

POLICY PAPER

**NĚMECKÉ PŘEDSEDNICTVÍ 2007 JAKO
INSPIRACE
PRO PŘEDSEDNICKOU FUNKCI ČR V
ROCE 2009?**

(Prošlo oponentním řízením)

Vladimír Handl

březen 2008

Ústav mezinárodních vztahů, v. v. i.

Nerudova 3
118 50 Praha 1

Německé předsednictví 2007 jako inspirace pro předsednickou funkci ČR v roce 2009?

Vladimír Handl

Německé předsednictví v Evropské unii na jaře 2007 se stalo „učebnicovým příkladem“ úspěšnosti koncentrované snahy vyvést multilaterální jednání ze slepé uličky. SRN byla v hlavních bodech předsednické agendy až překvapivě úspěšná: podařilo se zejména překonat zablokování reformního procesu a dosáhnout nové kvality v oblasti energetické politiky a ochrany klimatu. Základem tohoto úspěchu bylo

- posílení vnitřní jednoty německé politiky,
- schopnost předem obnovit řadou promyšlených kroků důvěru v její evropský charakter,
- schopnost soustředit na úkoly předsednictví rozsáhlé institucionální a finanční kapacity,
- použití odlišných technik jednání, odpovídajících zvláštnostem projednávané agendy,
- konsenzuální styl kancléřky Merkelové a ministra zahraničí Steinmeiera, kteří efektivně koordinovali německou politiku, hovořili důsledně vůči EU i světu „jedním hlasem“ a neústupně konstruovali přijatelné kompromisy.

I. Úvod

Německo přejímalo předsednickou funkci v době, kdy byla sama EU-27 zaskočená tím, že je vnitřně daleko méně stejnorodá než v době Maastrichtu, že čelí nejen zásadním evropským, ale i globálním výzvám, prochází vnitřní reformou a musí své základní charakteristiky stále více promítat i do svých zahraničních vztahů a narůstající globální role. Podle řady názorů se EU nacházela v krizi. To představovalo pro přípravu předsednictví velkou výzvu a odpovědnost.

Existuje celá škála rolí, jež předsednictví naplňuje. Zejména jde o:

- vedení průběžné agendy EU,
- zprostředkovatelskou roli, či roli čestného makléře, tedy snahu zajistit konsenzus/kvalifikovanou většinu pro přijetí odpovídajících rozhodnutí,
- politické, strategické vedení EU (role „lokomotivy“) – tedy snahu nabídnout taková politická řešení v rámci již existující agendy, která získají ostatní členské země pro formování společných a dlouhodobých zájmů,

- roli iniciační, při níž předsednictví otevírá perspektivu nových programů a řešení, jež ovšem samo v daném časovém rámci nemůže plně realizovat,
- zajišťování efektivního a úspěšného řízení vnějších vztahů EU,
- efektivní prezentaci EU a její politiky „dovnitř“.

To, na jakou roli dá předsednictví největší důraz, záleží jednak na určující agendě EU a jednak na preferencích a potenciálu předsednické země a její politické elity.

Spolková republika Německo reagovala na výzvu „krizového předsednictví“ posílením strategického zaměření své integrační politiky. Hlavní role, kterou SRN hrála, byla role „čestného makléře“ a důrazného politického vedení (předsednictví jako „lokomotiva“ EU). Úkolem tohoto policy paperu není rozbor výsledků německého předsednictví v jednotlivých oblastech, ale hodnocení jeho *modu operandi*, tedy způsobu, jakým SRN funkci předsednické země naplňovala.

II. Podmínky německého předsednictví

Vnitřní podmínky: politický konsenzus a institucionální potenciál

Permisivní konsenzus a soulad s vládní politikou

Základní rámec „permisivního konsenzu“ ohledně pokračování evropské integrace neměl nadále mezi politickými silami a ani ve stále kritičtější veřejnosti alternativu. 73 % německé veřejnosti přímo podporovalo hlavní záměr předsednictví, zachovat podstatu Evropské ústavní smlouvy (dále EÚS).

Institucionální pluralismus

Specifika institucionálního pluralismu německé politiky (federální struktura, relativní autonomie vládních rezortů) se projevuje v tom, že kancléřka Merkelová a vedle ní zejména ministr zahraničí Steinmeier musejí provádět „*multilevel management*“ integrační agendy nejen na evropské, ale i na domácí scéně. To německou politiku zatěžuje, ale zároveň i nejlépe připravuje na zvládnání politického procesu v EU.

Reforma německé federace poněkud uvolnila prostor pro federální vládu. To, že většina zemských vlád je vedena CDU/CSU, navíc znamená, že kancléřka Merkelová mohla vyjednávat a koordinovat politiku spolku jak se zemskými vládami, tak v rámci stranických struktur.

Vláda musí také na základě dohody z 22. 9. 2006 pro svou politiku v EU předem získat podporu Spolkového sněmu. Posílila tak svůj demokratický mandát stejně jako zvýšila šanci, že výsledek dojednaný v EU bude ve Spolkovém sněmu bez problémů ratifikován.

Institucionální kapacita

Ve prospěch německého předsednictví hovořila zkušenost 50 let v integrační politice, během nichž se SRN opakovaně úspěšně zhostila role předsednické země. Politickou a odbornou znalost integračního procesu tak již po dvě generace kumulovaly všechny parlamentní strany, ústřední vládní a parlamentní orgány a postupně i spolkové země.

Jedinou významnější organizační změnou v integrační politice po roce 2005 se stalo převedení části sekce Evropské unie z ministerstva financí zpět na ministerstvo hospodářství. Posílil se tak akcent na liberální charakter německé integrační politiky (jenž ovšem nestačil k zrušení přechodných období pro volný pohyb osob).

Kromě dlouhodobého procesu europeizace proběhla významná „bruselizace“ nejvyšších postů ve státní správě – tedy sázka na experty, socializované v EU a schopné uvažovat v logice jak národního státu, tak i EU. Tak na Spolkovém ministerstvu hospodářství a technologie se stal novým státním tajemníkem pro otázky EU bývalý bavorský europoslanec Dr. Joachim Wuermeling. Reinhard Silberberg, dosavadní vedoucí evropského odboru na Spolkovém kancléřství, vyhlášený expert na integrační politiku, přešel na post státního tajemníka na ministerstvu zahraničí. Silberberga nahradil Uwe Corsepius, bývalý vedoucí odboru EU ve spolkovém kancléřství. Poradcem kancléřky pro zahraniční a bezpečnostní politiku se zaměřením na EU se stal Christoph Heusgen, bývalý vedoucí politického plánování v politickém štábu Javiera Solany. Státní tajemník na ministerstvu vnitra Peter Altmaier byl právním expertem Evropské komise a poté poslancem CDU-CSU, účastníkem jednání Evropského konventu.

Zvláštní roli sehrál zkušený taktik mnohoúrovňových vyjednávání, ministr zahraničí Steinmeier. Zcela mimořádný význam pro institucionální kapacitu německého předsednictví měla kancléřka Merkelová, která svým racionálním způsobem jednání, zdůrazňovanou empatií, inkluzivním stylem a konsenzuálním založením uměla jak efektivně řídit německou politiku, tak hledat kompromisy v rámci EU. Svým partnerům udělovala velmi *osobní* pozornost, používala svůj zdrženlivý šarm a neváhala se „vlichotit“ do přízně, když šlo o to, dobrat se přijatelného kompromisu.

Koordinace

Díky institucionálnímu pluralismu německého ústavního systému nepatří efektivní koordinace mezi silné stránky integrační politiky SRN. Ovšem v období německého předsednictví probíhala koordinace prostřednictvím úřadu kancléřky, ministerstva zahraničí, ministerstva hospodářství a technologií a ministerstva financí téměř bezchybně. Nevznikaly podstatné kontroverze mezi jednotlivými aktéry německé politiky. Jisté napětí se projevilo mezi ministerstvem hospodářství a technologií na jedné straně a ministerstvem pro životní prostředí, ochranu přírody a bezpečnost

jaderných reaktorů na druhé straně ohledně omezení výfukových plynů automobilů. Ostatně, německá politika zde, stejně jako otázkách oddělení producentů a přenosových sítí elektrické energie, poněkud „vypadla z role“ a zašitovala zájmy svých hospodářských kruhů.

Soulad mezi vládní politikou, pozicí veřejnosti a politických stran v zásadní otázkách integrační politiky, zlepšení vnitrovládní spolupráce, „bruselizace“ státní správy a vytvoření většího rozpočtového prostoru pro kompromisy znovu *politizovaly* integrační politiku SRN. Posílily její zaměření na strategické priority, k čemuž přispělo i zlepšení hospodářské situace země a prosazení rozpočtové kázně.

Vnější podmínky: „svěrací kazajka“ agendy EU a možnosti uplatnit vlastní vedení

Každé předsednictví je omezováno už svojí rolí správce agendy Rady: její rozsah a složitost do značné míry kapacitu předsednictví vyčerpávají. Již jen organizace zhruba 4000 zasedání na všech úrovních znamená výraznou zátěž. Každé předsednictví musí navíc zajistit plnění legislativní agendy, nastavené před nástupem předsednictví a nezávisle na něm. Obecně platí, že při 27 aktérech a aktivní politice EP má předsednictví omezenou šanci zásadně ovlivnit podstatu normativních aktů, které jsou za jeho vedení přijímány

Mimo plánované agendy musí předsednictví počítat s řadou nečekaných, neplánovaných změn (v horším případě krizí a mimořádných událostí) a reagovat na ně.

Jako velmi náročná se jeví i interinstitucionální spolupráce, tedy schopnost zajistit efektivní součinnost s hlavními aktéry EU – Evropskou komisí a Evropským parlamentem.

Omezujícím faktorem je rovněž čas, který je předsednictví vydělen – šest měsíců je i v národní politice velmi krátká doba, natož pak v EU, kde probíhá koordinace politiky na několika úrovních najednou. Tato situace je ovšem poněkud usnadněna tím, že se během Konventu podařilo prosadit (na návrh českého MZV) kooperativní předsednictví tří po sobě jdoucích předsednických zemí. Berlín tak jako první dostal možnost spoluformovat politiku předsednictví v prioritních oblastech po dobu 1,5 roku.

Partneři

Jádrem německé integrační politiky zůstává strategický vztah s Francií. Německo muselo počkat na výsledek francouzských prezidentských voleb. Bylo jasné, že shoda ale nebude moci vycházet z někdejší asymetrie německo-francouzského vztahu. Již tradičně se změna ve vedení obou zemí odrazila v jistém ochlazení. Ve finální fázi vyjednávání o EÚS se Francie zapojila do hledání kompromisu s Polskem; pokusila se ale také převzít vavříny za úspěchy předsednictví – ať už

v otázce osvobození bulharských sester, nebo dohody s Polskem ohledně reformní smlouvy.

Zvláštní roli hrála již tradičně skupina přátel předsednictví, která se angažovaně stavěla za realizaci agendy, již si německá vláda vytyčila.

Obnova důvěry v evropské Německo

Zcela zásadním předpokladem pro úspěšné předsednictví SRN bylo podstatné zlepšení image německé politiky v EU. Potlačení egoistických a konfrontačních akcentů v německé politice, zlepšení vztahů s USA a zmírnění negativního dojmu z německého bilateralismu ve vztazích s Ruskem – tyto a další kroky podstatně posílily důvěru v SRN jako kooperativního evropského aktéra, který chce sledovat nejen své, ale i společné zájmy a dodržuje přijaté závazky. Zásadní význam v tomto smyslu mělo splnění kritérií Paktu stability a růstu a zároveň ochota ke kompromisu v otázce finančního rámce na léta 2007–2013.

III. Výsledky předsednictví z hlediska způsobu jednání

Jak se předpokládalo, německá politika úspěšně zvládla *vedení agendy EU*. Jeho předpokladem byla dobrá spolupráce se sekretariátem Rady, který nejen logisticky zajišťuje všechna zasedání, ale vypracovává také analýzy národních pozic k projednávaným otázkám a varianty možných jednacích strategií pro předsednictví. Německé předsednictví se soustředilo na důrazné vedení celé agendy, pracovní jednání byla efektivní a jasně zaměřená tak, aby vedla ve vymezené době ke konkrétnímu výsledku. Vysoké tempo a značná razance někdy ovšem vyvolávaly nespokojenost zejména menších zemí, jejichž institucionální kapacita byla náročností agendy přetížena. Někteří zástupci předsednické země vedli jednání s razancí, která nedávala dostatečný prostor pro menšinový názor. V takových případech předsednictví vystupovalo ani ne tak jako „lokomotiva“, ale spíše jako „parní válec“, potlačující názorové odlišnosti, jakmile bylo dosaženo většinového kvóra.

Rovněž další role německého předsednictví vyzněly převážně pozitivně. Jako *iniciátor* nového přístupu se Berlín projevil, když kancléřka Merkelová navrhovala nově institucionalizovat vztahy s USA (uznala ovšem problematický charakter návrhu založit TAFTA, Transatlantickou zónu svobodného obchodu, a upustila od ní). Jako *správce vnějších vztahů* EU sice nešlo předsednictví cestou zásadních změn, vylepšilo ale vztahy s USA, aktivně EU prezentovalo v rámci blízkovýchodního kvartetu, vyjednávalo (neúspěšně) s Ruskem o zavedení vyrovnanějších vztahů.

Vzhledem ke krizové agendě EU to ale byla role „*čestného makléře*“ a prosazování *politického vedení*, na které se SRN nejvíce soustředila a jež od ní očekávaly jak

další členské státy, tak instituce EU. SRN se v této roli ukázala (již tradičně) jako velmi efektivní nehledě na skutečnost, že velké státy jsou při zprostředkování kompromisů často méně úspěšné než jejich menší partneři. Důvodem je to, že nejsou vždy schopné odsunout vlastní preference a národní (skupinové) zájmy (viz britské předsednictví v roce 2005). Menší země EU vůči předsednictví velkých států proto chovají jistou nedůvěru a ostražitost.

U vědomí tohoto handicapu provedla proto SRN předem opatření ke snížení konfliktnosti agendy. Iniciovala projednání sporných bodů před tím, než se ujala předsednictví nebo zajistila, aby se těmito tématy zabývaly instituce EU. SRN takto přesunula pro Německo problematickou otázku migrační politiky již během finského předsednictví (2006) na Evropskou komisi. Podobně se vyhnula přímému autorství návrhů v oblasti politiky sousedství a zasadila se o to, aby se odpovídající pozice a náměty objevily rovněž již během finského předsednictví v pozičních papírech Komise.

Příkladem dvou odlišných způsobů jednání, které vedly k uznávanému úspěchu, je přijetí závazků v oblasti energetické politiky a ochrany klimatu na jedné straně a řešení krize kolem Evropské ústavní smlouvy na straně druhé.

V prvním případě šlo o *tradiční konferenční diplomacii*. Při přípravě bruselského summitu 8.–9. 3. 2007 Německu napomohl mezinárodní kontext (publikování zprávy OSN o stavu životního prostředí) a zejména výborná spolupráce s Evropskou komisí, která v návaznosti na aktivní finské předsednictví předložila integrovaný návrh akčního plánu. Po neurčitém začátku summitu se prosadila i dobrá práce předsednictví. To, že se podaří stanovit cílové hodnoty koncentrované do formule „5 x 20“ (snížit produkci kysličníku uhličitého a spotřebu energie o 20 %, zvýšit podíl obnovitelných zdrojů na 20 % – to vše k roku 2020), bylo ovšem značným překvapením. Základem úspěchu bylo přímé zapojení kancléřky Merkelové, která mohla vycházet z vlastní znalosti tématu, dané jejím dřívějším působením ve funkci ministryně pro ochranu životního prostředí. Suverénní zvládnutí agendy jí dávalo velkou výhodu při vyjednávání s partnery na úrovni šéfů vlád členských zemí. A. Merkelová tak *de facto efektivně ovládla diskurs*, a to jí umožnilo vést multilaterální jednání k předem stanovenému cíli. Dodatečným faktorem, posilujícím její vyjednávací pozici, bylo německé předsednictví ve skupině G-8 a tedy příprava jednání o souběžné agendě opatření proti klimatickým změnám, v níž EU chtěla prosadit svou vedoucí úlohu.

Diametrálně odlišný postup byl použit při sledování hlavní priority předsednictví (ale i orgánů EU a většiny členských zemí) – při snaze o oživení reformního procesu EU a obnovu jednání o budoucnosti EÚS. Ve své jednací taktice se SRN snažila odblokovat proces hledání kompromisu a obnovit na nové úrovni konsenzus z konce roku 2004. Předsednictví zvolilo v jistém smyslu britský model jednací taktiky: Stanovilo předem jasně definovaný cíl – schválení upravené EÚS – a vystavilo se tak

riziku neúspěchu. Zároveň dalo najevo, že Německo bez zásadní reformy nepodpoří žádné další rozšíření EU.

S takto jednoznačně definovanou agendou spojilo ovšem velkou pružnost ve vyjednáváních, jejichž jedinou podmínkou bylo, že se jednání neměla vracet před výsledky Konventu a naopak, že základem jednání měla být EÚS, již k té době ratifikovalo 18 členských zemí. Navíc cílovému dokumentu německá politika přisuzovala jasně etapový význam a odkazovala na jeho přechodný charakter: nejpozději v souvislosti s případným přijetím Srbska, Černé Hory a dalších států bude EU muset přijmout dokument nový.

Německá politika využila možnost posílit svoji jednací pozici spojováním jinak nesouvisejících agend. Kancléřský úřad koordinoval propojení pozic jednotlivých rezortů tak, aby bylo možné posílit jednání o EÚS i tím, že SRN podpořila Polsko v úsilí o povolení exportu polského masa do Ruska a že brala v úvahu polskou pozici při přípravě nové dohody o spolupráci s Ruskem. Ve vztahu k Francii byla ve hře zase spolupráce v rámci jednání WTO v průběhu jednacího kola v Doha.

Základem úspěchu, jímž se stalo přijetí mandátu krátké mezivládní konference, ovšem byla především trpělivá práce s každým detailem EÚS. Předsednictví, které v časově omezeném prostoru chtělo dospět k efektivnímu výsledku, *muselo opustit tradiční otevřená vyjednávání ve formátu Rady*. Zvolená forma intimních, uzavřených jednání nejprve o Berlínské deklaraci a poté o dalším postupu *jednání* o EÚS proto byla *založena na tajné diplomacii na bilaterální úrovni*.

Tento mechanismus se nejvýrazněji projevil v jednání tzv. *focal points*, osobních emisarů šéfů vlád členských zemí (na německé straně Reinhard Silberberg a Uwe Corsepius). V tomto úzkém „kruhu zasvěcených“ mimo „bruselskou mašinerii“ probíhaly bilaterální sondážní rozhovory, na základě nichž předsednictví definovalo oblasti konsenzu a naopak rozdílných postojů. Jednotlivým národním delegacím pak nabídlo „výměnné obchody“ v detailech textu deklarace i ohledně následného postupu ohledně EÚS tak, aby mohlo zjistit pozici schopnou většiny, případně definovat „balíky“ kompromisních dohod. Součástí tohoto druhu jednání byl ovšem nutně i asymetrický charakter informovanosti a tedy nerovné postavení jednacích stran vůči předsednictví a jeho spojencům.

Svou roli sehrála i skupina kruh přátel předsednictví, tedy země podporující zejména německou snahu o záchranu podstaty EÚS. Při využití tohoto neformálního společenství ovšem německé předsednictví postupovalo dosti obezřetně, když se vyhýbalo *a priori* rozdělení EU na země vystupující za a proti zachování podstaty EÚS. Mohlo nicméně nepřímou profitovat z tlaku, jenž měla na jednání debata o možnosti vytvořit avantgardu EU, složenou z 18 zemí, které již EÚS ratifikovaly. Rozložení EU na dvě entity – tedy tu, které by se řídila EÚS, a tu, jež by nadále fungovala v režimu smlouvy z Nice – v zájmu SRN nebylo. Jako krizová varianta ovšem myšlenka avantgardy vytvářela tlak na oponenty EÚS a hrozila jejich izolací. Také ústupová pozice, zmiňovaná SRN (odklad reformy EU), měla svým způsobem

nátlakový charakter: byla zaměřena zejména na postoj Francie, ale také České republiky. Obě země dávaly najevo, že neměly zájem na tom, aby se jednání o ústavě přeneslo do doby jejich předsednictví.

Přímý nátlak pak kancléřka Merkelová použila při závěrečném jednání s polskou stranou, kdy otevřela možnost schválit mandát mezivládní konference proti pozici izolovaného Polska.

IV. Doporučení pro českou politiku

Úspěch německého předsednictví může posloužit do jisté míry jako inspirace i pro českou politiku. Omezení představují jak některé trvalé faktory, tak aktuální situace, za níž bude předsednictví probíhat. Mezi konstanty patří asymetrie potenciálu obou zemí obecně a na dlouhou dobu i nesrovnatelně menší institucionální kapacita České republiky. Z pohledu aktuální situace nebude ČR přejímat roli předsednické země za „ústavní krize“, ale naopak v situaci, kdy Lisabonská smlouva bude uváděna do praxe a EU se bude snažit o vnitřní konsolidaci. Na České republice nebude ležet taková odpovědnost, jako na německém předsednictví 2007. To ovšem také znamená, že úspěch českého předsednictví bude méně podstatný a Praha nemůže počítat s pomocí partnerů, kteří jsou vůči ní kritičtí. Vedle institucionální schopnosti řídit EU a vést efektivní jednání je proto pro přípravu předsednictví důležitá otázka vnímání České republiky jako partnera.

1. Formování obrazu České republiky a důvěry

Německé předsednictví potvrdilo, že základem úspěchu je dostatek *důvěry* ostatních členských zemí a rovněž institucí EU v předsednickou zemi pokud jde o:

- její evropanství (předpokládá se nezpochybnitelný příklon k integrační myšlence jak v její hospodářské, tak politické rovině),
- odmítnutí národního egoismu (předsednická země musí být přesvědčivá jako partner, který umí nadřadit zájmy celku nad zájmy své),
- prověřenou schopnost řídit agendu EU, vyjednat dohody a následně je dodržovat.

Jako menší země EU má ČR výhodu, že nebude podezírána z velmocenských ambicí. Její obraz je ovšem ovlivňován faktory, které ji činí v očích zejména zakládajících členů ES/EU přinejlepším „lhostejným“, v horším případě „neupřímným Evropanem“. Česká republika by se proto měla ucházet o důvěru členských států EU, zejména „většinového proudu“.

Navrhuje se proto:

- 1) zpracovat analýzu obrazu ČR v EU obecně a v jednotlivých členských zemích zvlášť,

2) na tomto základě připravit program „preventivních opatření k posílení důvěry“, zaměřených na EU jako celek a v nutných případech i specificky na jednotlivé země. Mělo by jít např. o shodu ústavních činitelů na „jednotné“ evropské rétorice, jakési účelové (a dočasné) embargo na vyjádření, vyvolávající v EU tradičně negativní odezvu. Důvěře v českou politiku nepřispívá, když se k základním otázkám EU staví skeptičtěji, než česká veřejnost (v zemích EU je tomu většinou naopak). Vláda by se rovněž měla pokusit přesunout témata, v nichž je ČR vnímána jako sporný aktér, pro dobu vlastního předsednictví mimo agendu EU atd.

2. Institucionální otázky: jednota a kompetentnost

Při zajištění nezbytné minimální institucionální kapacity je možné využít zkušenosti SRN v několika ohledech:

- 1) mezi priority by měla patřit vnitřní koordinovanost české politiky. Předsednictví musí mít jednu politickou linii, již sdílí co nejširší spektrum politických sil a má podporu veřejnosti;
- 2) kapacitu předsednictví posiluje „bruselizace“ řídicích postů, tedy dosazení expertů s dlouhodobou vnitřní znalostí EU a schopných uvažovat nejen v logice národní, ale i „bruselské“ politiky na klíčová místa;
- 3) vyplatí se včas vybudovat těsný pracovní styk s institucemi EU a především se sekretariátem Rady – klíčovou institucí pro management agendy EU.

3. Postup při vedení jednání

Německé předsednictví se vyznačovalo mimořádnou efektivitou jednání jak na pracovních, tak na nejvyšší úrovni. Pro českou politiku z toho plyne několik závěrů:

- 1) Efektivní jednání na bilaterální stejně jako multilaterální úrovni je závislé nejen na vedoucích, ale i na připravenosti celých jednacích týmů. Právě týmová spolupráce, dostatečně odzkoušená v praxi, je nejlepší zárukou komplexní připravenosti a pružnosti předsednictví.
- 2) Ve finální fázi je jednání závislé především na schopnostech hlavních představitelů rezortů a předsedy vlády. Zkušenost úspěchu kancléřky Merkelové poukazuje na fakt, že se pružnost jednání zvyšuje s rostoucí osobní znalostí projednaných témat. Pokud jde o styl, jeví se jako takticky důležitý vstřícný, osobní vztah k partnerům, budovaný systematicky již před začátkem předsednictví, velká osobní pozornost věnovaná jednotlivostem a jednotlivcům, podle nutnosti i záměrná „charm offensive“ ve vztahu ke klíčovým (nebo zvláště problematickým) aktérům.
- 3) Mezi osvědčené metody jednání na bilaterální úrovni patří propojování a vyvažování kompromisů v odlišných agendách. Předpokládá ale efektivní

koordinaci na úrovni předsedy vlády, který musí propojovat agendu odpovídajících rezortů.

4) Česká politika naopak nemůže z mnoha důvodů použít model „*focal points*“. Jde o instrument, určený ke zvládnutí mimořádných situací, založený na asymetrickém toku informací a tajné diplomacii. Je v rozporu s potřebou EU rozvíjet veřejnou diplomacii a tak posilovat zainteresovanost občanů na integračním procesu.