret d'accés a documents d'un expedient "sempre que tals expedients corresponguin a procediments acabats en la data de sol·licitud". El lobbisme, precisament, té la seva raó de ser en coexistir a la presa de decisions i no *a posteriori*.

Els llocs web dels ministeris solen ser una òptima font d'informació de documents, publicacions, discursos i declaracions dels ministres i alts funcionaris.

Altres fonts oficials d'informació, tant de l'àmbit comunitari com de l'espanyol, són les següents:

- Les publicacions de la mateixa Administració.

- Les publicacions dels partits polítics que, com els seus òrgans d'expressió, poden oferir al lector més que indicis de per on pot encaminar-se una determinada legislació. És una font molt útil per a preveure problemàtiques a llarg termini.
- Les bases de dades legislatives, cada dia més presents i accessibles gràcies als avenços tecnològics (vosaltres teniu accés a les principals des de la Biblioteca Virtual de la UOC). Es tracta més aviat d'una font de documentació històrica, ja que recullen textos ja adoptats. Tanmateix, la investigació històrica suposa una preciosa font d'informació sobre l'ecosistema normatiu de la postura o els interessos al servei dels quals s'actua en lobbisme. Destaca la base EUR-lex, que conté tota la normativa comunitària i la documentació dels seus treballs preparatoris.

Web recomanada

Aquest és el lloc web de la base de dades EUR-lex:
<<http://eur-lex.europa.eu/es/index.htm>>.

Finalment, pel que fa a les bases de dades de persones i càrrecs que exerceixen, és una eina indispensable per als llobbistes amb seu a Brussel·les o Estrasburg la base de dades en línia EU Whoiswho, l'adreça URL de la qual és: <http://europa.eu/whoiswho/public/index.cfm?lang=es>. En els àmbits nacional, autonòmic, provincial o local, els llocs web dels poders públics són la principal font d'informació del "qui és qui" administratiu.

Fonts no oficials

El llobbista ha d'acudir també a les fonts no oficials en els primers estadis de la seva tasca investigadora. Tal com hem apuntat anteriorment en tractar de la selecció de fonts, les oficines s'obtenen en contextos professionals o a través de contactes amb els polítics i els seus ajudants, així com amb la premsa.

En el cas que els contactes siguin insuficients, es plantegen dues preguntes:

- Qui té la informació?
- Qui n'és el portaveu?

En l'esfera pública, hi ha molts iniciats. Els polítics i alts funcionaris són els dissenyadors de les decisions. Altres funcionaris o personal adjunt estan informats dels processos, especialment els portaveus. Però hi ha també personalitats consultades, com els membres de comitès o d'òrgans consultius, experts prestigiosos, etc., que no són exactament els protagonistes principals del procés decisor. Per tant, aquests iniciats s'han de consultar salvant les distàncies i, en qualsevol cas, contrastant les seves informacions amb les fonts oficials.

La cerca d'informació és abans que res una pràctica basada en l'experiència. La tasca no és gens fútil, ja que representa el 50% de l'activitat dels *lobbies*. Les fonts s'utilitzen de manera diferent en funció dels objectius: anticipar-se, completar l'anàlisi d'un expedient concret o assegurar-se que el que s'ha aconseguit no estigui amenaçat.

Entre les fonts no oficials d'informació destaquem les següents:

- Els mitjans de comunicació social, ja sigui a través del seu examen directe o mitjançant agències especialitzades a elaborar *press-books* relacionats amb l'assumpte en qüestió (*clipping*).
- Els documents, informes i publicacions de grups d'influència i, especialment, de *think tanks*.
- Les publicacions directament o indirectament vinculades amb els partits polítics, sense ser pròpies dels *think tanks*, com per exemple, *EnClave Socialista*.
- Els resultats d'investigacions quantitatives i, sobretot, qualitatives que hagin estat publicats sobre l'estat d'opinió pública en relació amb la problemàtica que ens ocupa o altres de similars.
- Les publicacions d'organitzacions comercials, com les cambres de Comerç o federacions locals o nacionals d'organitzacions empresarials, que solen posar al dia de les tendències legislatives que afecten els diferents sectors. A la UE són de gran utilitat els butlletins editats per institucions dedicades a oferir informació sobre els treballs de les institucions europees.



1.6. L'estratègia investigadora

La investigació i, més concretament, la recollida d'informació, constitueix una ocasió per a reduir les incerteses, per la qual cosa és fonamental saber situar-se en l'estadi de l'estratègia investigadora en què estiguem. Com a pràctica quotidiana del lobbista, basada en l'experiència, la investigació suposa invertir molt de temps depenent sempre del context. Les seves tècniques són diverses.

1.6.1. El seguiment

La primera funció del lobbisme és fer el seguiment del procés decisor. Els esdeveniments es produeixen sense avisar, per la qual cosa el seguiment consisteix a saber –a través de l'observació i de la deducció– i no a actuar; encara que el seguiment permetrà planificar i executar l'acció, prevenir certes intencions i corregir possibles efectes.

Per tant, el **seguiment** consisteix en el següent:

- Identificar les fonts d'informació accessibles: els interlocutors davant dels quals podrem emprendre les accions.
- Identificar els programes i les novetats públiques que puguin afectar la nostra organització.
- Estar informat de l'evolució d'aquestes dades i del desenvolupament dels debats entre els poders públics i els seus col·laboradors.

Així mateix, amb el seguiment, a través dels seus primers contactes, el lobbista emprèn l'acció de transmetre la seva identitat d'interlocutor creïble, que està al corrent dels expedients i de la seva actualitat.

Si els actors públics són el públic objectiu, els diferents grups que s'expressen sobre el tema concernit constitueixen, al seu torn, fonts d'informació. El seguiment d'un expedient és, així, una escolta activa que se situa en diferents nivells:

- La simple recopilació de documents (és el primer nivell de seguiment).
- La vigilància dels contextos polític i administratiu.
- La vigilància més àmplia, la d'altres grups i organitzacions.

El primer que cal fer és establir una relació estable i duradora amb els decisors, i evitar així contactes urgents que, sense un "historial relacional" amb el nostre interlocutor, acabaran per ser infructuosos. L'anticipació en les relacions genera confiança: un llobbista fidelitza una font d'informació de la mateixa manera que un venedor fidelitza un client.

D'aquesta manera, el seguiment té tres funcions: informar-se observant, difondre senyals d'alarma i crear o mantenir una agenda de contactes. Tanmateix, això no sempre es concep així. A la pràctica del llobbisme, el seguiment consisteix a consultar cents de pàgines de documents i a realitzar desenes de trucades abans de descobrir el fet significatiu que iniciarà en les activitats de llobbisme. Es tracta, doncs, d'una tasca sistemàtica que comporta el perill de caure en la rutina (en el sentit pejoratiu del terme). I per això molts *lobbies* subcontracten aquest servei de seguiment diari a empreses especialitzades.

El procés de presa de decisions és evolutiu, en el sentit que el context d'un informe pot variar de la nit al matí. Per tant, el seguiment i la vigilància d'aquest entorn ha de ser permanent, i el llobbista ha d'estar atent a tots els estadis del procés decisor.

Dèiem que una de les funcions del seguiment és difondre senyals d'alarma. I és que les informacions que ens subministra el seguiment són de naturalesa alarmista. Quan ens centrem en un expedient concret, les dades obtingudes no ens permeten establir un pla d'intervenció operatiu. Aquest pla només és possible en la fase de complementació de la informació. Emprendre una planificació eficaç d'una campanya de lobbisme implica:

- Confirmar aquestes investigacions, a fi de no comunicar informacions inexactes.
- Completar-les per conèixer més a fons el procediment, el context polític i els decisors.
- Formalitzar-les. En aquest punt recomanem elaborar una memòria interna que ens recordarà i situarà cada assumpte en el seu context i que evolucionarà amb l'avenç del procés de presa de decisions.

En conseqüència, sigui quin sigui l'enfocament elegit, planificar un projecte de lobbisme implica organitzar un conjunt d'informacions, no totes disponibles tot seguit. A aquesta etapa de seguiment, per tant, la segueix una altra d'anàlisi.

1.6.2. Les anàlisis situacionals

Una vegada recollides i validades les informacions, cal gestionar-les. Els mètodes per a aquesta tasca són propis de cada llobbista, encara que, com a mínim, aquestes anàlisis han de versar sobre les dades jurídiques i sobre els possibles impactes sobre l'organització.

L'anàlisi jurídica

En el mòdul "Lobbisme" destaquem la importància del paper del dret en el lobbisme. Hi cal afegir que, malgrat els aspectes tècnics, econòmics i socials, les decisions públiques tenen una base jurídica. Per aquest motiu, a l'hora de completar la informació obtinguda en la fase de seguiment i vigilància, és necessari recórrer a una anàlisi jurídica.

Avaluar un expedient suposa no només situar-se en el desenvolupament (el procediment estructura la cronologia), sinó estimar les possibilitats d'èxit, de manera que avaluar-lo correctament en el pla jurídic permet aportar alguns elements molt útils.

El primer d'ells és **valorar el context**. L'expedient d'una futura decisió circula per tota una sèrie d'actors institucionals. Analitzar aquest procés permet comprendre millor el rol de cada un en la seva futura presa de decisions. Per exemple, una decisió que s'hagi de prendre per majoria serà evidentment més fàcil

d'adoptar que una decisió que requereixi la unanimitat, on només és necessari, en cas de voler obstaculitzar-la, assegurar-se el suport d'una de les parts que intervenen en la presa final.

L'aplicació d'aquest principi al **lobbisme parlamentari espanyol**, tant a escala nacional com autonòmica –salvant les distàncies que estableixen els reglaments de les cambres autonòmiques–, implica les consideracions següents que han de tenir en compte els llobbistes:

- La disciplina de partit, molt fèrria en el nostre sistema polític, és difícil de trencar en favor d'unes demandes, no ja sectorials, sinó territorials. El parlamentari espanyol, llevat d'excepcions, passa de postular-se com el representant dels electors de la seva circumscripció (durant la campanya electoral) a ser un mandatari del seu partit en l'exercici polític i l'execució del programa electoral (una vegada elegit). Els membres del Congrés pertanyents a la majoria no solen oposar-se a la política del Govern o del seu partit, excepte en casos especials en què es vegi afectada la seva circumscripció o en les situacions en les quals hagin organitzat un bloc o facció d'opinió.
- El poder del Govern depèn de la majoria amb què compta en el Parlament. Una coalició governant o suports pactats de govern, sense majories absolutes, donen més joc a la participació dels interessos privats en l'elaboració legislativa, en no dependre exclusivament del criteri o la concepció de l'interès públic propis d'un únic partit polític majoritari.
- La pràctica del lobbisme parlamentari difícilment pot tenir èxit sense la corresponent acció davant dels òrgans de l'executiu corresponents; la iniciativa legislativa compartida, però protagonitzada, pel Govern. A més, com més primari sigui l'estat d'elaboració d'una llei, més sensible serà a pressions externes i més influenciable. El grau d'eficàcia del lobbisme és, en general, inversament proporcional al grau d'elaboració d'una norma jurídica.
- En un sistema com el nostre, en què predominen els grups parlamentaris sobre els diputats –que mantenen una relació de dependència i submissió amb els seus respectius partits–, les esmenes a un projecte poden ser un vehicle idoni de les demandes dels grups d'influència. Les esmenes poden ser proposades pels parlamentaris individualment. Nombroses estratègies de lobbisme tenen la seva raó de ser en un determinat article o precepte recollit en el projecte legislatiu i no en la seva globalitat.

Esmenes

Les esmenes en l'articulat d'un projecte legislatiu poden ser de supressió, modificació o addició. En els dos últims supòsits, l'esmena haurà de contenir el text concret que es proposi. No obstant això, la presentació d'esmenes per un diputat no és lliure, ja que ha de portar la firma de coneixement del portaveu del grup parlamentari, si bé la seva



Votació en el Congrés dels Diputats

omissió pot solucionar-se abans del començament de la discussió en comissió. Aquest tràmit, juntament amb el de vots particulars, és tant o més important en el Senat.

- Cal tenir en compte que no totes les votacions són el reflex dels vots del Govern contra els de l'oposició, i viceversa. Són nombroses les normati- ves aprovades pels dos grups majoritaris de la Cambra. No obstant això, és preferible que el parlamentari o parlamentaris objectiu del lobbisme no sigui favorable als nostres arguments, i no pas que hi estigui en contra. Aquest principi és bàsic si el lobbisme pretén orientar al seu favor la postura del legislador a través de les esmenes transaccionals previstes en l'article 118.3 del Reglament del Congrés dels Diputats. Aquestes esmenes tendeixen a aconseguir una aproximació entre les posicions diferents i a dotar, per tant, el precepte esmenat d'un consens més ampli. El seu ús és habitual i, en comissió, la seva admissió és automàtica. La Mesa podrà ad- metre a tràmit noves esmenes que presenti en aquest moment per escrit un membre de la Comissió sempre que tendeixin a assolir un acord per aproximació entre les esmenes ja formulades i el text de l'article. Però en el Ple del Congrés és necessari, a més, que cap grup parlamentari no s'oposi a la seva admissió i que l'admissió suposi la retirada de les esmenes respecte a les quals es transigeix.
- Tenint en compte la complexitat d'algunes lleis, els diputats accepten, nor- malment gairebé sense modificacions, les propostes dels grups d'influència sobre matèries molt específiques i d'escàs contingut polític (Castillo, 2001). No s'ha d'oblidar que la formació dels diputats no sol ser concorde als assumptes que el seu grup parlamentari o partit polític li ha encarregat dins de les seves competències parlamentàries, per la qual cosa agraeix tota la informació que el lobbisme li pugui aportar.

En relació amb el lobbisme davant del **poder executiu espanyol**, la valora- ció del context implica unes regles d'actuació, allunyades de certes síndromes molt pròpies del nostre país:

- Evitar la síndrome d'"els-amics-en-alts-càrrecs": abans d'utilitzar contactes, s'ha de comptar amb un cas que sigui defensable i tenir un coneixement perfecte de quins són els procediments de la presa de decisions.
- Evitar la síndrome d'"això-se-soluciona-amb-un-dinar": els interessos de- fensats han de ser presentats correctament a través d'un informe (*position paper*) amb la informació i documentació que els donin suport. Així ma- teix, s'han de raonar intel·ligentment i subtilment.
- Evitar la síndrome d'"intervenir-ara-i-pensar-després": s'ha de fer sempre un treball exhaustiu d'investigació, en el sentit de ser capaç de preveure les reaccions de l'Administració.

Atenent l'estructura del poder executiu, s'han de considerar els aspectes següents:

- El poder real de l'Administració pública resideix molt més avall de la cadena jeràrquica del que habitualment es creu.
- Les decisions ministerials solen ratificar les iniciatives avançades pels membres dels seus equips. Continuem amb el mateix que dèiem; el procés de formulació de polítiques concretes s'inicia des de dalt molt menys del que es pensa.
- Les decisions administratives rares vegades són unívoques. Són fruit de decisions i aliances complexes que involucren diversos ministeris, comissions interministerials, el Parlament, l'opinió pública, el Gabinet de la Presidència del Govern i el partit governant.

Comissions interministerials

Les comissions interministerials són comissions mixtes formades per funcionaris o responsables adscrits a diferents ministeris per, de manera permanent o ocasional, preparar documents o estudis que serveixin per a l'adopció d'una resolució per part del Consell de Ministres. Aquestes comissions són a la pràctica tan o més influents que el mateix Govern, per la qual cosa el seu paper en el procés decisor ha de ser molt tingut en compte pels llobbistes.

El segon element que es deriva d'una correcta anàlisi jurídica és que possibilita **renovar l'argumentació**. Algunes decisions comunitàries de rellevància, com la implantació de la televisió d'alta definició, van satisfer els interessos d'algunes de les parts gràcies a arguments basats en sòlides consideracions jurídiques, i no comercials o financeres.

Finalment, l'anàlisi jurídica permet **reformular el procediment** a diferents nivells: modalitats de la decisió, estatut previst per al text final, pertinència del decisor, o nivell institucional. Per exemple, un grup d'influència pot recusar la legitimitat d'una instància decisòria de la mateixa manera que un advocat pot fer-ho respecte a un tribunal.

La publicitat del tabac

Així, la prohibició de la publicitat del tabac va dividir els països de la UE i grups d'influència del sector. Aquest conflicte va representar vuit anys de dificultats i de reenviament de l'expedient d'una institució a l'altra. Quan l'expedient va arribar per enèsima vegada al Parlament Europeu, ho va fer davant de la Comissió de Salut Pública. A través d'europarlamentaris, els grups d'influència protabac van recusar la competència d'aquesta comissió. Segons ells, prohibir la publicitat del tabac o els patrocinis esportius és un atemptat a les llibertats, la qual cosa suposa que el tema ha de ser debatut en la comissió responsable de les llibertats. Resultat: l'expedient es va endarrerir quatre mesos més.

La idea de la base jurídica és, doncs, essencial, especialment en el dret comunitari. Per tant, quan s'emprèn l'estudi d'un expedient no s'han de descuidar els punts següents:

- el procés de decisió amb la seva base jurídica, la seva cronologia i el rol de cada un dels actors institucionals,
- les possibles alternatives, i
- la dimensió jurídica de l'argumentació.

A partir d'aquest enfocament, els beneficis que poden obtenir-se quan la base jurídica és favorable a la nostra tesi són principalment els següents:

- L'obtenció d'una moratòria. El debat jurídic pot durar temps, però el més important és que quan noves raons jurídiques apareixen en un projecte decisorí, aquest comença un camí de més d'una anada i tornada entre les institucions.
- Unes decisions més favorables i menys limitadores.
- Uns decisors més favorables, ja que s'amplia el ventall de nous interlocutors.
- Una desestabilització d'expedients o tesis adverses, que permet contraactuar en un altre terreny, amb l'avantatge de renovar el llenguatge i redefinir l'argumentari.

Tanmateix, l'argumentació jurídica no ha de ser excloent, ja que centrar els arguments en qüestions basades exclusivament en l'ordenament jurídic converteix el llobbista en advocat, i un fracàs en els raonaments jurídics despreegia notablement l'argumentari.

L'anàlisi dels impactes

En el marc de la UE, com apunta Alonso Pelegrín (1995), abans d'iniciar el procés estratègic del lobbisme s'ha de procedir a analitzar els efectes de les decisions de Brussel·les en el desenvolupament de l'activitat de l'empresa, així com la seva posició competitiva en el mercat. Això implica, d'una banda, una anàlisi de les fortaleses i debilitats de l'empresa en el context del mercat únic; i, després, la decisió de prendre part activa en el desenvolupament de les diferents polítiques de la UE i l'organització pràctica de les activitats de lobbisme per part de l'empresa.

L'anàlisi dels impactes tracta d'analitzar el que està en joc; és a dir, determinar els impactes de la decisió objecte de l'estratègia de lobbisme sobre els nostres interessos i els de la competència, que subministra elements de comprensió i de defensa. Cada actor, públic o privat, té una idea del que es juga amb la futura presa d'una decisió. Pot ser, per exemple, evitar les limitacions d'una reglamentació (lobbisme defensiu) o que aquestes limitacions s'imposin a altres grups (lobbisme ofensiu), o bé poden ser interessos financers, com ocorre amb les col·lectivitats territorials respecte a l'obtenció de fons estructurals a Brussel·les. El ventall és molt ampli i les preocupacions dels actors del lobbisme també poden ser-ho.

La necessitat de l'anàlisi dels possibles impactes vinculats a una decisió deriva del fet que tals impactes no són sempre evidents a l'inici del procés, especialment els de naturalesa no financera.

En resum, la **investigació** exigeix mantenir una disciplina en l'obtenció de les dades següents:

Qui fa què?

Manteniment al dia d'una llista de gestors públics o polítics, així com de les seves responsabilitats.

Què estan fent?

Seguiment detallat del procés de formulació política en les àrees d'interès: legislació, canvis de política, informes, documents ministerials, discursos, publicacions, etc.

Per què ho estan fent?

Avaluació de les actituds dels gestors públics o polítics davant dels assumptes de la seva responsabilitat i de les raons que justifiquen els seus posicionaments davant els esmentats assumptes.

1.7. Instruments de la investigació

Per poder contestar a les preguntes que tancaven l'epígraf anterior, és necessari que el llobbista, o l'empresa especialitzada que hagi contractat, recorri a eines específiques per a l'obtenció de la informació necessària per a la seva estratègia de lobbisme.

1.7.1. Seguiment i vigilància d'Internet

Ja hem indicat que es tracta d'una funció primordial de la investigació. En l'actualitat, la majoria de les institucions dels poders públics publica les informacions necessàries per a la tasca investigadora del llobbista als seus respectius

llocs web, molt complets i eficaçment actualitzats. Així, Internet ha substituït la investigació presencial d'antany, costosa i confusa, per la investigació en línia.

Tanmateix, es tracta d'un procés d'agilitació en la recollida de dades, però no de totes les dades. Emprendre una investigació sobre un expedient implica altres activitats i informacions que no poden fer-se a través de la Xarxa. La investigació en línia no pot fer-nos perdre de vista el següent:

- Que és necessària la validació de les informacions. Les dades d'origen institucional són, evidentment, fiables, però exigeixen ser interpretades. Les informacions d'origen privat són menys segures, fins i tot aquelles que provenen d'agents socials pròxims a les institucions, com els mitjans de comunicació. Cal prendre-les amb precaució.
- Que Internet és també una important arma de comunicació i de desinformació. En aquest sentit, en la nostra activitat de seguiment hem d'incorporar mitjans de defensa per en primer lloc, conèixer millor els arguments adversos i identificar els que tenen més repercussió en línia; en segon lloc, detectar els grups de notícies, fòrums, blocs, *wikis* i altres formes de comunicació electrònica, els missatges negatius que afecten la nostra organització i/o els nostres punts de vista, i, finalment, descobrir, des del principi, les campanyes d'opinió promogudes per a donar suport a tesis adverses.

1.7.2. L'agenda de contactes

El lobbisme és una professió de contactes, de **relacions**. La complexa esfera pública està animada per nombrosos individus. Per poder informar-se, cal establir-hi un **diàleg**. Sense que sigui necessari conèixer-los a tots, saber sempre a qui dirigir-nos és una necessitat. Cal saber qui poden ser els nostres **públics objectiu** en les estratègies de lobbisme que emprendrem al llarg de la nostra carrera professional. Per a això és imprescindible que tot llobbista disposi d'una **agenda** completa de **qui és qui** i de **qui fa què** en el si dels poders públics.

L'agenda conté **tots els interlocutors susceptibles de participar algun dia en la presa de decisions**. Més enllà dels públics clau –parlamentaris i alts funcionaris– també inclou els representants d'òrgans consultius o tècnics que envolten els poders públics, els cercles professionals, els cercles associatius i els mitjans de comunicació, a més dels seus respectius representants amb les se-

ves responsabilitats perfectament assignades. Cada grup d'interlocutors és una mina de noms potencials per a l'agenda. Per tant, cal censar-los tots, perquè l'agenda és això, un cens actualitzat de contactes.

Per al lobbista, una bona agenda representa, per a cada expedient:

- **Conèixer l'home o dona *ad hoc*.** És a dir, ser capaç de localitzar en l'esfera pública qui es farà càrrec de l'expedient d'una futura decisió. Si és possible, saber més sobre el seu poder real, sobre les seves idees, sobre com respon a una iniciativa d'influència. Freqüentment, un *lobby* estableix, a través de la compilació de successius organigrames, la trajectòria professional de cada potencial interlocutor, amb la qual cosa pot respondre a possibles preguntes dels seus clients en temps real.
- **Conèixer els canals d'informació.** L'agenda té les seves limitacions, per la qual cosa cal disposar d'intermediaris. Una bona agenda comporta també, en nombre suficient, persones capaces d'informar sobre els decisors que no coneixem directament. Aquests *informadors* són **contactes relleu**.

Crear una agenda és una feina costosa en temps. Una agenda ha d'estar actualitzada; si no, no servirà per a res, excepte per a fracassar estrepitosament. En les grans institucions es produeixen canvis periòdics en els càrrecs. Cal estar, doncs, molt pendents i alerta d'aquests canvis.

A la pràctica, l'agenda de contactes adquireix la forma d'un *anuari personalitzat*, que és bàsicament el resultat de la compilació de targetes de visita intercanviades amb motiu de les primeres trobades o rebudes adjuntes a documents. Aquest intercanvi de targetes, verdader ritual en països com el Japó, s'ha convertit en pràctica habitual en els cercles empresarials. Un lobbista no pot sortir al carrer sense les seves targetes de visita, que haurien de ser sòbries, clàssiques, en format petit i bilingües per a les relacions internacionals.

En la pràctica del lobbisme, no pot menysprear-se aquesta còmoda via d'informació. Les targetes de visita s'han d'arxivar de manera metòdica, anotar-les per memoritzar les trobades, classificar-les de dues maneres, alfabèticament i temàticament. La informàtica pot ser d'utilitat sempre que no s'infringeixi la normativa sobre privacitat de dades.

L'agenda és, doncs, un tresor per al lobbista. I com qualsevol tresor, ha d'estar ben protegida –en termes informàtics– i no ha de divulgar-se mai.

Si algú apareix a l'agenda no és simplement perquè el coneguem personalment. Ha de ser també susceptible, arribat el dia, de ser-nos útil en la nostra activitat llobbística. Això significa:

- Informar-se a través dels **contactes relleu**, és a dir, d'aquells individus que tenen informacions sobre els decisors públics que no formen part de la

xarxa de contactes del lobbista. Aquestes persones han de ser de plena confiança per tal de poder respondre al lobbista sobre qüestions externes a les seves competències. Aquest tipus de contactes poden ser representants que el mateix *lobby* hagi situat en punts estratègics dels circuits informatius.

- Participar en les **coalicions**. Els aliats eventuals són fruit d'un coneixement previ.

Una variant de l'agenda, derivada de l'apogeu de les noves tecnologies, són els anomenats "**lobby-sites**". De fet, es tracta d'una variant de les **matrius locals** que van ser dissenyades per companyies industrials amb delegacions en un ampli territori i que censaven de manera precisa les personalitats pròximes a les seves fàbriques. A diferència d'aquestes matrius, els *lobby-sites* no es recolzen en les delegacions d'una sola companyia, sinó sobre la geografia vinculada a un problema legislatiu.

La llista dels *lobby-sites*

Els riscos de catàstrofes industrials van portar els poders públics a aïllar cada vegada més les activitats perilloses i, especialment, els llocs de producció de productes químics. HI ha sistemes de vigilància, com els fixats en la directiva SEVESO de la UE, que segons l'opinió de molts industrials són difícils de suportar. Algunes associacions professionals han considerat útil inventariar els llocs (*sites*) més "amenaçats" per les regulacions d'aquest tipus. La llista dels *lobby-sites* amb les dades de les personalitats geogràficament pròximes constitueix, des d'aquesta perspectiva, una base de dades de futurs públics objectiu.

Els *lobbies* disposen d'aquestes llistes actualitzades, que posen a disposició dels seus clients o venen a altres actors afectats.

1.7.3. Establiment i manteniment de relacions personals

Els vincles entre el lobbisme i les relacions públiques no són únicament ontològics –el lobbisme és (parteix de les) relacions públiques–, sinó que les tècniques de creació i manteniment de relacions són una eina de la investigació.

En efecte, quan les dades no són de domini públic, accedir-hi és un esforç tan interessant com eficaç. En aquests casos és fonamental poder recórrer a una xarxa d'interlocutors; és a dir, conèixer, però sobretot ser conegut. Sovint, el lobbista només obté informacions útils a través de contactes relleu, la qual cosa implica una xarxa de relacions personals que es concreten en l'agenda.

Dimensió relacional del lobbisme

Aquesta dimensió relacional del lobbisme explica que el seu model comunicatiu pugui encaixar sense cap problema en el model simètric bidireccional de la pràctica de les relacions públiques elaborat per James Grunig.

Els llobbistes se situen en diverses xarxes; posició que els permet beneficiar-se de diferents col·laboracions:

Contactes relleu

La naturalesa individual dels contactes relleu està donant pas a noves formes d'aquest tipus d'intermediació a través de noves estructures socials col·lectives, com ocorre amb els *think tanks*.

- **L'accés a una informació precoç.** Els indicis més preciosos del que ocorrerà, la qual cosa alguns denominen *signes febles*, provenen bàsicament de la xarxa de contactes.
- **Possibilitats d'intercanvi.** No busquem solament informació. D'altres tenen les dades que estem esperant i potser estan cercant informacions que per a nosaltres són banals. Hem d'intentar intercanviar-les.

Siemens

Un exemple de les possibilitats d'intercanvi l'aporta el grup Siemens, l'oficina de Brussel·les del qual envia les informacions que recull no només a la central, sinó també, en funció del tema de què es tracti, a nombroses entitats de l'interior i de l'exterior: filials, administracions públiques federals o locals, organismes professionals i fins i tot a empreses alienes al grup. Per la seva part, el grup d'influència dels centres d'investigació alemanys (l'Oficina de Coordinació de les Organitzacions Científiques) utilitza una misatgeria molt eficaç i poc costosa que el relaciona, tant a Alemanya com a l'estranger, amb els ministeris (en especial amb el d'Assumptes Exteriors), la majoria de les administracions públiques federals i locals, les organitzacions professionals, les grans companyies i les universitats. Com a conseqüència d'això s'esdevé que qualsevol missatge, en matèria d'investigació europea, pot ser transmès en temps real a qualsevol punt de la xarxa.

L'exemple mostra que l'intercanvi pot o, més ben dit, hauria de sobrepassar l'àmbit d'una única organització o grup d'influència. En conseqüència, l'establiment d'una xarxa de contactes hauria d'incloure els representants en altres països pels tres motius següents:

- El concurs de nacionalitats múltiples, determinant quan la decisió perseguida pel promotor del lobbisme afecta diferents països. El millor en aquests casos és adoptar la tàctica del camaleó.

Tàctica del camaleó

La tàctica del camaleó té lloc quan els poders públics són multinacionals i consisteix a designar com a portaveu una persona de la mateixa nacionalitat del decisor al qual es vol arribar. Un grup que defensi els interessos espanyols a Brussel·les no ha de cometre l'error de tenir o contractar un equip integrat exclusivament per espanyols. És imprescindible tenir un italià, ja que la xarxa italiana és impressionant, un alemany o un britànic. Això, sens dubte, eleva el cost, però l'eficàcia està garantida. Aquesta és una de les fortaleses dels grans *lobbies*.

- La informació prové de diverses capitals. Tenir representants en els principals centres de decisió a l'estranger permet sovint aconseguir informacions que, d'una altra manera, serien difícils d'obtenir.
- El concurs, excepcional, de personalitats fora del comú. Aquests personatges, pel seu nom i la seva extraordinària agenda de relacions, poden obrir portes o desbloquejar sistemes allà on d'altres fracassarien.

Un lobby davant de ministres i comissaris

Amb motiu de les negociacions de l'Organització Mundial del Comerç (OMC, antic GATT), un sindicat del sector agroalimentari era el blanc de les exigències nord-americanes: la seva traducció en l'acord comercial global faria perdre als productes una part de la seva competitivitat. Era necessari explicar-ho als decisores europeus: comissaris de la Unió i ministres d'Agricultura dels principals països membres. Res millor que sol·licitar, a través d'un *lobby*, els serveis d'un antic ministre d'Agricultura. Ben presentat, és capaç de discutir d'igual a igual amb els seus excol·legues i homòlegs, i transmetre la impressió que sap de què parla. L'eficàcia, en aquests casos, està garantida, per la qual cosa els honoraris del *lobby* són proporcionals.

Les relacions no només han d'establir-se, sinó també mantenir-se. I més en aquest entorn politicoburocràtic, on qui va estar al poder fa poc i sembla que n'estarà allunyat durant molt temps o per sempre reapareix al cap de res amb un poder de decisió més fort si cap. Per tant, caldrà prestar-li servei quan ens requereixi per a això i haurem d'agrair-li en qualsevol cas els serveis prestats. Aquests dos comportaments poden semblar ximpleries, però la realitat és que no sempre s'atenen i, en canvi, són d'extrema eficàcia.

2. Planificació

Com en tot projecte de relacions públiques, la planificació d'una estratègia de lobbisme pretén trobar una solució al problema o satisfer l'oportunitat que justifica l'estratègia de lobbisme.

Un problema de relacions públiques sol ser una manca, per part d'un públic, d'informació sobre l'organització, les seves polítiques, els seus productes o serveis, o temes que representi o lideri. Les estratègies de lobbisme s'emprenen perquè hi ha una manca d'informació sobre l'organització i els seus interessos per part del públic, és a dir, els poders públics. Dit d'una altra manera, hi ha una distància entre les expectatives de l'organització respecte als poders públics i l'actuació d'aquests poders públics.

Per la seva part, una oportunitat de relacions públiques és la identificació d'una conjuntura d'esdeveniments i objectius que ofereix un aparador òptim per a utilitzar estratègies de comunicació amb l'objectiu de millorar les relacions internes i/o externes d'una organització i, a més, els seves finalitats. Per tant, també pot emprendre's una estratègia de lobbisme per satisfer l'oportunitat oferta pel projecte d'una futura decisió favorable als interessos de l'organització.

Així doncs, una vegada completades la recollida i l'anàlisi de dades de la fase d'investigació, el llobbista disposa de la informació suficient per iniciar una campanya o un pla estratègic de relacions amb els poders públics que abordi els problemes i/o oportunitats identificats. No obstant això, com succeeix en tot projecte de relacions públiques, s'ha de tenir en compte que la investigació pot tornar a ser necessària en qualsevol de les fases de la planificació estratègica (sempre que sorgeixi nova informació inexistent o inaccessible a l'inici del procés).

Els quatre elements clau de la fase de planificació són els següents:

- Definició dels objectius.
- Selecció dels públics objectiu.
- Selecció del moment d'intervenció.
- Elaboració dels missatges, amb especial consideració a la construcció dels arguments subjacents.
- Disseny de les formes d'intervenció.

2.1. Definició dels objectius

Una vegada diagnosticada la situació i tretes les conclusions, han de fixar-se i prioritzar-se els objectius de l'estratègia de lobbisme.

Aquests objectius, a més de tenir els trets de tot objectiu de relacions públiques, s'han de caracteritzar pels aspectes següents:

- El seu **realisme**. És l'atribut primordial, ja que intentar aconseguir l'impossible, perdre el temps. Intentar, per exemple, modificar l'evolució de les normes sobre la contaminació atmosfèrica és sinònim de fracàs. No es pot anar contracorrent. El grau de realisme no està determinat per la naturalesa de l'interès, sinó per circumstàncies sociopolítiques. D'una altra manera, per exemple, els grups antiavortistes que recolzen la seva postura en l'interès per la protecció del dret a la vida tindrien sempre la partida guanyada per endavant. D'aquí vénen la resta de característiques que han de tenir els objectius d'un projecte de relacions estratègiques amb els poders públics.
- La seva **adaptació al context**. L'objectiu depèn de l'equilibri de forces, de l'estat dels expedients, de la sensibilitat de l'Administració.
- La seva **adaptació a les tendències polítiques**. Un objectiu tindrà més garanties d'èxit com més coincideixi o sembli coincidir amb les intencions dels decisors públics. El grau de vinculació de l'objectiu a l'interès públic és proporcional al de la seva consecució.
- La seva **flexibilitat**. Durant la fase de planificació l'objectiu ha de ser prou emmotllable a qualsevol canvi de rumb en el procés de presa de decisions. L'evolució dels expedients sol generar revisions de posicionaments. En ocasions serà necessari renunciar a una part de l'objectiu proposat sense per això haver de renunciar al tot, encara que sigui per guanyar-se la confiança i aconseguir el suport de nous socis d'acció, i fins i tot pot ser necessària creació d'aliances amb ells.
- El seu **dinamisme**. L'ideal és que l'objectiu es tradueixi en una estratègia ofensiva i no defensiva, de tal manera que l'objectiu no sigui tant defensar una norma gaire imperativa, com obtenir una norma que obligui els altres.

En matèria de relacions amb els poders públics, el realisme d'un objectiu pot semblar més difícil de calibrar si l'empresa o grup d'influència es troba en la posició més feble en la relació de poder existent a l'inici del procés estratègic. Per aquest motiu, podem establir els tipus d'objectius següents en funció del seu realisme: els objectius mínims, els de substitució, els de flexibilització, els col·lectius i els objectius en cascada.

Quan es fixen **objectius mínims** evitem emprendre una batalla a qualsevol preu i ens limitem a aconseguir un objectiu més senzill. Quan no és realista lluitar contra un projecte en el seu conjunt, és preferible suavitzar-lo intentant eliminar els aspectes que veritablement afecten els nostres interessos. En aquests casos, la tàctica és no discutir sobre la doctrina, sinó buscar un ajustament, per molt limitat que sigui, per exemple, en les modalitats d'aplicació que siguin més favorables. Així, és més difícil aconseguir que no prosperi un projecte legislatiu que retardar-ne l'aprovació durant un de parell d'anys.

En el cas que el fracàs sigui probable, és millor no obstinar-se i demanar compensacions en un altre terreny (sovint financer). Això és un **objectiu de substitució**. Les tabaqueres nord-americanes ho han tingut molt clar. Davant de la batalla perduda de la promulgació de normatives contra el consum de tabac, els seus esforços (entre els quals hi ha el finançament de les candidatures demòcrata i republicana a la presidència del país) s'han dirigit a una rebaixa de la pressió fiscal.

En matèria de legislació, el camp d'aplicació de la norma pot ser l'objectiu per ajustar-lo als interessos representats. En aquest supòsit estem davant d'un **objectiu de flexibilització**. Per exemple, la lluita contra els rebutjos de vehicles amb motiu d'un projecte comunitari anomenat VHU va suposar també l'obligació de reciclar els diferents components dels automòbils, la qual cosa plantejava un problema als fabricants de materials plàstics pel fet que és un material que no és fàcilment recuperable i pel fet que els costos de reciclar-los són molt elevats. En lloc de pretendre aconseguir que es rebutgés el projecte, la seva estratègia de lobbisme es va fixar un objectiu més realista: revisar el concepte de reciclatge, de manera que inclogués també la recuperació d'energia per combustió, la qual cosa permetria rebaixar els costos previstos. El Parlament Europeu va aprovar una esmena en aquest sentit en el tràmit parlamentari del projecte.

El propòsit d'un **objectiu col·lectiu** és presentar com una reivindicació categòrica un interès particular. Aquest tipus d'objectius és molt comú en el lobbisme, ja que moltes associacions empresarials emprenen activitats d'influència amb referència a un interès particular d'un dels seus membres.

Finalment, amb un **objectiu en cascada** es busca, una vegada aconseguit l'objectiu de la campanya, reiniciar-la amb un objectiu més ambiciós. Per exemple, el BEUC (Oficina Europea d'Unions de Consumidors) és molt sensible des de fa anys a les diferències de preu dels automòbils en els diferents estats de la UE. El seu objectiu és obtenir la publicació periòdica dels preus. El juliol de 1993 ho va aconseguir i, immediatament, va renovar la seva estratègia buscant que es condemnessin les diferències importants de preu. Després, l'objectiu d'una nova estratègia es va centrar en la distribució dels vehicles.

Per a optimitzar els objectius cal definir-los de manera precisa, la qual cosa implica diversos imperatius:

- **Centrar-se en l'essencial.** No es tracta de tornar a redactar un text normatiu, sinó d'inflexionar-lo al nostre favor. Com més gran sigui la proximitat de la nostra contraproposta al projecte inicial, més possibilitats tindrà de ser acceptada pels seus redactors.
- **Ser constructius.** L'elecció dels llobbistes es limita sovint a oposar-se a la proposta o a contribuir-hi. Només aquesta última posició té l'avantatge d'afegir aspectes positius o d'accentuar-los. El realisme porta a acceptar limitacions inevitables i a treure partit a la nostra tesi, suavitzant les nostres pretensions, acceptant solucions a mitges i mesures transitòries (inclosos els ajuts financers). Aquests "compromisos de bona voluntat" (Clamin, 2005) exigeixen escoltar els objectius de les altres parts i actuar amb creativitat.
- **Situar-se respecte de les estratègies públiques.** Al llobbista li interessa, en la mesura possible, anar en el sentit que desitgen els poders públics. Si no és possible, llavors la millor solució és no oposar-s'hi frontalment. El llobbista, com a professional de les relacions públiques, ha de ser abans que res un col·laborador, encara que, això sí, prudent.
- **Pensar en termes de cost-efectivitat.** L'objectiu no pot dissociar-se del cost de les accions programades ni de les seves possibilitats d'èxit.

Aquestes possibilitats d'èxit depenen de la principal característica dels objectius d'un projecte de lobbisme: el seu realisme. **Els objectius han de ser factibles.** Abans d'emprendre una estratègia de lobbisme per aconseguir un objectiu o diversos, el llobbista s'ha d'interessar per la seva factibilitat.

La **factibilitat** depèn molt especialment dels factors següents:

- De la **decisió en ella mateixa**, més o menys avançada, més o menys influenciable. Entre els serveis públics, sovint dividits, alguns seran favorables a la proposta del grup d'influència. Un element important és el cost d'aquesta proposta per a les finances públiques.
- De les **tendències a llarg termini**. Les decisions seran més fàcils de prendre com més coincideixin amb la doctrina o les orientacions públiques, o bé amb tendències socials (ecologia, consumisme, fre al canvi climàtic, etc.).
- De l'**opinió pública** i de les seves expectatives, sobretot si són cobertes pels mitjans de comunicació.
- De la **solidaritat professional**. Quins són els grups favorables? I els antagonistes? Podem calcular-ne el pes en termes d'influència sobre la presa

de decisions? És possible aliar-se? Les respostes a aquestes preguntes exigeixen conèixer els objectius de tercers i poden suposar replantejar-nos els nostres.

- De la **reputació**. Un objectiu no pot desvincular-se de la reputació d'aquell que el persegueix. Els banquers són rics, la indústria del petroli contamina. Per molt discutibles i reduccionistes que siguin aquests estereotips, han de ser presents en els membres d'aquests col·lectius a l'hora d'emprendre una activitat de lobbisme: com ara demanar una subvenció o una derogació relativa al medi ambient sense tenir-los en compte?

2.2. Selecció dels públics

El lobbisme pot ser definit com el procés estratègic de relacions públiques amb un públic específic (els poders públics), amb un objecte precís (un o diversos interessos d'una organització) i amb una meta també concreta (que prenguin una decisió favorable a aquests interessos). Per tant, el públic en l'estratègia de lobbisme està constituït pels poders públics.

L'àmbit d'actuació d'aquests públics –unitats organitzacionals o individus– pot situar-se tant en l'estructura burocràtica com en la política. Tanmateix, tenint en compte que el lobbisme és un procés de comunicació relacional, no hem d'incloure en el seu procés estratègic en sentit estricte la fase d'identificació dels públics tal com apareix en la direcció de projectes de relacions públiques. En efecte, la identificació dels públics en la metodologia del lobbisme és en seu mateix i està predeterminada per la prioritització que del públic "actors de la presa de decisions" es fa com a pas previ, o "fase zero", de la metodologia del procés comunicatiu del lobbisme. En altres paraules, i consegüentment, aquesta atomització del públic "poders públics" que estem proposant sol ser, si més no, simultània, si no successiva a la definició dels objectius de l'etapa estratègica.

Per tant, en la fase d'investigació el llobbista, en examinar el lloc de l'organització en l'entorn polític-burocràtic, indefectiblement ha de percebre el que els membres d'aquest grup pretenen, el que estan disposats a acceptar i la manera com utilitzaran el seu poder. Aquesta comesa es materialitza a mesura que va elaborant la seva agenda de contactes.

Cada estratègia de lobbisme ha d'identificar els decisors públics objectiu entre una àmplia llista de possibilitats. En efecte, aquesta llista (del contingut de la qual sorgeixen els públics objectius identificats) ha d'incloure sistemàticament el següent:

- Les **institucions decisòries**. A Espanya: Govern, ministeris, Congrés dels Diputats, Senat, comissions interministerials i altres òrgans especialitzats. A la UE: Comissió, Consell i Parlament.
- Els **òrgans consultius**: A Espanya: el **Consell Econòmic i Social**, per exemple. A la UE: el COREPER, el CES o el CR, per exemple.
- **Tercers països implicats**, siguin decisoris o no. Es tracta d'identificar possibles contendents o de trobar aliats que, una vegada mobilitzats, intervindran per la via diplomàtica.
- Els **cercles regionals o locals**.
- Els **cercles empresarials**: empreses, associacions empresarials, proveïdors, clients, etc. Qualsevol de les parts que intervenen en el procés de producció, distribució i comercialització.
- Els **cercles socials**: empleats i sindicats.
- Les **organitzacions sense ànim de lucre**: ONG, grups ecologistes, de consumidors, etc.

Per a ser útil, la llista ha de ser precisa i exacta, i per a això és necessari acudir a les fonts i seguir les pautes donades en la fase d'investigació. Les fonts d'informació són simples: retalls de premsa, bases de dades, missatges institucionals (conferències de premsa, posicionaments públics). Respecte als textos oficials, no són tan necessaris en aquest estadi, encara que també és cert que el seguiment, per exemple, del *Butlletí Oficial de l'Estat* (BOE) implica conèixer els cessaments i nomenaments d'alts càrrecs i decisors, ha que han de publicar-se en aquesta publicació oficial.

En la fase de planificació es tracta d'identificar, en l'àmbit dels poders públics, quines són les estructures i els responsables que intervindran directament en l'elaboració de la decisió, i prioritzar-los tant pel grau de participació com per la seva jerarquia en el procés; és a dir, aplicar una (sexista) màxima anglesa, *the right man in the right place*.

Però amb una peculiaritat: en general la seva importància és inversament proporcional al seu grau jeràrquic. El funcionari tendirà a ser més decisiu per a l'èxit del lobbisme com més a l'inici del procés de decisió intervingui.

L'eficàcia del lobbisme depèn en gran part de la correcta i precisa selecció d'aquelles persones que realment prenen les decisions, d'aquí la importància d'aquesta selecció. Per a això, el llobbista ha d'elaborar un document en què inclogui:

- La presentació de la decisió que s'ha de prendre, en forma d'alternativa.
- La relació de tots els actors interessats, o susceptibles d'estar-ho. Cada un es classificarà en funció de dos criteris: la seva posició en l'alternativa i el seu dinamisme, més gran o més petit, sobre el tema.
- La formalització d'una cartografia la finalitat de la qual és dividir els actors en universos que s'han de tractar diferentment: implicar, neutralitzar, etc.

A l'hora de seleccionar els públics objectiu, és a dir, aquells actors que participen en la presa de decisions, cal tenir en compte els següents factors relacionats amb el procés decisor: la pluralitat d'actors i d'opinions, les relacions amb els opositors i la determinació del pes de cada un en la decisió.

Les decisions públiques són pluricefàliques, per la qual cosa la planificació de les estratègies de lobbisme s'ha d'adaptar a la realitat següent: **tots els expedients apareixen, en un moment o un altre, davant de cada interlocutor**. Un bon llobbista ha de ser, per tant, a tot arreu (i, a més, en el moment just, amb arguments adaptats), relacionant-se amb persones en tots els nivells jeràrquics, en ocasions modestos, altres molt formals i jurídics, ja sigui en el Parlament o davant del poder executiu.

Quan es defensa un tema concret o controvertit, cal tenir clar el mapa de tots els actors i de les seves opinions. És el moment d'elaborar la cartografia citada, com a base visual de les convergències. Aquesta aproximació igualment permet subratllar el següent:

- Els **matisos** entre els diferents serveis públics que, lluny del que pugui pensar-se des de fora de l'aparell burocràtic, no són monolítics ni unívocs.
- Els **interessos ocults**, sovint associatius. Cal comptar amb els actors menys aparents que poden tenir un pes important en la presa de decisions.

L'anàlisi dels actors és un eficaç mitjà de constatar (o suposar) els posicionaments de cada un:

- Entre els protagonistes, **qui ens ajudarà?** Reunir-se amb els decisors que comparteixen la nostra tesi pot ser agradable, però poc productiu. Es tracta abans que res de verificar la seva posició i que confirmen el seu suport. En el cas dels parlamentaris, aquest suport implica la seva presència en el debat, per a la qual cosa cal anar amb compte amb l'absentisme.

- **Quins actors no tenen encara una opinió?** Aquests actors *neutres* són, sovint a la pràctica, els més importants. El més raonable serà trobar-s'hi abans que s'hagin posicionat.
- **Qui s'oposarà?** En general, es percep clarament. Però com els hem de tractar? Es tracta d'un dels temes més debatuts: cal avisar-los o cal ignorar-los?

Trobar-se amb els actors totalment oposats no és indispensable, ja que això no els farà canviar d'opinió. Però tampoc no es tracta que en el si de les institucions públiques, alts funcionaris puguin argumentar la falta de contacte. Paradoxalment, sol·licitar una reunió sense aconseguir-la pot ser una solució acceptable. Per exemple, si el Comissari responsable de la competència és reticent a una fusió empresarial i ens és impossible reunir-nos amb ell, és inútil insistir-hi. Aquest rebuig no té importància en el procés. Es tracta d'haver-li demanat audiència per tal d'evitar que ens ratllin de negligents.

D'altra banda, la tàctica de no avisar-los pot ser útil respecte als decisors oponents a la nostra tesi.

El comissari europeu responsable de Medi Ambient preparava un projecte que no agradava als industrials europeus. Però en lloc de dirigir-se a ell directament, van elegir una via alternativa. Amb motiu d'una intervenció d'un altre comissari en un acte a Londres, el seu gabinet va rebre la visita d'un membre del BCI (British Council of Industry) per sol·licitar-li una entrevista. La sol·licitud era supèrflua, ja que l'agenda del comissari a Londres estava tancada des de feia temps. Tanmateix, el sol·licitant, al final de la conversa, va indicar incidentalment les reserves del BCI respecte al projecte mediambiental i va lliurar un succint *position paper*, ben redactat i molt crític.

Els altres comissaris van rebre, amb un pretext o un altre, d'una avocació empresarial o una altra, una visita similar. Tots, menys el de Medi Ambient. Quan la qüestió es va debatre en el Col·legi de Comissaris, el responsable de Medi Ambient va exposar les seves intencions i la resta de comissaris s'hi van oposar. El projecte va ser abandonat.

El lobbista ha de conèixer així mateix el pes real de cada persona que intervé en la decisió. És en aquest punt on és precís el coneixement dels mecanismes jurídics i pràctics.

El grup d'influència canadenc dels productors de pells va intentar que s'autoritzés la importació de pells a la UE. Però un reglament britànic ja la limitava basant-se en la protecció dels animals. Mal informat, en lloc de presentar els seus arguments davant del comitè d'experts *ad hoc*, el grup d'influència va mantenir una reunió amb els parlamentaris verds, extremadament oposats a la cacera. El resultat va ser que les restriccions britàniques van ser aplicades a tota la UE.

En un expedient complex davant de la UE, preparar amb cura els contactes que s'han d'establir suposa erigir una llista d'entre vint i quaranta persones, en funció de la complexitat i dels nivells administratius i polítics amb què cal relacionar-se; ja que es tracta de seleccionar no només els individus en funció del seu rol en la decisió, sinó també en funció de les seves característiques personals.

A la pràctica, les relacions difereixen segons si es tracta de persones favorables, desfavorables o neutres: què n'esperem?, un canvi d'opinió?, un suport?, un relleu?

2.3. Selecció del moment d'intervenció

La selecció del moment d'intervenció és, com hem vist en el mòdul "Grups d'influència i construcció europea" respecte a l'accés de les institucions europees, fonamental en l'estratègia de lobbisme. Intervenir tard equival a fracassar. D'aquí la necessitat ja apuntada de tenir un coneixement puntillós dels processos i actors que participen en els processos de formulació de decisions.

Una regla d'or s'imposa: actuar en els primers estadis del procés normatiu; és a dir, quan els poders públics estan definint la problemàtica o l'assumpte en qüestió. És més fàcil modelar i orientar les intencions públiques quan aquestes estan quallant que quan ja han adquirit una base motivacional de reorientació complexa. En aquest sentit, entre les activitats d'un *lobby* eficaç s'ha d'incloure la gestió de conflictes potencials.

En les decisions públiques solen intervenir en primera instància els buròcrates i posteriorment, quan la normativa el requereix, els polítics. I per això una estratègia de lobbisme es manifesta més eficaç quan es desenvolupa en el si del procés burocràtic, ja que intervé abans que el poder polític s'hagi posicionat en favor d'una determinada opinió. Quan un govern s'ha compromès, més o menys públicament, a dur a terme una reforma o una nova legislació per a la qual ha necessitat una orientació, li és difícil fer marxa enrere. Pot introduir modificacions, però li és molt més delicat canviar radicalment de postura sense que la seva credibilitat política se'n vegi afectada.

En el **procés decisorí espanyol**, en què intervé el Consell de Ministres, ja sigui com a última instància o com a iniciador del procés legislatiu mitjançant una proposta de legislació, podem diferenciar tres nivells possibles d'actuació.

El **nivell de la burocràcia intermediària**, quan encara res no és decidit i tot és discutible. La intervenció és aquí ideal, especialment davant de les assessories jurídiques adscrites a les direccions generals dels ministeris, que són les encarregades d'elaborar els avantprojectes normatius. No són poques les ocasions en les quals la redacció sortida de l'assessoria jurídica és la que s'aprova, sense cap modificació. El coneixement de l'organització i del personal d'una direcció general, i en especial de la seva assessoria jurídica –sigui de l'Administració central, autonòmica o local–, és requisit *sine qua non* de tot bon llobbista.

El **nivell superior**, el dels alts funcionaris, abans que el projecte sigui objecte d'un informe definitiu sobre els seus motius i oportunitat. L'èxit del lobbisme serà més ardu.

El del **Consell de Ministres**. Entre aquest i el nivell anterior, el lobbisme s'ha de dirigir al ministre o als ministres ponents del projecte normatiu, encara que les garanties d'èxit siguin mínimes. Arribats a aquest nivell de maduresa legislativa, és preferible dirigir-se als membres de les comissions interministerials.

2.4. L'argumentació

L'estratègia de lobbisme té una finalitat persuasiva, en el sentit noble del terme. El seu contingut és informatiu i el seu substrat és argumental. El missatge basa tota la seva força en l'argumentació i aquesta argumentació serà més sòlida si està ratificada per experts en la matèria.

Per al llobbista l'important és argumentar en el sentit estricte de la paraula, emprant totes les tècniques possibles per a tenir en compte així la diversitat d'interlocutors i consolidar al màxim la seva opinió.

2.4.1. Tipologia

Seguint Breton (2001), proposem cinc categories d'argumentació, si bé hi ha una àmplia gamma de tipus d'arguments que poden utilitzar-se a l'hora de forjar un argumentari.

Els arguments d'autoritat. Són els que es basen en una autoritat coneguda i respectada per l'auditori. Poden ser positius o negatius, depenent de si pretenen recolzar o desqualificar una opinió o una proposta.

Exemple d'argument d'autoritat positiu: "Tal com demostra el recent informe de l'OCU...".

Exemple d'argument d'autoritat negatiu: "Recordem que Franco també tenia aquesta visió d'Espanya...".

L'argument d'autoritat pot fonamentar-se en l'experiència pròpia del llobbista o en testimonis, fets, estudis o sondejos.

Els arguments de comunitat. Aquests arguments recorren a valors, opinions, proverbis o creences compartides per un auditori. Poden basar-se en citacions o discursos de membres de l'executiu o legislatiu, documents administratius o, fins i tot, refranys.

Alguns exemples d'arguments de comunitat serien els següents:

"Tal com va dir el ministre el passat 10 de maig, Espanya és una societat moderna. És necessari, doncs, que el seu sistema universitari sigui un reflex d'això."

"Tothom està d'acord que una mesura que frena els efectes del canvi climàtic és una bona mesura, però és necessari que estigui ben aplicada."

"Hi ha un moment per a tot, senyor director general, i pensem que ha arribat; però això no s'observa en la seva proposta."

"Tots sabem que no es poden matar mosques a canonades, com pretén fer el Govern."



El Consell de Ministres

Els arguments d'enquadrament. Són aquells que permeten emfatitzar certs aspectes i relativitzar-ne d'altres. El que es pretén és introduir alguna novetat sobre la qual, sense les nostres paraules, l'interlocutor no hagués pensat.

Si volem denunciar les igualtats en l'habitatge social de Madrid: "Els *sense sostre* es concentren a la zona est i els nous habitatges, a l'oest".

Un argument d'enquadrament també pot adquirir la forma d'una definició:

"Aquest projecte de llei vol restablir l'equitat. Què és l'equitat? L'equitat és permetre al conjunt de la població tenir accés a les mateixes atencions, als mateixos serveis sanitaris, sense que importi el seu compte bancari".

O presentar-se com una exposició, és a dir, repetir una mateixa idea en els mateixos termes o en termes diferents.

Un llobbista antitabac que volgués denunciar l'infern de la dependència de la nicotina podria expressar-se com segueix:

"La nicotina crea addicció a qui la consumeix regularment i n'elimina tota voluntat. Hi estem absolutament sotmesos. És ella la que mana; no podem desenganxar-nos-en."

Els arguments d'analogia. Busquen un element o una situació exterior que només té algun vincle llunyà amb l'interès defensat. També poden consistir a recordar un fet conegut i elevar-lo a un pla general.

En el marc d'un projecte sobre transports que intenta instaurar la figura d'un comissionat amb alts poders de control: "En aquesta llei, el comissari es converteix en un vertader cap de la Gestapo" (com s'haurà observat, es tracta també d'un argument d'autoritat negatiu).

O si volem dir que a Catalunya tothom pot triomfar: "Tots poden triomfar a Catalunya; Montilla va arribar amb una família humil d'immigrants i s'ha convertit en president."

L'argument d'analogia també pot presentar-se com un argument mitjançant l'exemple. També busca un element aliè a l'opinió emesa, però el relaciona amb aquesta idea de manera més directa i simple. Tanmateix, s'ha d'utilitzar amb molta cura, ja que pot ser contradit fàcilment.

"Amb aquest pla urbanístic, el desenvolupament de la ciutat pot convertir-la en una nova Marbella."

Contradicció: "A diferència de Marbella, aquest pla d'ordenació compleix estrictament la legislació del sol."

Els arguments gairebé lògics. Aquest tipus d'arguments poden ser gairebé una demostració: "Els amics dels meus enemics són els meus enemics". O ser de tipus causal, és a dir, que suposen una demostració de causa a efecte.

2.4.2. Funcions i objectius

Les funcions i objectius de l'argumentació són els següents:

- Informar, inspirar confiança, seduir i convèncer. Aquestes quatre funcions indissociables depenen del compliment dels objectius que desenvolupem a continuació.
- Exposar la tesi. L'argumentació presenta les raons que justifiquen la postura adoptada, el que cal canviar en la llei o projecte i per què. És fonamental exposar els efectes negatius que la presa de la decisió, o la seva omisió, pot provocar en l'organització.
- Transmetre una identitat. L'argumentació no només ha de ser transmissora d'un missatge, sinó d'una idea de serietat, credibilitat i confiança. No és suficient a tenir relacions, cal ser creïble, per la qual cosa l'argumentació és a la base mateixa de la creació d'una confiança mútua lobbista-interlocutor.
- Col·laborar amb els decisors, aportant un punt de vista sòlidament argumentat. D'aquesta manera, les decisions seran el més fonamentades possible.
- Triar l'escenari del debat. L'expedient normatiu té diverses facetes; algunes més favorables que altres per al llobbista. No hi ha cap raó per quedar-se amb les que els decisors o els adversaris hagin escollit. Per exemple: limitar la publicitat del tabac està d'acord amb l'interès públic de defensa de la salut, però pot ser enfocat com un atemptat a les llibertats públiques i a valors superiors com la tolerància. Traslladar el debat a altres àmbits s'ha convertit en una de les principals tàctiques del lobbisme.
- Oposar-se a les argumentacions adverses. La utilització de contraarguments per contrarestar postures contràries a la nostra, demostrant les seves debilitats i límits, és de gran utilitat per al legislador. Però això requereix conèixer els arguments adversos, sia directament o a través de les seves proclames escrites.

No hi ha arguments *model* ni el millor argument és el primer que ens ve al cap. Els arguments solen trobar-se en diverses fonts:

- Els arguments **emesos anteriorment** per altres actors. Per exemple, els mitjans de comunicació vehiculen molts arguments, encara que de desigual valor. Així mateix, el llobbista ha de fer molta atenció als debats legislatius o normatius en què els representants dels poders públics es posicionen i argumenten els seus posicionaments.
- Les concordances amb **orientacions estratègiques** dels poders públics. Són molt útils, ja que és molt més fàcil convèncer-los si ens basem en la doctrina pública i contribuïm –almenys aparentment– a objectius públics.

- El **producte de les anàlisis**, ja que molts arguments sorgeixen d'aquests resultats de manera gairebé mecànica.
- L'anàlisi **d'arguments adversos**. Es tracta de no subestimar els adversaris. La millor manera de trobar-los és escoltar, rebent-los a través de diferents fonts: el que circula de boca en boca, les associacions empresarials o la lectura de comunicats de premsa, de les qüestions parlamentàries i de les seves respostes.
- Els "**arguments objectius clàssics**". Alguns arguments s'han convertit en veraders *leitmotiv*.

Entre els **arguments "objectius" positius** més emprats hi ha els següents:

- Conformitat amb la **política general**: grans principis (llibertats, igualtat, justícia, etc.), tractats i acords internacionals, i orientacions dels partits en el poder.
- Conformitat amb **compromisos anteriors**: promeses electorals, anuncis públics i compromisos internacionals.
- Participació en **objectius d'interès general**: sanitat, seguretat, medi ambient, ocupació i condicions laborals, tendències socials (drets humans, qualitat de vida, costums).
- Resposta a demandes de **grups d'influència representatius**: ONG, associacions sense ànim de lucre.
- Efectes positius o neutres sobre les **finances públiques**.

També es pot recórrer a **arguments "objectius" negatius** que serveixen principalment per a oposar-se a un projecte, però que en ocasions poden tornar-nos en contra.

- **Impossibilitats**. Es tracta de demostrar que el projecte és irrealitzable. La impossibilitat pot ser **tècnica**: impossible implantar-lo, calibrar-lo, controlar-lo, etc. Aquests arguments poden basar-se en experiències anteriors que han fracassat o en dades que evidencien que el seu cost serà massa elevat. La impossibilitat pot ser **jurídica**, és a dir, seria una opció il·legítima: no conforme amb els textos fonamentals (Constitució, tractats); atemptatori als drets fonamentals, a les llibertats, a la igualtat entre ciutadans, a la lliure circulació, etc., o objecte de processos impugnables (competència de les institucions, base jurídica, etc.). Finalment, la impossibilitat pot ser també **política**, pel fet de ser inacceptable per a l'opinió pública, per establir dificultats per a explicar-lo i justificar-lo, perquè hi ha contradicció

entre les diferents apreciacions "culturals" dels països membres, perquè les tesis defensades són contràries als projectes polítics dels decisors.

- **Inutilitat.** Es tracta de mostrar que el projecte no és necessari: es basa en idees falses, els fets que el motiven no estan fonamentats, es pot assolir el mateix resultat a través d'altres vies, en altres fòrums polític-burocràtics se substancien aquests temes de manera diferent.
- **Ineficàcia.** Es tracta de provar que el projecte serà inoperant: la norma prevista no cobreix totes les situacions; omet casos rellevants; la regla general prevista és bona, però per a situacions excepcionals; hi haurà efectes induïts, però no tinguts en compte, que seran contraris als pretesos.
- **Perills, efectes negatius.** En aquest cas no es tracta de rebatre la mesura pròpiament dita, sinó que se subratllen les conseqüències que la converteixen en inacceptable: costos induïts per a les finances públiques; costos induïts per als actors econòmics en termes de competitivitat (especialment per a les exportacions), amenaces per a l'ocupació, insuficiència d'inversions, deslocalitzacions, augment de preus, etc.; efectes negatius per als consumidors, sobre la sanitat, sobre les condicions de treball, etc.; efectes negatius sobre el medi ambient, la protecció dels animals, l'ordenació del territori; efectes negatius sobre la cultura, la protecció de les llengües nacionals, la creació artística, etc.

En els argumentaris basats en termes de costos econòmics i financers, les dades numèriques exerceixen un paper fonamental.

2.4.3. Concepció i validació

La concepció de l'argumentari és un acte alhora tàctic i comunicatiu, la qualitat del qual depèn del fons i de les percepcions. Així, un argumentari de lobbisme ha de tenir les característiques següents:

- **Inspirar confiança**, per la seva representativitat i per la seva serietat.
- **Informar**, aportant elements factuais que aclareixin la tesi defensada i li donin suport.
- **Desmentir o neutralitzar** l'argumentació adversa.
- **Seduir**, generant en el decisor ganes de saber més sobre l'assumpte, de trobar-se o retrobar-se amb els defensors de la tesi.
- **Convèncer** a través de la lògica del raonament, encara que això és també el resultat dels punts anteriors.

La consecució d'aquests objectius depèn molt del contingut i de la forma de l'argumentació. Quant al primer, més que recomanacions, aquestes es dedueixen per les trampes o temptacions que el llobbista haurà d'evitar tant sí com no. Entre les primeres: parlar massa de si mateix falta de seguretat en les dades, evocar contínuament l'interès general (és parcel·la dels gestors públics, per la qual cosa desconfien de la persona que sembli voler-los suplantar), pensar improvisadament a recórrer als mitjans de comunicació i subestimar els arguments adversos. Les temptacions en què es cau més comunament són les següents: l'exageració (com més moderació, més poder de convicció), la crítica a l'actuació dels poders públics, la crítica no constructiva i l'amenaça.

Una altra de les temptacions que s'ha d'evitar, encara que sembli paradoxal, és ser massa objectiu. Volem dir que si bé és necessari per a ser creïble que l'aspecte formal es correspongui amb la realitat, no és indispensable explicar-ho tot. El bon argumentari de lobbisme, com l'argumentari d'un bon advocat, és aquell que sap, sense deformat els fets, presentar-los en el sentit de la tesi defensada, silenciament, quan convingui, aquells que la contradueixen. Es tracta d'un plantejament asimètric, però no té per què no ser ètic.

La forma de l'argumentació, quan és escrita, s'ha de caracteritzar amb els aspectes següents:

- Identificació immediata de la decisió objecte del lobbisme, del llobbista, de l'organització.

- Presentació clara i sòbria, essencialment informativa. Text de fàcil comprensió i de lectura agradable: frases curtes (tres o quatre línies com a màxim), el mateix que els paràgrafs (de deu a dotze línies) i encara més la conclusió (quatre o cinc línies).
- Desenvolupament lògic: pla clar. Exemple: situació actual, inconvenients, mesures proposades, avantatges esperats i, com a conclusió, una proposta.
- Precisió: xifrar, quantificar, aportar informacions de fets, atorgar més pes a la tesi que a les declaracions de principis.
- Brevetat: la longitud no hauria de superar una pàgina, si bé es poden adjuntar annexos també curts (dos o tres pàgines cada un). Per al cas de presentar dictàmens o propostes de legislació alternativa, l'ideal és no passar de les trenta pàgines. No s'ha d'avorrir els decisors ni confiar que dedicaran molt de temps a les nostres propostes.
- Adaptació a cada destinatari: no és el mateix enviar un informe a un parlamentari, a un gestor públic o als mitjans de comunicació. Davant d'un buròcrata, el llobbista ha de seduir el funcionari fent-lo percebre la seva contribució a la feina burocràtica, mentre que en l'esfera política es tracta més de demostrar que les intencions del legislador coincideixen amb la tesi del lobbisme, la qual cosa genera una plusvàlua d'imatge pública per al legislador.

L'evidència científica com a suport als arguments cada vegada és més considerada pels decisors públics. Així, el 64% dels eurodiputats la considera molt important i el 32%, bastant important (Burson-Marsteller, 2002). Aquesta rellevància està condicionada a la font de les dades científiques: pràcticament la meitat dels diputats del Parlament Europeu considera que els informes i dictàmens de científics independents són els millors mitjans per a comunicar evidències científiques.

Finalment, una vegada elaborat l'argumentari, s'ha de **testar** i, si és procedent, **validar**. Això suposa controlar-ne l'eficàcia i, per a això, els redactors no són les persones més indicades. La verificació de l'eficiència de l'argumentari es basa en algunes accions simples, com les següents:

- Fer-lo llegir a una persona de confiança, externa a la problemàtica.
- Reformular-se preguntes sobre la seva coherència: el llenguatge és concorde amb el que usem habitualment?
- Tornar a l'objectiu inicial: amb aquests arguments, realment aconseguirem el que pretenem?

En una segona fase, l'argumentari serveix de base a documents elaborats pel *lobby* en els quals expressarà la seva posició: és indispensable escriure per a convèncer. Posteriorment, cal saber com han estat rebuts i quina impressió han deixat aquests documents derivats de l'argumentari. Sovint, s'han de revisar molt de pressa en funció de les reaccions suscitées.

2.4.4. El recurs als experts

El recurs als experts és una tècnica del lobbisme al servei de l'argumentari. L'argumentació és, per la seva naturalesa persuasiva, parcial, per la qual cosa la seva credibilitat es veurà reforçada amb el suport extern de l'opinió d'experts en la matèria en qüestió o de la informació que puguin aportar. Els grups d'influència reforcen sovint les seves tesis mitjançant opinions tècniques independents, més o menys autoritzades.

Això resulta encara més cert si l'àmbit d'actuació llobbística és la UE. Les institucions europees recorren a quantitat d'experts i, tanmateix, no hi ha cap definició precisa. El terme designa situacions molt diferents, vinculades amb dues realitats:

- el dispositiu comunitari deixa un ampli lloc a les consultes de persones que, sense prendre part decisivament en la decisió, emeten una opinió a títol personal, col·lectiu o, fins i tot, institucional;
- sense tenir poders formals, aquestes persones tenen informacions útils i, sovint, capacitat d'influència.

En la realitat quotidiana, es tracta de participants en els comitès *ad hoc*, previstos en els tractats i constituïts per funcionaris nacionals, o de persones d'orígens variats, reunides a instàncies de la Comissió i sota la seva única responsabilitat. A més, la manca de mitjans obliga a la Comissió a reclutar experts a temps complet (normalment de la funció pública dels països membres) o a consultors externs per completar la feina de les seves estructures. Tots ells són experts, freqüentment reunits en comitès. Així, en funció del grau d'iniciativa de la Comissió o del nivell de les persones consultades, ens trobem amb situacions diferents. A la pràctica, els comitès es diferencien pel poder definit per la comitologia, però també per l'origen dels individus que agrupen: agents designats en funció del seu rol nacional (per exemple, en matèria de competència o d'energia) o alts funcionaris nacionals.

L'elecció d'un expert no ha de fingir ser parcial. Per a això, l'element essencial és la **credibilitat**, que exigeix adequar-se als valors dels poders públics i acomodar-se als seus usos.

Per a ser considerat, cal trobar les condicions que els poders públics aprecien en els experts: competència, notorietat, independència (inclosa la financera), etc. o la seva aparença. Respecte a la **independència**, l'expert no s'ha de presentar com a defensor dels interessos particulars del grup d'influència. És necessari, doncs, eliminar qualsevol vincle aparent entre els interessos defensats en l'estratègia de lobbisme i l'expert; en els temes internacionals, cal excloure fins i tot el vincle de la nacionalitat.

L'expert

En l'estratègia sobre la televisió d'alta definició, l'elecció, per part dels britànics, d'un francès (menys sospitós d'atendre les tesis anglosaxones) va agafar de sorpresa els seguidors de la tesi adversa.

En relació amb la **notorietat**, suposa un avantatge, especialment si hem previst una cobertura mediàtica de les opinions de l'expert. Sense haver de caure en l'espectacle, el suport de personalitats respectades pot ser determinant.

Suport de personalitats

Amb motiu de la discussió sobre els organismes genèticament modificats (OGM), el Parlament Europeu, com a reacció a un projecte de la Comissió, va preparar una moratòria que podia bloquejar les investigacions que sobre el tema s'estaven duent a terme. Els defensors del projecte van crear una xarxa de contactes que incloïa setze premis Nobel de diferents països que van firmar una declaració i van fer comprendre a la Comissió parlamentària de Medi Ambient que no dominava precisament el tema.

Quan els poders públics actuen mitjançant afirmacions tècniques, res no impedeix qüestionar-les, aportant les d'un expert que les contradigui. L'objectiu, en aquest cas, és formular, davant d'una posició tècnica ja expressada, una contradicció de pes suficient. Sovint, es tracta d'oposar-se a experts ocupats per la mateixa administració (la Comissió Europea, per exemple). En aquests casos, tanmateix, cal estar molt segurs d'un mateix i tenir els mitjans per a disposar d'un expert d'alta qualitat.

Practicades amb rigor intel·lectual, les tècniques de l'experiència són absolutament legítimes. Però hi ha certes pràctiques èticament reprovables. La primera és la de l'"expert comprat". El risc de desprestigi que pot córrer un expert per opinar en fals a canvi d'una remuneració provoca que aquesta pràctica sigui molt rara. La segona és la de l'"expert espontani". Aquí l'expert intervé com per casualitat i sense relació aparent amb el grup d'influència en qüestió. Malgrat aquesta dimensió "miraculosa", és bastant difícil en aquests casos demostrar que no es tracta d'una coincidència. La tercera és el recurs als tribunals. Ja hem dit que el lobbisme no procedeix davant del poder judicial; tanmateix, podem considerar un tribunal com un expert que indica a tots (inclosos les administracions) el camí que s'ha de seguir. Després, res no impedeix utilitzar-ne els resultats, la jurisprudència, que –per què no– podem haver col·laborat a crear.

Un expert espontani

Al començament de la guerra del Golf, el Parlament Europeu va emprendre resolucions sobre això. Entre d'altres, va sol·licitar a la Comissió que prohibís les joguines bèl·liques. Aquesta resolució no era més que un desig, sense valor jurídic ni aplicació pràctica. Però va inquietar els fabricants de joguines, que, sentint-se comercialment amenaçats, van protestar a través dels mitjans de comunicació. En la ràdio, psiquiatres infantils van demostrar talentosament les virtuts de les joguines bèl·liques. Només aquestes joguines, deien, permeten als nens exterioritzar la seva agressivitat, per la qual cosa limitar-ne l'ús seria un error ja que són indispensables per a l'educació infantil. Sense posicionar-se sobre el fons de la qüestió, és evidentment que es tractava d'un recurs a l'experiència: participant independent, creïble, especialista; argumentació científica, hàbil i a més convincent. Per al grup d'influència, aquest posicionament li ser ideal. És això lobbisme? Qui pot provar-ho?

Una de les fonts més importants d'experts són els *think tanks* i *advocacy tanks*. Encara que –com vam veure en el mòdul "Grups d'influència"– es tracta d'un fenomen nord-americà, el seu desenvolupament a Europa provoca que els *lobbies* hi comptin a l'hora de reforçar els seus arguments. No obstant això, la seva cada vegada menor independència els fa protagonistes d'estratègies tan discutibles com algunes de les que acabem d'exposar.

2.5. El disseny dels modes d'intervenció

El disseny dels modes d'intervenció consisteix a determinar les tàctiques i les seves corresponents tècniques d'actuació. Aquesta etapa està directament relacionada amb els punts anteriors, ja que l'elecció de la tàctica està íntimament connectada amb el moment normatiu en què s'actua i, per tant, amb l'interlocutor sobre qui s'actuarà.

La influència indirecta sobre els poders públics es concreta principalment en l'acció sobre l'opinió pública, a través dels mitjans de comunicació. En aquest mode d'actuació, el grup d'influència o l'empresa compta amb l'opinió pública per focalitzar l'atenció dels decisors. Els mitjans de comunicació actuen com a transmissors. No deixa de ser una aliança específica. En qualsevol cas, la funció d'aquest tipus d'estratègia no és la de substituir les tàctiques de lobbisme directe, sinó de complementar-les per a reforçar les nostres tesis i, per tant, la influència que garanteixi la consecució de l'orientació de la decisió pública en el sentit desitjat.

2.5.1. El lobbisme directe

La via clàssica de traducció d'una estratègia de lobbisme directe és la negociació, a través de la qual es vehicula l'argumentació. El tipus de negociació pot ser oficial o oficiosa, pública o secreta, solemne o latent. Quant a la temporalitat de les negociacions, això és, al temps de concreció de les consultes, podem distingir dos moments: en la fase d'elaboració del projecte o text, i una vegada que s'ha elaborat per veure com pot aplicar-se (la major part de les lleis necessiten un reglament de desenvolupament).



Francis Fukuyama, un dels intel·lectuals més influents dels Estats Units, és un investigador del *think tank* Rand Corporation.

2.5.2. El lobbisme de base

L'estratègia del **lobbisme de base** (*grassroots lobbying* o, també, lobbisme de mobilització de les bases populars) consisteix en una acció deslocalitzada, que pretén sensibilitzar tercers amb l'ús de tècniques de màrqueting directe (correus electrònics, cartes, trucades, telegrams, targetes postals, peticions, etc.) dirigides als decisors públics i als mitjans de comunicació social.

És a dir, el lobbisme de base utilitza els ciutadans-electors com a intermediaris del públic objectiu i els mitjans de comunicació social per fer valer una postura o un interès davant dels poders públics. Aquest procés s'estructura normalment en dues etapes: accions de comunicació de l'organització amb l'objectiu de mobilitzar els ciutadans i accions d'influència dels ciutadans sobre els polítics.

La primera etapa implica la posada en pràctica d'una campanya de relacions públiques, en què la utilització dels grans mitjans de comunicació i la gestió de la informació és essencial. Als Estats Units, els grups d'influència participen en les campanyes electorals, en la formació dels comitès d'acció política (PAC), així com en l'organització de mobilitzacions. Aquestes activitats serveixen de plataforma per a la segona etapa, durant la qual es produeixen accions de protesta. Això acaba traduint-se en contactes directes amb els parlamentaris a través del telèfon, del correu ordinari o electrònic, per influir sobre les seves decisions. Als Estats Units, el Congrés està més obert avui a les peticions i a l'opinió pública que abans. Això s'explica per l'acceleració de la rotació del personal legislatiu i per la debilitat del sistema de partits.

Els grups d'interès privat nord-americà, com les associacions professionals, practiquen el lobbisme directament o utilitzant xarxes d'accés ja establertes, com les audiències públiques de les comissions del Congrés o els contactes personals. Els grups d'interès públic, al contrari, han d'utilitzar sovint la pressió dels electors per tenir un impacte sobre el procés legislatiu.

La comunicació amb el públic és un dels objectius principals de les organitzacions. L'ús de les relacions públiques és evident. Els estudis indiquen que el 80% de les organitzacions utilitza l'estratègia del lobbisme de base. Tot i així, algunes organitzacions amb pocs conflictes i estretes relacions amb organismes governamentals prefereixen practicar el lobbisme directe en lloc d'esforçar-se a canviar l'opinió pública o a conscienciar-la.

Per la seva banda, els grups d'interès europeus no són tan proclius a practicar el lobbisme de base. En sistemes en què els membres dels parlaments estan sotmesos a una rígida disciplina de partit, la mobilització de la ciutadania

difícilment té èxit. A Europa, les organitzacions intenten pressionar sobre el Parlament influint en l'opinió pública a través de relacions directes amb els mitjans de comunicació.

Una altra cosa és el sistema polític de la UE, lliure dels lligams de la disciplina de partit i en la qual l'interès nacional preval sobre la tènue ideologia dels partits del Parlament Europeu. La similitud, salvant les distàncies, amb el model nord-americà converteix el lobbisme de base en una tècnica vigent.

La funció del lobbisme de base és la consecució d'una aparença d'espontaneïtat en les notificacions a favor d'una acció concreta. En efecte, com assenyala Castillo (2001), si la persona que ha de prendre la decisió comença a rebre tot tipus de missatges remesos per persones individuals, semblarà que una important quantitat de subjectes demanen un posicionament públic determinat.

Actualment, aquest tipus de lobbisme indirecte pateix d'espontaneïtat, ja que les crides a la mobilització opinant solen canalitzar-se a través dels mitjans de comunicació, encartant o publicant els suports (on es concretaran les demandes particulars) la unitat formal dels quals descobreix la seva naturalesa de campanya orquestrada, cosa que la situa a mig camí entre el lobbisme i la recollida de firmes per legitimar una iniciativa legislativa popular. Efectivament, avui en dia els polítics són plenament conscients que darrere d'aquest tipus de campanyes hi ha una orientació estratègica perfectament planificada.

Sí que, en canvi, és necessari per a l'eficàcia del lobbisme de base que les demandes siguin coherents amb l'objectiu perseguit. L'organització ha de tenir molt clar que les seves peticions han de ser objectivament assumibles.

Per a planificar apropiadament i estratègicament el lobbisme de base, és convenient tenir clares les respostes a un determinat nombre de preguntes que el lobbista s'ha de formular:

- Qui, més enllà de la nostra pròpia organització, pot estar afectat financialment?
- Qui pren la decisió?
- Quin és el procés de decisió?
- Qui pot contactar amb els decisors? Qui aconsellarà els decisors?
- Quines són les personalitats de confiança dels decisors? Per què hi confien?
- Quin tipus de missatges, d'arguments, pot convèncer un decisor o modificar la seva decisió?

- Com reaccionen els altres actors implicats? Fan valer els seus punts de vista?
- Com podem formar una coalició? Què podem exigir de cada membre de la coalició?
- Què podem fer realment per desestimar, esmenar o retardar una proposició?
- Com podria afectar la comunitat una decisió de la part adversària?
- Com podem alertar la comunitat de les conseqüències de les accions dels adversaris?
- Com podem cridar l'atenció dels decisors en cas de descontentament col·lectiu?
- Com podem atreure l'interès dels mitjans de comunicació sobre la problemàtica? Com podem fer que hi intervinguin?
- La decisió afecta una necessitat percebuda o real? Si és percebuda només, com podem presentar l'expedient de manera que la premsa, la nostra coalició i els seus simpatitzants s'uneixin als nostres interessos?

Posteriorment, el llobbista emprèn una estratègia presidida per les directrius següents (Wilcox, Cameron i Xifra, 2006):

- **Seleccionar els objectius.** Cap campanya de lobbisme no requereix accedir a tots els congressistes o legisladors.
- **Centrar-se en els públics persuadibles.** És millor limitar el públic concentrant-se en els indecisos.
- **Crear coalicions basades en l'interès econòmic propi.** Convé centrar-se en aquells individus i organitzacions que puguin veure afectats els seus interessos econòmics per la decisió en qüestió.
- **Pensar políticament.** Trobar aquelles persones que coneguin personalment els decisors clau (contactes relleu) o hi tinguin alguna connexió.
- **Les cartes són el millor mètode.** Les cartes personals són les més eficaces, molt més que les postals, les trameses massives de correus electrònics i les peticions de firmes. Les millors cartes són curtes i senzilles. Evidentment, en el suport que més convingui: electrònic o tradicional.

- **Facilitar la cooperació.** Convé subministrar un esborrany de la carta. Si s'opta pel correu ordinari, també és preferible subministrar paper, bolígrafs i fins i tot segells.
- **Organitzar reunions.** En una estratègia de lobbisme parlamentari de base, la millor via de comunicació és organitzar una reunió al districte electoral de procedència del legislador en qüestió amb un grup d'electors involucrats.
- **Evitar les tàctiques furtives.** Si no es pot dir obertament què, en nom de qui i per què es promouen els interessos, convé replantejar-se si la campanya val la pena.

A Espanya, el Govern pot proposar les seves reformes de dues maneres: una proposició o un projecte de llei. El projecte de llei el prepara el Govern i porta aparellat en la seva tramitació una disciplina de partit contra la qual és molt difícil lluitar si no s'ha actuat abans en la fase d'elaboració per part dels funcionaris del poder executiu. En contrast, en el marc d'una proposició de llei, el debat és molt més obert, amb la qual cosa es donen les condicions perquè l'enfocament *grassroots* sigui possible. Comptant amb els actors que són favorables a l'interès defensat, formant una coalició, presentant alternatives a la proposició inicial davant d'interlocutors adequats i amb bons arguments, és raonable pensar que es puguin assolir els objectius.

Atès l'altíssim contingut comunicatiu del lobbisme de base, són molt variades les tècniques de comunicació que conformen la seva operativa: cerca d'informació legislativa; correus electrònics o ordinaris, espontanis o orquestrats, emesos pels ciutadans; correus d'altres responsables polítics, de directors de mitjans de comunicació o de líders d'opinió; visites de ciutadans, de representants d'empreses o de grups d'influència, o de llobbistes a parlamentaris; trucades d'aquests mateixos actors; editorials o articles d'opinió en premsa; programes televisius o radiofònics d'informació; debats en televisió i ràdio; sondejos d'opinió, etc. entre els més destacats.

December 14, 1998
254 Conant Rd.
Weston, MA 02493-1756
(781) 893-3553
Fax (781) 893-8608
e-mail: Marshalact@aol.com

The Honorable _____
US House of Representatives
Washington, DC 20515

Dear Representative _____,

My name is Marsha Walker, RN, IBCLC from Weston, Massachusetts. I am writing to ask that you consider co-sponsoring two bills, H.R. 3531 *The New Mothers' Breastfeeding Promotion and Protection Act* and H.R. 4628 *The Right to Breastfeed Act*. I am a registered nurse and lactation consultant working with new mothers throughout their childbearing experience. Many mothers in Massachusetts and throughout the United States experience numerous barriers to continued breastfeeding, especially in the workplace. A mother's inability to continue providing milk for her baby because of workplace constraints impacts the health of both mother and infant. Mothers of non-breastfed babies miss more days of work to care for sick infants. Employers' cost of doing business rises when money is spent on recruiting and training new employees and in the increased medical claims generated when infants are not breastfed. Up to \$9.3 million dollars a month could be saved by the USDA's WIC program if the breastfeeding health objectives for the year 2010 were realized.

H.R. 3531 helps the workplace support their breastfeeding employees, while H.R. 4628 ensures a woman's right to breastfeed her child on Federal property. Enactment of these bills represents substantial cost savings to the state of Massachusetts in the tens of thousands of dollars and millions of dollars at the national level. I have attached cost breakdowns and employer savings data to this letter. Please co-sponsor these bills for the health of our entire nation. You may reply to the above address. If you need further information do not hesitate to call on me.

Sincerely,

3. Execució

Amb l'execució es tracta de posar en pràctica, d'implantar, l'estratègia dissenyada. Les tres maneres més rellevants, i no excloents, d'implementació són les següents: lobbisme directe, lobbisme indirecte i establiment de coalicions o aliances. Aquesta última és una opció estratègica aplicable a les dues primeres.

3.1. Tècniques de lobbisme directe

Els principals mètodes i tècniques per a tractar directament amb el decisor són més propis de la negociació que de la comunicació o informació. En els subapartats següents distingirem les més significatives, seguint la divisió de Martins (2006).

3.1.1. El *position paper*

Positon paper és una expressió anglesa que designa el document en el qual s'exposen les raons i els arguments de l'organització sobre un tema determinat.

El terme *position paper*

El terme *position paper* no té equivalent en català, encara que podríem traduir-lo per *informe*. No obstant això, en mitjans professionals s'ha mantingut l'ús de l'expressió anglosaxona.

El *position paper* ha de ser concís i estar redactat en un llenguatge persuasiu. Es dirigeix primordialment als sectors següents:

- Els legisladors i les comissions parlamentàries.
- Els ajudants o assistents dels parlamentaris.
- Els responsables d'organismes executius i reglamentaris.
- Els mitjans de comunicació social.
- Les associacions professionals o els potencials aliats.
- Tots aquells actors que participen en estratègies de lobbisme de base i el conjunt de persones que tenen un interès en l'organització promotora.
- Els membres de l'organització promotora del lobbisme.

Un *position paper* ha de centrar-se en els fets i ser raonable i moderat en els seus propòsits. Si la fermesa i la persuasió són recomanables en la redacció d'un *position paper*, la vehemència i les amenaces han de ser proscrits d'aquest tipus de document. La credibilitat del *position paper* es basa en els criteris següents:

- **La representativitat dels portaveus.** El *position paper* ha d'indicar primer el pes, en termes d'influència, de l'organització que s'expressa a través d'ell. Llevat que es tracti d'un grup o una companyia molt notòria, ha de provar en les seves primeres línies la representativitat del que està en joc, evidenciant la dimensió general del tema, la seva incidència sobre tot un sector

d'activitat, tot un sector professional, tota una regió. Els arguments dels grans grups empresarials europeus solen començar per: "Agrupem X companyies que representen Y llocs de treball a N països d'Europa". Fins i tot Business Europe, malgrat el seu poder d'influència, inicia els seus *position papers* com segueix: "Business Europe, la veu dels cercles empresarials d'Europa...".

- **La serietat.** Aquest criteri està lligat a la qualitat de l'experiència. Els *position papers* s'han de basar en estudis, sondejos i afirmacions de personalitats inqüestionables.
- **L'ús de diferents registres.** L'argumentari ha de sobrepassar la lògica. Si és bo que contingui deduccions en el sentit matemàtic del terme, no s'ha de reduir a aquest registre. Els millors argumentaris apel·len també al registre emocional, però sense excedir-se: el 30% dels diputats del Parlament Europeu vincula la ineficàcia del lobbisme parlamentari a arguments massa agressius i emocionals (Burson-Marsteller, 2002).

En relació amb la formulació d'un *position paper*, el text serà més ben considerat si formula els punts clau de la manera més positiva possible, transformant-los en una contribució a l'interès general. A aquesta comesa contribueixen:

- **La presentació de la tesi.** La tesi s'ha de formular de manera que sigui acceptada pels decisors. Per exemple, davant d'una normativa que pretenia prohibir l'ús de certes substàncies en la fabricació de pintures, el grup de fabricants va centrar la seva tesi en el dany que es feia a la creació artística i no en el que afectava la mateixa pintura com a producte.
- **Tenir en compte els prejudicis i els estereotips.** Els poders públics tenen una imatge formada dels interessos defensats a través del lobbisme. El lobbisme ha de conèixer-la i considerar-la. Ja hem indicat com els banquers o les petrolieres sofreixen aquestes percepcions.
- **La personalització.** El registre lingüístic ha de recórrer, sense excedir-se, al llenguatge propi de l'interlocutor: parlamentaris, alts funcionaris, opinió pública, bases populars, etc., i de les seves preocupacions.

Quant a la seva presentació, el *position paper* sol aparèixer en forma d'un text breu però molt treballat. **No ha de superar les dues pàgines.** Això no obsta perquè pugui remetre a annexos com declaracions realitzades amb motiu d'una audiència pública, discursos, comunicats de premsa, retalls de premsa que incloguin articles d'opinió d'especialistes reputats en la matèria, resultats de sondejos d'opinió, estudis científics, publicacions internes de l'organització i altres mitjans similars. Es tracta d'una remissió a aquests documents, no d'adjuntar-los, ja que estariem davant d'un dossier i no davant d'un *position paper*.

Amb relació a la seva **estructura**, un *position paper* ha de contenir, en principi, els elements següents:

- Un **títol** que afirmi la posició del grup d'influència.
- La **presentació de l'emissor**, que fixi clarament la seva importància i representativitat.
- Un resum en poques línies de la **problemàtica abordada** i un enunciat de la **solució proposada**.
- Una presentació del **posicionament de l'organització** respecte a la problemàtica, acompanyada, si escau, d'una refutació dels arguments de la part o parts adverses. Quan sigui possible, no s'ha de dubtar de redactar un argumentari referit directament a l'equitat i a la moral. Aquesta presentació no ha de superar els tres paràgrafs.
- Una **evidència** de l'impacte de la problemàtica sobre les activitats de l'organització o dels seus membres (augment o pèrdua d'ocupacions, fiscalitat, efectes sobre la comunitat, incidència sobre els proveïdors, etc.). S'han de privilegiar els arguments que no s'acontenten només a esmentar les pèrdues de volum de negoci o de beneficis, i s'ha de jugar amb la part afectiva sense excedir-se.
- Una mostra de **suport de terceres parts**. La confirmació d'arguments presentats per tercers a la societat o a l'organització té sovint més valor que les seves pròpies afirmacions. Si aquesta confirmació procedeix d'organitzacions de gran notorietat i/o amb reputació de neutralitat (per exemple, una universitat o un organisme públic), encara millor.
- L'**impacte** sobre els consumidors o el públic en general. Sempre és important demostrar que els ciutadans i/o consumidors comparteixen el nostre interès. Una vegada més, si és possible, és eficaç mostrar que hi ha tercers que donen suport a aquests arguments.
- Una **conclusió** aïllada que recordi la posició del grup d'influència i evoqui els resultats esperats, el més positivament possible.

Quant al seu contingut, cal seguir les pautes exposades en tractar de l'argumentació, ja que el *position paper* és el principal canal escrit dels nostres arguments. Tot i així, convé que s'estructuri lògicament, és a dir, que el posicionament s'affirmi clarament, que els arguments s'encadenin per demostració, així com que la conclusió pugui comprendre's sense recórrer al que la precedeix.

Encadenament dels arguments

Per a l'encadenament dels arguments s'han d'utilitzar els connectors lògics: *ja que, així doncs, en efecte, per tant*, etc.

L'estil **redaccional** ha de ser natural i directe. Per exemple, si utilitzem acrònims àmpliament coneguts pel nostre interlocutor (SGAE, UNICEF, etc.), no els hem de desenvolupar entre parèntesis. Les frases han de ser curtes (menys de tres línies), igual com els paràgrafs (de cinc a vuit línies). Ja hem dit que el *position paper* no ha de superar les dues pàgines, i si cap en una de sola ens beneficiarà. Quant a l'ús de xifres i exemples, són recomanables però no se n'ha d'abusar: només cal aportar els realment necessaris. El mateix ocorre amb les citacions.

A l'hora d'elaborar un *position paper* el llobista ha d'evitar tot allò que pugui assimilar-se a una pressió. Encara que els decisors són perfectament conscients que es tracta d'influir en ells, l'evocació expressa de pressions està mal vista. Si es recorre, per exemple, al referent argumental de la pèrdua de llocs de treball, segons com es formuli, pot ser interpretat com un problema social per a resoldre o com una espècie de xantatge.

3.1.2. Els contactes mitjançats

L'eficàcia d'aquesta tècnica depèn de la perfecta elecció del destinatari. Els contactes mitjançants s'estableixen i mantenen a través de la correspondència privada (ordinària i electrònica), els faxos (cada dia menys utilitzats) i les trucades.

En l'ús de la correspondència privada (inclosos el telefax i el correu electrònic) s'han de tenir en compte els aspectes següents:

- Les cartes i correus electrònics han de ser curts i directes: el temps és preciós i una carta o un correu electrònic concís serà millor atès.
- Els missatges han de ser precisos: s'han de basar en fets i xifres i no exagerar.
- Cal indicar clarament en l'encapçalament el nom i càrrec del destinatari i la referència del projecte normatiu concernit.
- No han d'intimidat ni amenaçar, i menys encara pretendre *fer classes* al decisor: només valen els fets i una opinió honesta.
- Hi ha d'haver coherència en l'argument escrit: si es té una idea particular sobre la qüestió, cal presentar-la de manera lògica.
- S'hi ha d'utilitzar un llenguatge propi, ja que utilitzar cartes proforma produeix reaccions negatives en el decisor.
- Han de tenir una correcta expressió escrita.
- Han d'intentar centrar-se en les qüestions més importants, ja que tractar-les totes pot disminuir l'impacte del missatge.

- Cal agrair al decisor l'atenció prestada, independentment del posicionament que hagi pres sobre els interessos en joc: no es perd res essent ben educat.

Evidentment, totes aquestes regles, amb les particularitats i diferències corresponents al canal oral, també són d'aplicació en les reunions cara a cara i en les converses telefòniques, que, encara que semblin poc efectives perquè són un mitjà fred, no s'han de descartar. Tanmateix, no tots els membres d'un mateix poder públic estan d'acord en aquest punt. Així, els resultats de l'enquesta promoguda per Burson-Marsteller davant dels funcionaris de la Comissió Europea (Burson-Marsteller, 2003) demostren que el contacte telefònic –en general poc apreciat– és valorat diferentment segons quina sigui la Direcció General; per exemple, els funcionaris competents en temes d'ocupació i assumptes socials són els que més refusen el telèfon com a canal comunicatiu amb els llobbistes.

D'altra banda, les **cartes dirigides a una alta personalitat** s'han de reservar únicament per a les grans ocasions. És cert que per al grup d'influència el seu interès és sempre essencial, però no sempre ho és davant dels ulls de la resta d'actors. Arribat el cas, cal descriure els interessos sense exagerar, però amb fermesa. A més, és molt recomanable acompanyar la carta amb altres documents de suport firmats per gent de prestigi (un premi Nobel, una personalitat de la societat civil, un ex alt mandatari, etc.). Quan es dirigeix una carta a un ministre o a un comissari europeu, la tramesa s'ha de posar en coneixement, via telefònica o a través d'una breu nota, del seu gabinet o d'algun col·laborador pròxim. Una vegada rebuda, cal concertar una reunió amb algun col·laborador per dur a terme el seguiment de l'assumpte.

3.1.3. Les trobades amb decisors

Un europarlamentari espanyol va manifestar que preferia mantenir el contacte humà més ampli possible, en considerar freds els contactes telefònics o per correu electrònic (Burson-Marsteller, 2002). El contacte personal és la tècnica preferida pels decisors per obtenir la informació del llobbista. A través d'aquestes trobades es desenvolupa la confiança mútua, ja que es propicia el comportament obert i honest. Es tracta, en definitiva, de la tècnica bidireccional simètrica per excel·lència del llobbisme directe.

Les reunions formals amb representants dels poders públics tenen lloc gairebé sempre al seu despatx o oficina de treball, prèvia sol·licitud. La seva funció és presentar i discutir els continguts reflectits en el *position paper*.

En aquestes trobades, el grup d'influència és representat per diverses persones, entre dos i cinc llobbistes com a màxim (Martins, 2006).

En qualsevol trobada amb un decisor és essencial que aquells que es reuniran amb ell estiguin tan informats com sigui possible sobre la persona amb qui es comunicaran. Per aquest motiu, és aconsellable elaborar un breu document previ que inclogui el següent:

- El *timing* previst: com es desenvoluparà la reunió.
- Les preguntes que es pensen plantejar: així es maximitzen les possibilitats d'un resultat favorable.
- Una indicació clara de què pretenem amb la reunió: això és crucial, ja que si la meta de la reunió no és clara, la trobada no té cap sentit.
- Un breu currículum de l'interlocutor.

Els **principis bàsics** que han d'inspirar el llenguatge verbal de les reunions formals són els que descrivim a continuació:

- Unicitat de portaveu per a evitar equívocs, ja que els arguments han de ser clars i unívocs: si s'assisteix amb experts tècnics o jurídics, la seva funció serà la d'assistir al lobbista i no la de substituir-lo.
- Brevetat, ja que el temps dels polítics i càrrecs públics és preciós i, a més esquematisme, més probabilitat de memorització. Els alts funcionaris i els parlamentaris solen disposar, com a màxim, d'entre 30 i 45 minuts.
- Cuidat amb les ironies, ja que el sentit de l'humor no és universal.

Quant a les **pautes d'actuació**, aquestes se centren en l'elecció de l'interlocutor, en les recomanacions i en el desenvolupament de la reunió.

Abans de sol·licitar una reunió, el llobbista ha d'elegir el seu interlocutor més involucrat amb la decisió, en funció dels aspectes següents:

- La geografia. Per exemple, per a trobar el suport d'un eurodiputat, cal buscar, entre els espanyols, aquell que està vinculat a la regió que està especialment afectada per la decisió.
- La comissió a què pertany i, eventualment, la seva especialitat professional. Si s'actua en l'àmbit de la sanitat, tindrem interès en reunir-nos amb un decisor que sigui mèdic.

A l'hora de concertar una reunió no s'ha d'abusar de les recomanacions. Poden ajudar, certament, però constitueixen una arma de doble tall, especialment en l'àmbit burocràtic.

Durant la reunió, cal crear un bon ambient. Per a això, el lobbista s'ha de caracteritzar pel següent:

- **Amable.** Les trobades personals guanyen efectivitat si són disteses. Si s'és amable, es fan respectar les informacions i els punts de vista.
- **Puntual.** Els representants dels poders públics tenen agendes molt plenes. El lobbista no només ha de ser puntual, sinó que ha de ser tolerant amb els retards dels seus interlocutors.
- **Breu.** Ja hem indicat que les reunions no solen durar més de 45 minuts, i és mitja hora la durada habitual, excepte quan es tracti d'una feina molt tècnica amb un funcionari. La dinàmica hauria de ser: ràpid intercanvi de targetes (si es tracta d'una primera visita), exposició del tema (cinc o sis minuts), resposta a les preguntes que formuli el decisor. Per ser breu cal centrar l'exposició en els punts clau i relativitzar la resta.
- **Atent, cooperatiu.** El lobbista ha de prendre nota de tot el que es digui en la reunió i no fiar-se de la seva memòria. Ha d'anotar especialment tota sol·licitud d'informació complementària per part del decisor i transmetre-la tan aviat com sigui possible. També ha de ser capaç de suscitar-la ("vol que li enviem una nota breu sobre això?").
- **Concloent.** Li correspon al nostre interlocutor mostrar que l'entrevista ha finalitzat. Però, quan ens aixequem, podem resumir l'essencial en una frase: la nostra representativitat i les nostres expectatives. Amb això l'interlocutor –que no ens rep únicament a nosaltres– pot recordar millor, fins i tot memoritzar, la nostra posició. És llavors el moment de lliurar-li el *position paper*, si no s'ha enviat abans, ja que si se li lliura al principi passarà la major part de la reunió llegint-lo, amb la qual cosa es minimitzen els efectes positius de la trobada. És evident que si ens sol·licita el document a l'inici de la trobada, l'hi lliurarem.

Un altre tipus de trobades amb representants dels poders públics són **les visites i els viatges organitzats per als membres dels poders públics**. Es poden dividir en tres classes: el viatge d'estudis, la reunió informativa i la reunió *preparada*.

L'avantatge del **viatge d'estudis** és portar a alts funcionaris i en ocasions a parlamentaris sobre el terreny de la matèria dels expedients que gestionen per a constatar les conseqüències de les decisions que estan preparant. Es tracta normalment de visitar una fàbrica, uns magatzems, una explotació agrícola, etc. Els funcionaris accepten de bon grat aquest tipus d'invitació ja que suposa una ocasió de perfeccionar els seus coneixements.

Quan la Comissió Europea va voler elaborar, a instàncies de grups d'influència alemanys, una reglamentació que limitava la ionització com a mètode de conservació dels aliments, els professionals francesos del sector agroalimentari (que utilitzaven aquest mètode) van convidar alts funcionaris a visitar durant tres dies les seves instal·lacions per demostrar-los que la ionització està lluny de constituir un procés pròxim al nuclear. A través de nombroses presentacions tècniques i demostracions sobre el terreny, els ramaders francesos van convèncer els buròcrates comunitaris de la bondat i higiene de la ionització.

Les **reunions d'informació** consisteixen a convidar els decisors públics a una sessió de debat i reflexió d'una desena de persones, organitzada per un *lobby* i que solen celebrar-se a les seus d'associacions o fundacions. És una ocasió perquè els decisors escoltin els arguments i perquè constatin l'abast dels defensors de diferents tesis.

Les pautes d'actuació d'aquestes reunions no responen a criteris precisos, encara que convé tenir en compte que les intervencions s'han de realitzar sota la forma d'exposicions informatives breus (no pas més de vint minuts), escrupolosament preparades. Així mateix, el lobbista ha de preveure aquells temes sensibles. S'ha de lliurar als decisors un dossier de síntesi (un equivalent al dossier de premsa que es lliura als periodistes).

Finalment, les **reunions preparades** són trobades que el *lobby* organitza amb una majoria d'assistents favorables a la tesi defensada, amb la qual cosa es crea així la sensació d'unanimitat en un determinat sector professional.

Encara que alguns llobbistes aprofiten l'ocasió per convidar també la premsa, és preferible no barrejar ambdós públics, ja que els decisors poden veure en aquesta actuació una manera de comprometre'ls davant de l'opinió pública.

Aquestes visites i viatges també les pot organitzar directament el grup d'influència, sense que hi intervingui el *lobby*.

3.1.4. La carta oberta

La **carta oberta** és el document epistolar que s'utilitza quan no s'ha aconseguit establir un contacte personal amb el destinatari objectiu o quan no és possible fixar una reunió. És una tècnica molt comuna en les estratègies de lobbisme davant de les institucions de la UE.

Es tracta d'una carta enviada a una entitat oficial (president de la Comissió Europea, comissari, ministre, eurodiputat, diputat, etc.) firmada per una o diverses persones en què s'exposa l'assumpte que es pretén tractar. Quan està firmada per diverses entitats o persones de diferents orígens es coneix com a *sol·licitud col·lectiva*.

La dinàmica de la carta oberta té dues dimensions: una de lobbisme directe i una altra, subsegüent si cal, de lobbisme de base. Com a tècnica de lobbisme directe, s'envia per correu ordinari al destinatari, que es reforça amb una

transmissió per fax o per correu electrònic. Després d'un termini acceptable (entre tres dies i una setmana, depenent de la urgència i de la importància), s'utilitza com a tècnica de *grassroots* mitjançant la seva difusió a l'opinió pública, de manera íntegra, a través d'Internet i/o dels mitjans de comunicació social. No obstant això, alguns *lobbies* recorren simultàniament a aquestes dues dimensions, amb la qual cosa generen un efecte pernicios en el destinatari, que s'assabenta del seu contingut pels mitjans de comunicació abans que per un mitjà privat, ja que encara no l'ha rebut.

3.1.5. Llibres verds/blancs

El Tractat de Maastricht (1991) comprometia la Comissió en l'objectiu d'aconseguir una administració "oberta i transparent". La Comissió fa tot el que pot per aconseguir-ho. Així, quan es tracta de formular polítiques, actua fins a on és possible a través de llibres verds i llibres blancs, en els quals s'anuncien els objectius que persegueix la Comissió, es proposen alternatives i es convida a opinar diferents parts interessades.

Més concretament:

- Els **llibres verds** publicats per la Comissió Europea són documents l'objectiu dels quals se centra a estimular una reflexió i llançar una consulta en l'àmbit europeu sobre un tema concret (per exemple, la política social, la moneda única, o el mateix lobbisme com hem vist en el mòdul "Lobbisme"). Les consultes suscitées per un llibre verd poden ser l'origen d'un llibre blanc a fi de traduir els resultats de la reflexió en mesures concretes i en accions comunitàries (Gosselin, 2003).
- Així, els **llibres blancs**, també publicats per la Comissió, són documents que recullen propostes d'accions comunitàries en sectors específics i que, com hem dit, en ocasions són la prolongació de llibres verds. Són exemples de llibres blancs aquells sobre la realització del mercat interior, la competitivitat o l'ocupació. Quan un llibre blanc és acollit favorablement pel Consell, pot conduir a un programa de la Unió al sector de què es tracti (Gosselin, 2003).

Una vegada incorporades al sistema les nombroses mesures necessàries per a la integració del mercat interior, el nombre de mesures legislatives proposades per la Comissió s'ha reduït, de manera que la majoria d'elles passen avui pel procés del llibre verd. Això simplifica el seguiment i ofereix un canal formal per a contribuir a la definició de la política en qüestió.



Libre blanc de la UE

Amb tot, cal tenir en compte que una invitació de la Comissió a col·laborar (és a dir, a prendre part en la definició de polítiques) sovint genera un gran volum de contribucions, de manera que, si un grup d'influència vol que el seu punt de vista sigui pres en consideració, es torna a recomanar que coordini prèviament una postura europea.

El procés del llibre verd/blanc constitueix una fase del procés d'esborrany d'una decisió, la qual cosa significa que no és necessari un seguiment més pròxim del seu desenvolupament o el manteniment d'uns contactes previs o subsegüents amb els redactors.

3.1.6. El llibre de lobbisme

Martins (2006) assenyala que som davant d'"una arma relativament recent per als llobbistes, que sol·liciten una persona de prestigi reconegut que escrigui i publiqui un llibre sobre un tema en qüestió" (pàg. 87).

L'autor pot ser un antic polític o governant, un intel·lectual, un científic o un expert de reconegut prestigi en la matèria, que és contractat per escriure sobre el tema. A partir d'aquí s'inicia un procés de comercialització en el qual el nom del grup d'influència (o *lobby*) promotor de la iniciativa no apareix. Els esforços se centren, doncs, en la promoció del llibre que prèviament ha arribat a les mans del decisor o decisors que intervenen en la decisió objecte de l'estratègia. En aquesta fase de difusió el llibre sol obtenir una important repercussió mediàtica, ja que un dels condicionants del seu èxit és que el publiqui una editorial de renom i amb una potent política de comercialització.

Per norma general, la campanya de lobbisme s'inicia un temps després del llançament del llibre, "aprofitant així la sinergia que ha provocat la discussió pública de l'assumpte" (Martins, 2006, pàg. 87-88).

Alguns dels autors d'aquests llibres són membres d'un *think tank* pròxim a la tesi defensada per l'organització representada pel *lobby*.

Per les seves característiques, es tracta d'una tècnica mixta, de lobbisme directe i indirecte, ja que els seus destinataris no són només els representants dels poders públics, sinó també la ciutadania que subjeu darrere de l'opinió pública.

3.2. Tècniques del lobbisme indirecte

El repertori de tècniques del lobbisme indirecte i, en especial, del lobbisme de base, és més variat. A més de les tècniques pròpies de les relacions amb els mitjans de comunicació, a continuació s'exposen les principals.

El cinema de ficció com a tècnica del lobbisme

El recurs a mitjans propis de la cultura popular també es trasllada al cinema, encara que en aquest cas els productes poden ser de ficció: explicar una història vinculada amb l'interès defensat. El cas més paradigmàtic es va produir a finals del segle XX amb la producció de dos èxits de taquilla: *Deep Impact* (Mimi Leder, 1998) i *Armageddon* (Michael Bay, 1998). Ambdues pel·lícules tracten de l'impacte de meteorits sobre la Terra. La coincidència en el temps no va ser fruit de la inspiració coincident dels guionistes. Anys abans, el Govern del llavors president Bill Clinton (1992-2000) no va aprovar un augment pressupostari per a un projecte de la NASA destinat a estudiar la possibilitat d'un impacte d'asteroides al nostre planeta.

L'agència espacial nord-americana, en una important operació de lobbisme indirecte, va aconseguir i va ajudar que la indústria de Hollywood produís aquests dos films a fi que generessin una alarma segons l'opinió pública que va acabar amb l'aprovació de la dotació pressupostària necessària perquè la NASA pogués emprendre les seves investigacions sobre l'assumpte.



3.2.1. Tècniques de l'e-lobbisme o ciberlobbisme

En el mòdul "Lobbisme" ja hem esmentat les principals estratègies del ciberlobbisme. Quant a les tècniques pròpiament dites, no existeixen, ja que es tracta d'aplicar a aquest nou canal les tècniques tradicionals. Tanmateix, no podem deixar de referir-nos al canal més utilitzat pels llobbistes a l'hora de relacionar-se amb els poders públics i amb el personal que els assisteix: **el correu electrònic**.

Les pautes més importants a l'hora de redactar un correu electrònic dirigit a un decisor públic, a més d'aquelles comunes a les del correu ordinari, són les que s'exposen a continuació:

- Indicar amb claredat l'objecte del nostre correu electrònic.
- Ser clar i succint. Cal limitar el missatge a l'extrem particular que volem subratllar, i evitar, en la mesura dels possible, utilitzar documents adjunts i/o enllaços d'hipertext.

- Ser específic. Igual com una bona carta, el missatge de correu electrònic ha d'indicar clarament el que es vol obtenir del decisor, o el que no es vol que faci, i ha d'especificar els motius.
- Esmentar el nostre nom i la nostra adreça postal.
- Dirigir el missatge a un únic destinatari. Encara que s'envii el mateix missatge a diversos diputats, per exemple, és important enviar-lo individualment. La probabilitat que el correu electrònic sigui llegit i sigui respost disminueix bastant si el destinatari no és més que un nom al mig d'una llarga llista de distribució, o si aquest constata que és membre de tal llista.
- Evitar la saturació d'informació. No convé enviar de manera diària o regularment el mateix missatge a un decisor si no ha respost. Aquest comportament molt possiblement acabarà aconseguint el resultat contrari.
- Ser realista. És poc probable que el correu electrònic sigui llegit directament pel decisor. Igual com ocorre amb el correu ordinari, el missatge serà filtrat pel seu assistent, que exerceix el mateix rol que el *gatekeeper* en les relacions amb la premsa.

Convé recordar, tanmateix, que alguns decisors, com els eurodiputats, el consideren *fred* (Burson-Marsteller, 2002).

El correu electrònic és molt útil en projectes de lobbisme de base, ja que ofereix els avantatges següents:

- la possibilitat d'arribar a milers de persones en pocs minuts;
- la possibilitat d'incloure enllaços cap a llocs web, qüestionaris o altres aplicacions;
- la possibilitat de dirigir-se a un públic objectiu molt precís;
- la possibilitat de mesurar el *feedback* a temps gairebé real,
- i un cost entre deu i vint vegades inferior a una campanya de correu ordinari de magnitud similar.

3.2.2. Organització d'esdeveniments especials

L'organització d'esdeveniments, tècnica per excel·lència de les relacions públiques, és també, com no podia ser de cap altra manera, una important tècnica de lobbisme. Aprofitant un tema candent (per exemple, la seguretat dels vols comercials), una data commemorativa (el Dia Internacional de la Lluita contra la SIDA o el 60è. aniversari de l'alliberament d'Auschwitz) o un esdeveniment imprevist (un tsunami, per exemple), els llobbistes poden organitzar esdeveniments especials relacionats amb el seu àmbit d'actuació (Martins, 2006).



Podem distingir dos grups d'esdeveniments: els propis de les relacions públiques (jornades, seminaris, congressos, cimeres, etc.) i aquells que responen a la mobilització col·lectiva com a esdeveniment per ser cobert mediàticament (manifestacions o recollida de firmes, per exemple). Ens interessem ara breument pels primers, ja que als segons els dediquem un epígraf més endavant.

Els seminaris, congressos, cimeres i altres trobades grupals aporten, des de l'òptica del lobbisme, tres avantatges:

- Ofereixen i constitueixen una bona oportunitat per a convidar els destinataris del projecte de lobbisme (alts funcionaris, parlamentaris, etc.) en qualitat de ponents o com a mers assistents.
- L'edició de les conclusions de l'esdeveniment constitueix una declaració d'una situació que pot ser l'inici d'una acció de lobbisme en el sentit que dóna suport a l'organització promotora. Igualment, una vegada publicades, les conclusions són una excel·lent excusa per a sol·licitar una reunió amb els decisors afectats per a lliurar-les-hi personalment i aprofitar l'ocasió per a reforçar la nostra postura. Finalment, les conclusions d'esdeveniments anteriors poden ser un complement ideal per a un argumentari, ja que la seva dimensió de *document d'experts* és innegable.
- La cobertura informativa que sol acompanyar la celebració de l'esdeveniment i la difusió de les seves conclusions a través de la premsa són instruments d'influència sobre els decisors.

3.2.3. Tècniques de lobbisme en suports publicitaris

Les tècniques de les relacions amb els mitjans de comunicació no sempre són el màxim d'eficaces per a la consecució dels objectius de l'estratègia de lobbisme. Sovint, la difusió de l'argumentari no pot canalitzar-se a través d'un procés en el qual hi hagi un intermediari (el periodista) entre el llobbista i l'opinió pública.

És per això que les tècniques de relacions públiques en format i suports publicitaris constitueixen un recurs ideal per a controlar el missatge que es pretén transmetre, amb el pagament previ de l'espai que es compra als mitjans per a difondre'l. Aquesta dinàmica pròpia de la publicitat es concreta en dues tècniques fonamentals: la publicitat de defensa (*advocacy advertising*) i els *op-ed*.

La **publicitat de defensa** (d'una causa) és una tècnica de les relacions públiques que utilitza la forma publicitària de l'anunci en diferents suports per a presentar la postura d'una organització respecte a un determinat tema o causa. La seva inserció en els mitjans es regeix per les normes de contractació de la publicitat comercial. Pot utilitzar-se en premsa escrita, ràdio i televisió, i ocasionalment s'ha emprat també en els suports d'exterior.

Un **op-ed** (acrònim d'*opposite editorial*, és a dir, editorial oposat) és un tipus d'editorial periodístic que serveix de tribuna a grups, organitzacions o individus (aliens al mitjà de comunicació que el publica) que defensen una determinada filosofia o tesi. Aquesta manifestació s'ubica a la pàgina oposada a la de l'editorial del diari –d'aquí el seu nom– i pot comercialitzar-se com a publicitat. Un **op-ed** és, per tant, una espècie de carta oberta dirigida a l'opinió pública a través d'un diari. Aquests editorials són molt utilitzats pels *think tanks*, que als Estats Units en publiquen uns tres-cents cada any.

Publicitat de defensa davant *advertorials*

No s'ha de confondre la publicitat de defensa amb els *advertorials*, que també són anuncis pagats escrits sota la forma d'una opinió sobre un producte o servei, però no sobre una causa.

Op-ed

El primer *op-ed* s'atribueix al *The New York Times*, que va iniciar la seva publicació el 21 de setembre de 1970.

3.3. Tècniques transversals: l'expressió escrita

L'argumentari i els documents estratègics exigeixen la mateixa lògica. Les cartes, els comunicats de premsa, els *positions papers* requereixen un esforç de redacció. Més que en cap altre àmbit de les relacions públiques, el lobbista és abans que res un professional de l'expressió persuasiva que, en el registre escrit, ha d'escriure per convèncer.

Per a convèncer a través de l'escriptura, s'han de seguir algunes pautes, algunes de les quals ratifiquen el que ha s'ha dit respecte al *position paper*. Són les següents:

- **Identificació immediata.** Un títol o un objecte indica clarament qui s'expressa i de quina decisió es tracta. Les dades de l'emissor han de ser clares, incloses els de la persona de contacte.
- **Presentació clara i sòbria.** És a dir, essencialment informativa. Els documents han de ser fàcils d'entendre i de lectura agradable: frases curtes (tres o quatre línies com a màxim), igual com els paràgrafs (no pas més de deu o dotze línies) i conclusió encara més breu (de quatre a cinc línies i en un únic paràgraf).
- **Desenvolupament lògic.** El pla ha de ser clar. Per exemple, situació actual, inconvenients, mesures proposades, beneficis esperats i, com a conclusió, una proposta.
- **Precisió.** Es tracta de xifrar, quantificar, aportar informacions basades en fets que enforceixin la tesi. No es tracta de fer una declaració de principis.
- **Brevetat.** El text no hauria de sobrepassar una pàgina, dos pel cap alt (entre 2.000 i 3.000 caràcters). Si és necessari, podem adjuntar un o dos an-

nexos també concisos (dues o tres pàgines cada un). Més enllà d'aquests límits, ens trobem davant d'un dossier. En cas d'elaborar dossiers, la seva estructura ha de ser clara, amb els apartats i subapartats que permetin anar directament a l'essencial (l'ús de la negreta per destacar-los és fonamental) i, si és possible, precedits d'una síntesi. Aquests dossiers no haurien de superar les trenta pàgines.

- **Adaptació.** Els missatges s'han d'adaptar a cada destinatari. No es pot utilitzar el mateix registre si ens dirigim a un funcionari tècnic en la matèria que a un polític menys coneixedor del tema.

La correspondència privada amb els decisors exposa la posició del grup d'influència promotor de l'estratègia de lobbisme i la comunica. El recurs a la comunicació epistolar és el denominador comú de totes i cada una de les accions, programes i campanyes de lobbisme, i en qualsevol instància.

Hi ha aspectes de l'expressió escrita que no són comuns a qualsevol instància o qualsevol decisor. Això ocorre amb el **to** que s'ha d'adoptar, que dependrà de la institució a què ens dirigim. Així, a Brussel·les, la franquesa dels països del nord ha generat l'hàbit del llenguatge directe. L'Administració espanyola i les autonòmiques aprecien menys aquest estil i prefereixen els formalismes. En qualsevol cas, cal ser cortès i incontestable respecte als fets que s'exposin.

Pel que fa al **ritme** de la correspondència, no s'ha d'estar absent i, per tant, és bo escriure sense dubtar-ho en cada assumpte d'importància, encara que d'altra banda és molt perjudicial ser considerat un *pesat*.

3.4. L'establiment de coalicions (*coalition building*)

Ens situem ara en un àmbit diferent del de la cooperació entre empreses estudiat en el mòdul "Grups d'influència".

Una **coalició** és una aliança, sovint temporal, de persones o de grups d'influència interessats per aconseguir un objectiu comú. Aquest objectiu pot ser una qüestió legislativa, una iniciativa o qualsevol objectiu dirigit a influir en els poders públics. Les coalicions s'estenen principalment entre els grups d'interès. Poden incloure diferents modes de cooperació davant dels poders públics; consultar-se sobre les tàctiques legislatives i l'estratègia que s'adoptarà; compartir les tasques d'investigació, la recollida d'informació i els contactes amb els decisors, i implantar conjuntament activitats en matèria de relacions amb la premsa, publicitat de defensa i altres tècniques de les relacions públiques.

En un estat democràtic, les lleis són l'expressió d'un consens popular expressat pels parlamentaris, que han estat elegits pel poble. Si el consens existeix *a priori* en la població, la tasca del legislador és més fàcil. I per això l'actuació unida d'un grup d'interès o empresa amb altres organitzacions augmenta la força de la influència i, per tant, de l'estratègia de lobbisme.

Les característiques de les coalicions entre grups d'influència són les següents:

- el caràcter marcat temporal limitat a l'acció sobre una determinada qüestió, de manera que té una naturalesa *ad hoc*;
- la limitació de les demandes a una petició específica i concreta;
- la rapidesa en l'actuació, tenint en compte que a mesura que passa el temps s'accentuen els conflictes i les diferències entre els grups coaligats;
- la manca d'integració estructural; cada grup contribueix amb els seus propis recursos humans, financers, etc., encara que treballin conjuntament;
- el treball de cada un dels grups en l'àmbit en el qual està més ben situat, amb la intenció d'aprofitar al màxim el potencial de tots, i
- la dissolució de la coalició com a tal una vegada que s'ha aconseguit l'objectiu perseguit.

Quan el lobbisme és promogut per una empresa o corporació, el terme que sol utilitzar-se és el d'*aliança*. Les aliances *ad hoc* són aliances estratègiques, però en ocasions també es donen les aliances tàctiques entre organitzacions amb interessos *a priori* contradictoris. En aquests casos, un aliat és aquell que té interessos comuns, però per a una situació determinada; és a dir, l'aliança ho és en funció dels objectius buscats, però no de les motivacions.

Un exemple d'aquest tipus d'aliances tàctiques es va produir quan les associacions de defensa dels animals van rebutjar el prolongat sofriment en els camions o vagons que els transporten a l'escorxador per ser sacrificats i esquarterats de cara a la seva comercialització. Van emprendre una estratègia de lobbisme per prohibir que el transport dels animals a l'escorxador durés més de sis hores. Alguns grups industrials alemanys els van recolzar discretament. Uns i altres volien el mateix text legislatiu. Però aquí acabava la convergència. La raó del suport industrial alemany va raure que aquests grups pertanyien al sector agroalimentari, que, en els últims anys, havia realitzat importants inversions en la construcció de moderns escorxadors de gran capacitat en l'antiga República Democràtica d'Alemanya. La seva principal matèria primera eren els animals de carnisseria provinents de l'est. Si s'aprovava la regla de les sis hores, els animals importats no podrien viatjar més enllà dels escorxadors de l'Alemanya de l'Est, ja que l'entrada natural es feia a través de la frontera amb Polònia. La llei sol·licitada crearia, per a aquestes noves instal·lacions, un mercat captiu en ple desenvolupament. Amb aquests antecedents, aquells que *a priori* defensaven interessos contraposats (la vida i la mort dels animals) s'uniren per aconseguir, i van aconseguir, una normativa concreta.

És més, aquestes aliances poden ser efímeres, per a un tema concret; per la qual cosa no és gens estrany que dos aliats s'enfrontin després en la discussió d'una temàtica diferent.

L'establiment de coalicions no és una tasca fàcil. És aquí on intervé tota l'habilitat del lobbista, que ha de descobrir, en primer lloc, l'interès comú per a, després, convèncer els seus socis d'actuar concertadament. Una vegada superada aquesta etapa, ha d'establir una estratègia comuna per a la coalició i posar-la en pràctica. El lobbista ha de conduir llavors el grup coherentment i coordinar les activitats dels diferents membres a fi d'explotar el millor possible les sinergies. Als Estats Units, on les coalicions són pràcticament consubstancials amb la pràctica del lobbisme a tots els nivells, el pla del lobbista preveu el repartiment del treball entre els membres de la coalició. Cada un d'ells organitza el seu lobbisme en funció de les seves pròpies competències (coneixement dels congressistes, influència dels seus socis, competència tècnica, etc.). La connexió i la cohesió dels membres es mantenen a través de reunions de treball freqüents.

Quant als tipus d'aliança, els més comuns són els següents:

- Les aliances entre professionals d'un mateix sector o **aliances verticals**. Encara que a primera vista sembli fàcil, aquesta forma aconsegueix aliar organitzacions competidores. Per exemple, l'aliança entre Siemens, Philips, Alcatel, Bull i Thomson per a fer front, en el seu dia, a l'obertura dels mercats de les telecomunicacions en el marc del GATT.
- Les **aliances amb grups no lucratiu**, que tenen com a finalitat millorar la reputació: ecologistes, associacions de consumidors, ONG, sindicats, etc.
- Les **aliances amb grups institucionals**. En el si de la UE és tradicional l'aliança de l'Administració de l'Estat o l'autonòmica amb un determinat grup (per exemple: els productors d'avellanes catalans) o *holding* empresarial (Telefónica, per exemple).
- **L'ús de contactes relleu**. Com hem vist en analitzar la fase d'investigació, aquesta classe d'aliança consisteix a considerar com a interlocutor aquells que, sense participar en la creació de decisions, poden defensar la tesi en lloc del lobbista. Aquests relleus solen situar-se en instàncies circumdants a l'esfera dels decisors.
- Les **aliances horitzontals**, que integren grups d'influència variats. Les aliances amb grups no lucratiu i amb grups institucionals poden considerar-se aliances horitzontals.

La intervenció en coalició té també les seves limitacions. Les administracions públiques pretenen en ocasions despatxar de cop tota una sèrie d'assumptes que, de fet, tenen remots punts de connexió, i elaboren un projecte integral de normativa. En aquest supòsit, una determinada organització pot desmarcar-se per beneficiar-se d'un text més a la mida. Això va ocórrer amb el sector dels arquitectes quan la Comissió Europea es va proposar reglamentar les professions liberals.

D'altra banda, no és sobrer assenyalar la improcedència d'aliar-se amb un grup de reputació desacreditada, per molt comuns que siguin els interessos davant d'una qüestió determinada.

Una altra de les tècniques de lobbisme amb què s'ha de comptar en la formació d'aliances és la creació d'una associació, inexistent en el moment de generació de la problemàtica que dóna lloc al lobbisme, que reuneixi persones potencialment relacionades amb l'interès que pretenem protegir. En aquest cas, estem molt a prop de la percepció d'espontaneïtat del lobbisme de base. Aquesta associació ha de fundar-se en la fase inicial de l'estratègia i ha anar actuant deslligadament i espontàniament, de tal manera que el receptor dels missatges no percebi que es tracta d'un instrument específic de l'estratègia. No cal dir que l'espontaneïtat aquí és tan difícil d'aconseguir com en el lobbisme de base.

L'associació ha d'exercir una activitat destinada a crear-se una credibilitat útil per a quan sigui anomenada (als ulls del decisor) com a aliada pel llobbista que va promocionar-ne la creació. Algunes d'aquestes associacions han creat butlletins (finançats pels promotors del lobbisme) en els quals líders d'opinió aporten els seus punts de vista. A la pràctica, aquestes *revistes d'empresa* no recullen articles relacionats directament amb la problemàtica que va donar lloc a l'estratègia del lobbisme i a la seva fundació. Encara que sigui coneixedor de l'elaboració d'un projecte normatiu desfavorable als interessos, el llobbista recorre a la seva aliança en el moment estratègic adequat, això és, quan el posicionament de l'òrgan d'expressió sigui l'idoni per a implicar-lo com a portaveu mediàtic de les demandes de l'organització que va promoure la creació de l'associació que ho publica.

En definitiva, l'establiment de coalicions és una arma essencial per al llobbista, ja que els poders públics són més proclius a escoltar un grup representatiu d'un mateix sector econòmic. En efecte, es tracta d'establir un diàleg constructiu amb ONG, grups d'interès i altres parts que influeixen en la política pública. Des d'aquesta perspectiva, s'ha de buscar l'opinió d'experts en els temes clau. Així, el desenvolupament d'una coalició pot aconseguir-se d'acord amb el **procés següent**:

1a. etapa. Compilar una llista d'organitzacions susceptibles d'unir-se a nosaltres en funció d'un interès concret. Cal intentar realitzar-la de manera que la llista sigui equilibrada, amb representants de diferents organitzacions.

2a. etapa. Establir una llista de persones molt (re)conegudes que sostenen generalment els nostres objectius.

3a. etapa. Contactar amb aquestes persones i organitzacions per a sol·licitar-los que avalin una declaració de principis. Cal enviar-los aquesta declaració acompanyada d'una carta que els convidi a participar en la nostra acció, després cal telefonar-los per confirmar la recepció i obtenir el seu vistiplau.

4a. etapa. Constituir un comitè director compost per un grup de sis a deu persones el suport de les quals és segur. Cal subministrar-los una llista d'accions previstes o possibles per a les seves organitzacions o altres membres de la coalició. No s'ha de dubtar en cap moment de sol·licitar l'opinió i els consells d'aquest comitè.

5a. etapa. Ser el més precís possible sobre el suport que s'espera de cada grup. Per exemple, cada un ha de rebre el conjunt de resolucions previstes i, una vegada assignades, es verificarà que s'han transmès adequadament als responsables pertinents i als mitjans de comunicació locals, si es presenta.

6a. etapa. Mantenir el contacte amb els participants de la coalició, compartint-hi la informació. No s'ha de vacil·lar a cridar-los i reunir-s'hi periòdicament. És també important encarregar-los algunes tasques, com ara enviar correus a alguns decisors, representar a la coalició en programes de ràdio i/o televisió, redactar cartes al director o articles d'opinió, etc.

7a. etapa. Enviar regularment comunicats de premsa sobre les activitats de la coalició als mitjans de comunicació locals i/o nacionals.

3.5. L'acció no violenta

Dèiem anteriorment que entre els esdeveniments que poden organitzar-se com a tècnica del lobbisme indirecte es troben les manifestacions i recollides de firmes, que no formen part de les formes d'organització d'esdeveniments pròpies de les relacions públiques.

No és que sigui una qüestió molt debatuda, però la pregunta és evident: el lobbista pot, des del punt de vista ètic (i estètic), recórrer a l'organització de manifestacions no violentes per no només cridar l'atenció dels decisors públics, sinó per assolir els objectius de la seva estratègia de lobbisme?

La qüestió no és ni molt menys intranscendent. L'organització d'accions no violentes s'assembla al lobbisme de base, si bé es diferencia en la forma de l'acció (reunió física de persones). Segons la nostra opinió, el fet de recórrer a una mobilització pacífica a través d'una manifestació no suposa més que crear el (pseudo)esdeveniment, *l'esquer*, per a atreure els mitjans de comunicació i poder generar una opinió pública favorable als nostres propòsits, sem-



pre que aquests siguin honestos. Tanmateix, es tracta d'una tàctica complementària o secundària; és a dir, de suport a l'aportació d'informació, de suport a l'argumentació de la nostra postura davant del decisor públic.

Ara bé, recórrer a la manifestació pot ser perillós si no es controla el grup de manifestants, ja que pot degenerar en violència i, si no es defineix bé el missatge o no se sap transmetre, l'efecte sobre l'opinió pública pot ser el contrari al desitjat.

Un principi s'imposa: la manifestació no ha de ser un xantatge, sinó un mitjà de cridar l'atenció sobre unes demandes que perillen per l'existència, la falta o la preparació d'una determinada normativa, i que ha de donar pas, si no funciona ja, al procés de transmissió d'informació propi del lobbisme.

Per tant, davant d'una necessitat de cridar l'atenció dels poders públics, el llobbista, com a professional de les relacions públiques, ha de recórrer a la seva creativitat abans d'optar per la manifestació.

La indústria vitivinícola espanyola en va donar un bon exemple amb motiu de l'elaboració per part del Ministeri de Sanitat i Consum de l'Avantprojecte de la llei de prevenció de l'alcohol entre menors, la tramitació del qual va acabar sent interrompuda per l'Executiu gràcies a iniciatives com la que exposem.

Un dels esdeveniments que més repercussió mediàtica va tenir va ser el que va organitzar el gener del 2007 la Fundació Castilla - la Mancha Tierra de Viñas, que va reunir a Madrid onze persones del món de la gastronomia i els mitjans de comunicació en un dinar per demostrar que dues copes de vi durant un àpat no donen positiu en l'alcoholímetre.

Els comensals van gaudir d'un àpat banyat amb vins de Castella - la Manxa, dues copes per persona de 9 cl cada una. Una vegada finalitzat l'àpat, els protagonistes es van sotmetre a la prova de l'alcoholèmia que va realitzar la Policia Municipal de Madrid.

L'objectiu que perseguia Tierra de Viñas amb aquesta iniciativa era reivindicar el caràcter saludable del vi i demostrar que el consum moderat d'aquest producte és totalment dins de la legalitat que estableix la Direcció General de Trànsit. Un dels principals interessos que defensa aquest grup d'influència és el reconeixement per part de les autoritats espanyoles del vi com un producte alimentari (així reconegut per Brussel·les) i no com un perill sanitari i cívic.



La llavors ministra espanyola de Sanitat i Consum, Elena Salgado

4. Avaluació

A través de l'avaluació el lobbista mesurarà el grau d'èxit en la consecució de les seves metes i objectius. L'avaluació pot classificar-se en dos processos: l'avaluació realitzada mentre la campanya està executant-se (**control**) i l'**avaluació final**, realitzada després de la fase d'execució.

Ja hem vist exemples de la primera en estudiar com cal avaluar contínuament l'argumentari. Així mateix, el control del procés de presa de decisions es concreta en vigilar i seguir les incidències que pugui sofrir el procés de formulació de la decisió sobre la qual es pretén influir, i es caracteritza per no concretar-se cronològicament en un moment determinat, sinó que és simultània a tot el procés estratègic: la persecució de l'objectiu és consubstancial amb el control de l'objecte (el procés de presa de la decisió determinada) del lobbisme. Per a aquest control el lobbista compta amb les fonts, els mètodes i les tècniques que vam veure en la fase d'investigació.

Respecte a l'avaluació final, en la qual ens centrem en aquesta última unitat, la finalitat del lobbisme és aconseguir que la decisió pública s'ajusti als interessos als quals serveix l'estratègia. L'avaluació de la campanya una vegada executada consisteix a observar si s'han complert els objectius per assolir l'esmentada meta. Ara bé, tant si s'han assolit com si no, una correcta avaluació no pot acabar aquí, sinó que ha de projectar els seus continguts i conclusions a accions posteriors. El procés del lobbisme, com el de les relacions públiques, és cíclic; si no, estariem parlant del mesurament específic d'un fet puntual o d'un objectiu concret de l'estratègia.

L'avaluació dels resultats sol reduir-se al mesurament de l'eficàcia, és a dir: 1) a la capacitat de modificar la situació inicial (opinions, percepcions, comportaments, etc.); 2) a la relació objectius/resultats, i 3) a la relació cost/resultats. Acceptant aquesta confusió, el concepte d'eficàcia ha d'entendre's com una agrupació d'ítems que hauran de ser mesurats separatament i alhora integrat a un possible indicador global.

Aquests ítems poden concretar-se fonamentalment en vuit punts que inclouen tant els aspectes cognitius, com els afectius i els de comportament:

- **Notorietat:** capacitat d'obtenir una certa presència comunicacional en el conjunt de la resta de fonts d'informació/comunicació.
- **Comprensibilitat:** capacitat de fer-se entendre.
- **Identificació:** capacitat d'implicar el receptor.

- **Credibilitat:** capacitat de transmetre informació creïble.
- **Associació amb l'emissor:** capacitat de posicionar la reputació del promotor de la campanya.
- **Valoració conceptual:** incidència dels valors, beneficis, etc., comunicats.
- **Valoració formal:** incidència de l'estil i de les tècniques i suports utilitzats.
- **Impacte final:** capacitat de modificar les opinions, les percepcions, els coneixements, les actituds i els comportaments, amb la consegüent generació de la predisposició positiva cap als objectius de la campanya.

Des d'un altre punt de vista menys sistemàtic i centrat en la pràctica del lobbisme amb resultats mitjanament o gens eficaços, el primer que haurà de fer el lobbista és esbrinar el perquè del seu fracàs, que s'instrumentalitza a través de l'avaluació final i que es pot concretar en les respostes a les preguntes següents:

1) Quant a l'eficàcia global del lobbisme:

- S'han pres decisions errònies que s'haurien pogut evitar?
- Són la nostra imatge i la de l'organització prou positiva?

2) Atenent els col·laboradors de l'activitat:

- Hem sabut aliar-nos correctament, això és, acceptant les concessions necessàries per a seduir-los, sense perdre de vista els nostres objectius?
- Té l'organització federada un pes específic suficient en la federació per a fer valer els seus punts de vista?
- S'ha tret el profit necessari i suficient de l'acostament al món associatiu?

3) Respecte al públic objectiu:

- Som percebuts com un interlocutor vàlid pels decisors públics?
- Han estat tractades totes les administracions que tenen poder decisor sobre les nostres activitats?
- S'han mantingut relacions constants?
- Coneixem el pes real que el poder legislatiu pot tenir sobre la nostra activitat?

- Hem contactat amb els parlamentaris més disposats a defensar els nostres interessos? En cas d'urgència, som capaços de mobilitzar-los al nostre favor?
- Han estat les nostres accions dirigides sistemàticament a diversos nivells?, a diverses institucions?
- Hem generat una imatge positiva de l'organització i dels seus interessos? Si malgrat que s'hagi aconseguit aquesta imatge no s'ha assolit la finalitat, a quins factors es deu?

4) Quant als arguments utilitzats:

- Hem exposat les nostres argumentacions en un llenguatge clar i creïble? No ens haurem centrat exclusivament en oposar-nos o retardar les decisions públiques?
- Responen els arguments exposats a principis, fets o xifres? Hem sabut reflectir en xifres l'impacte d'un projecte normatiu?
- Els nostres arguments han tingut en compte els adversos? Podem acceptar el fet de sortir-nos de la nostra pròpia lògica?

5) En relació amb els mètodes aplicats:

- Té la nostra organització un únic portaveu?
- No són les nostres accions exclusivament defensives? Podríem augmentar el grau d'iniciativa? En quins escenaris actuaríem amb avantatge?
- Quina ha estat i és la nostra presència permanent en els centres de decisió, els comitès consultius, les comissions d'experts, etc.? Podem reforçar-la?
- Hem seleccionat les tècniques adequades? Ens hem excedit en el seu ús? N'hem oblidat algunes que ens haurien pogut ajudar en l'efectivitat de l'estratègia?

Naturalment, totes aquestes preguntes, formulades en present, no s'han d'obviar en una situació d'èxit, ja que la seva formulació podrà evitar errors comesos que, encara que no hagin estat definitius, podrien ser-ho en accions futures. Així mateix, formular-se totes aquestes preguntes durant la preparació i execució de l'estratègia de lobbisme constitueix un eficaç exercici del seu control.

Des de la perspectiva de la investigació científica, les tècniques d'investigació que s'han d'aplicar en l'avaluació i el control d'estratègies de lobbisme són les pròpies de les campanyes de comunicació, tenint en compte el públic desti-

natari. Tanmateix, no podem oblidar que és difícil investigar amb una mostra de decisors públics. Ara bé, s'han d'avaluar els efectes de les tècniques que han estat dirigides a l'opinió pública. A títol indicatiu, les més comunes són les següents:

1) Tècniques quantitatives:

- A partir de l'ús de qüestionaris: entrevistes personals, entrevistes telefòniques, enquestes postals o electròniques, plafons, enquesta òmnibus.
- A partir d'altres mitjans: audiometria, observació personal, anàlisi de contingut.
- A partir d'indicadors complementaris: audiències de programes de ràdio i televisió, difusió de diaris, reclamacions i consultes rebudes, cartes al director de diaris i revistes, altres de relacionats amb la temàtica de la campanya.

2) Tècniques qualitatives:

- Reunions o dinàmiques de grup.
- Entrevistes en profunditat individuals o a parelles i famílies.
- Microgrups.
- Grups de confrontació.
- Tècniques projectives i de rol.
- Anàlisi de contingut qualitatiu.

Aquestes tècniques són d'aplicació en qualsevol classe d'avaluació: abans, durant o després de la campanya; puntual o conjuntural; periòdica o espontània; de seguiment o de control.

Resum

El lobbisme és relacionar-se estratègicament amb els poders públics. Aquest procés estratègic respon a l'estructura de qualsevol estratègia de relacions públiques: investigar, planificar, executar i avaluar. El mètode IPEE és també vàlid en la direcció de projectes de lobbisme, amb les peculiaritats pròpies de la seva naturalesa.

La direcció eficaç d'un projecte estratègic de relacions amb els poders públics, tant a escala local com regional, nacional i sobretot comunitària, s'ha de basar en les regles següents:

- Conèixer el procediment legislatiu o reglamentari.
- Identificar els actors implicats tant al país d'origen com, en el cas de lobbisme, davant de la UE, de les institucions comunitàries. L'agenda del llobbista és una eina essencial a l'hora d'identificar els seus públics objectiu.
- Identificar les diferents fases del procés de decisió a fi de poder intervenir en el millor moment; encara que la regla general estableix que com més aviat s'intervingui millor, més possibilitats tindrem d'adaptar la decisió projectada als nostres interessos.
- Elaborar arguments sòlids i creïbles. Evitar tant sí com no utilitzar arguments fal·laços, ja que no solament no serveixen per a res, sinó sobretot perquè usar-los debilitaria la nostra causa.
- Respectar les jerarquies. Assegurar una relació constant amb els funcionaris encarregats de l'expedient en qüestió. No pretendre saltar-se'ls i no dubtar d'avisar-los si volem contactar amb els seus superiors jeràrquics. En aquest cas, és elemental fer-los arribar una còpia de les informacions subministrades: no és car i ens ho reconeixeran.
- Ser conegut pels decisors. Conèixer-los permet anticipar-se a les crisis o, com a mínim, les atenua.
- Tenir posicions socialment acceptables, que poden valer-se de l'interès públic o col·lectiu.
- Coordinar les accions dutes a terme en l'àmbit nacional i en l'europeu, utilitzant el mateix equip per a ambdues missions, amb la qual cosa s'eviten així crassos errors.

- Ser present en els organismes associatius professionals/empresarials, saber-los utilitzar, sia bloquejant-los si tenen posicions hostils a les nostres, sia valorant-los si ens són favorables.
- Tenir molt en compte el factor temps i els errors dels nostres adversaris. Respecte a això últim, cal ser escèptic i reconsiderar la nostra posició si cal, ja que cap situació no és definitiva.

Aquestes regles estratègiques han d'anar acompanyades d'un domini de les diferents tècniques de lobbisme directe i indirecte. Un llobbista és abans que res un professional de les relacions públiques i també de les relacions amb els mitjans de comunicació.

Com tot projecte de relacions públiques, l'estratègia de lobbisme ha de ser avaluada tant durant la seva execució (control) com al final del procés.

Activitats

1. Supposeu que el Govern de la vostra comunitat autònoma, afectada per les conseqüències del canvi climàtic (evidenciat per la creixent escassetat d'aigua), vol construir deu camps de golf per maximitzar la projecció turística de la comunitat. Aquesta iniciativa implicarà augmentar el consum d'aigua per mantenir en bon estat tals infraestructures. Davant d'aquesta situació, i en el marc d'una campanya de lobbisme de base, una coalició de grups d'influència locals us contracta perquè redacteu una carta dirigida a tots els diputats del Parlament autonòmic per frenar i retirar el projecte. Redacteu la carta, de no més d'una pàgina, utilitzant els diferents tipus d'arguments que s'indiquen en el mòdul.

2. Imagineu que, en el marc de l'adaptació del sistema universitari espanyol a l'Espai Europeu d'Educació Superior, el Govern pretén eliminar les llicenciatures de Publicitat i Relacions Públiques, Periodisme i Comunicació Audiovisual. En lloc seu, crearia la llicenciatura en Ciències de la Comunicació. Com a estudiants de Publicitat i Relacions Públiques constituïu un grup d'influència interessat a paralitzar aquesta iniciativa. Elaboreu, seguint les pautes establertes en aquest mòdul, el *position paper* que lliurariéu al director general d'Universitats en el cas de concertar una reunió amb ell sobre el tema.

Bibliografia

Bibliografia bàsica

- Alonso Pelegrín, E.** (1995). *El lobby en la Unión Europea*. Madrid: ESIC.
- Farnel, F. J.** (1994). *Le Lobbying*. París: Les éditions d'Organisation.
- Martins Lampreia, J.** (2006). *Lobby: ética, técnica y aplicación*. Madrid: Texto Editores.
- Thomson, S.; John, S.** (2007). *Public affairs in practice: A practical guide to lobbying*. Londres: Kogan Page.
- Van Schendelen, R.** (2005). *Machiavelli in Brussels: The art of lobbying the EU*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Xifra, J.** (1998). *Lobbying: Cómo influir eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Xifra, J.** (2004). "El lobbying". A: J. C. Losada (coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (pàg. 155-173). Barcelona: Ariel.

Bibliografia complementària

- Breton, P.** (2001). *L'argumentation dans la communication*. París: Editions de la Découverte.
- Burson-Marsteller/BKSH and Wirthlin-Europe** (2002). *A guide to effective lobbying of the European Parliament*. Brussel·les: Burson-Marsteller.
- Burson-Marsteller/BKSH and Wirthlin-Europe** (2003). *A guide to effective lobbying of the European Commission*. Brussel·les: Burson-Marsteller.
- Castillo, A.** (2001). *Los grupos de presión ante la sociedad de la comunicación*. Màlaga: Universidad de Màlaga.
- Clamen, M.** (1996). *Bruxelles au jour le jour : Petite guide des négociations communautaires*. París: La Documentation Française.
- Clamen, M.** (2005). *Manuel de lobbying*. París: Dunod.
- Ducatte, J. C.** (1998). *La gestion de l'influence ou le lobbying au service de l'entreprise*. París: Liaisons.
- Gosselin, B.** (2003). *Le dictionnaire du lobbying*. París: EMS.
- Hula, K. W.** (2002). *Cabildeo/Lobbying*. Mèxic: Limusa.
- Lerbinger, O.** (2005). *Corporate public affairs*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Mack, C. S.** (1989). *Lobbying and Government Relations*. Nova York: Quorum Books.
- Pedler, R.** (2001). *Com tractar amb Brussel·les: El lobby a la Unió Europea*. Barcelona: Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona.
- Vayssièrre, B.** (2002). *Groupes de pression en Europe*. Tolosa: Privat.