

Universitatea Babeș-Bolyai
Facultatea de Studii Europene
Specializarea RELAȚII INTERNAȚIONALE ȘI STUDII EUROPENE
Linia de studiu Română
Anul universitar 2016-2017

NEGOCIERI EUROPENE

Suport de curs aferent tematicii examenului de licență, proba scrisă

Sesiunile iulie 2017, februarie 2018

Conf.univ. dr. Gabriela Ciot

CUPRINS

Capitolul I	
DESPRE NEGOCIERI	3
1.1. Negocierea – proces social (relaționare și comunicare)	3
1.2. Definiții și percepții	7
1.3. Tipuri de negociere	10
Capitolul 2	14
NEGOCIEREA EUROPEANĂ	
2.1. Ce este negocierea europeană	14
2.2. Instituții și proces decizional	18
2.3. Negociind cu Uniunea Europeană	36
2.4. Strategii de negociere	40
2.5. Pozițiile de negociere (Documentele de poziție)	45
2.5.1. Documentul de poziție	46
2.5.2. Dosarul de fundamentare	47
2.5.3. Structura documentului de poziție	48
2.6. Perioade de tranziție și derogări	53
2.6.1. Cazuri pentru aplicarea tranzițiilor și derogărilor	54
2.6.2. Derogările	57
2.7. Implementarea efectivă a angajamentelor negociate și Regulile UE	63
Bibliografie	66

Capitolul I

DESPRE NEGOCIERI

1.1. Negocierea – proces social (relaționare și comunicare)

Etimologia cuvântului negociere este plină de simboluri. Ea pune în evidență originile sale în domeniul comerțului, termenul provenind din latinescul *negotium*. Percepția antichității despre negociere era că aceasta desemna un proces care implică multă muncă și efort, care obosește, solicită multă pregătire, cercetare, analiză, gândire anticipativă. În acord cu originea etimologică a cuvântului, un bun negociator este acela care muncește continuu, nu acela care improvizează fără pregătire. În alți termeni, negociatorul este mai aproape de imaginea unui personaj studios, metodic, rațional decât de aceea a unui erou dintr-un film western (Rojot, 2006).

Literatura din domeniul negocierii demonstrează că negocierea a devenit necesitate și preocupare cotidiană (Pușcaș, 2007). Ea este o componentă principală a vieții de familie, profesionale și sociale (Kolb – Williams, 2003). Dacă acceptăm că negocierea face parte din viața noastră zilnică, este pentru că procesul decizional de azi (în afaceri, politică, relații internaționale etc.) se realizează tot mai mult orizontal și nu doar traditional - ierarhic, iar scopul unei negocieri nu este doar încheierea unei tranzacții, ci soluția optimă, valoarea adăugată, maximizarea rezultatului tranzacției (Pușcaș, 2007). Cred că au multă dreptate autorii care susțin că, în ultimele decenii, semnificația și relevanța negocierilor au crescut foarte mult (Gherman, 1999), datorită unor factori economici și sociali, internaționali și regionali, statali și organizaționali, manageriali și civilizaționali etc.

Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution (2000) vede negocierea ca un “management al diferențelor” la nivel intergrupuri, interorganizaționale, internaționale. Amintim și Proiectul de negociere Harvard (Fisher-Ury-Patton, 2007) care a lansat metoda negocierilor principiale, sugerând că părțile aflate în negocieri ar putea să se orienteze preponderant spre căutarea beneficiilor comune.

Majoritatea oamenilor sunt determinați să utilizeze negocierea pentru a-i influența pe ceilalți și pentru a-și atinge obiective personale. De fapt, negocierea nu este doar comună, ci și esențială pentru a trăi în mediul social. Tocmai de aceea, negociatorii se percep ca parteneri și nu adversari sau inamici (Almășan, 2013). Aici, însă, trebuie să adăugăm imediat remarca lui Stark și

Flaherty (2008): dacă numești parteneri pe cei cu care negociezi, înseamnă că ai decis o abordare prin care vor avea succes toate părțile implicate în negociere și se va crea o relație care va duce la avantaje reciproce. Cu toții avem nevoie de resurse, informații, cooperare și suport de la ceilalți care, la rândul lor, împărtășesc aceleași nevoi, câteodată compatibile sau nu cu cele ale noastre. În unul dintre cele mai comprehensive tratate contemporane despre negocieri se consideră că “Negocierea este un proces prin care noi intenționăm să-i influențăm pe ceilalți pentru a ne ajuta să ne îndeplinim propriile nevoi, în același timp, ținând seama și de nevoile lor. Este o abilitate fundamentală nu doar pentru un management de succes, dar și pentru o viață individuală și socială de succes.” (Lewicki et al., 2007: V).

Fiind un proces complex și amplu elaborat, negocierea se aplică unei anumite situații, într-un context evolutiv, folosind tactici, tehnici, metode și proceduri specifice, în momente atent selectate. Krief (2008) susține că există acele “ferestre de negociere” în care procesul se poate derula eficient sau când acestea se închid și pot duce la esec. Din punctul său de vedere, “ferestrele de negocieri” sunt anticipate (favorizează o maximă eficacitate), provocate (dau șansă eficacității) și spontane (cu minimă eficacitate). Așadar, faptul că se ivește o situație care necesită negocierea nu înseamnă că acea negociere va avea oricând un maxim de eficacitate. Este datorită celui interesat de realizarea negocierii-individ, organizație, companie, stat etc.- să creeze “fereastra de negociere”.

Nu este dificil de înțeles că abordarea negocierii se poate realiza din două perspective: una aparținând analizelor teoretice și alta referitoare la strategiile și tacticile care trebuie utilizate în practica negocierii (Rojot, 2006). Același autor propune o abordare tridimensională a negocierii:

- a) Negocierea se produce într-un mediu preexistent, deci poate fi o structură prestabilită, cel puțin în termeni generali;
- b) Negocierea este un proces relațional între interese divergente și activități orientate;
- c) Negocierea este o interacțiune între indivizi.

Jacques Rojot (2006:37-39) consideră negocierea:

- un proces dinamic,
- care implică cel puțin două părți,
- care se desfășoară între aceste părți sau mai multe ori între reprezentanții acestora și care interacționează, de cele mai multe ori, direct, verbal sau prin toate mijloacele avute la dispoziție,
- în care părțile sunt în conflict (activ sau latent) sau au interese opuse,

- prin care se încearcă rezolvarea conflictului și găsirea unui acord, în mod explicit sau implicit.

Tradițional și în percepția comună, negocierea este un mijloc de intervenție în cazuri de situații divergente și în rezolvarea conflictelor (Bogathy, 1999). La acestea, Fisher-Ury-Patton (2007) adaugă luarea deciziilor și realizarea înțelegerilor. Este adevărat că managementul rezolvării crizelor și conflictelor are ca instrument și negocierea (Kohlirieser, 2007), dar dacă criza și conflictualitatea sunt indisolubil legate de realitatea existenței noastre, trebuie să adăugăm imediat că utilizăm negocierea și pentru realizarea cooperării, aceasta din urmă fiind calea de urmat pentru parteneriatele statelor și ale companiilor în condițiile regionalizării și globalizării. În general, se consideră că rațiunea pentru care se negociază este: (1) a se agreea cum să se împartă/divide o resursă limitată; (2) a crea o valoare nouă pe care o singura parte nu o poate genera; (3) a rezolva o disputa/un conflict între părți (Lewicki et al., 2006). Popa (2006) consideră că negocierile sunt esențiale în sistemele decizionale, în comunicarea interpersonală, dar și în cea internațională, în obținerea rezultatelor optime din interacțiunile parteneriale etc.

Negocierea are un câmp larg de acțiune, se regăsește în situații diferite. Acest proces poate implica două sau mai multe părți, poate să fie aplicabilă unei singure probleme (prețul de vânzare) sau întrebărilor ce apar (preț, asigurare, termenul de livrare, condiții de plată, credit, garanții, penalități) ori unei probleme simple (tranzacția unică), uneia foarte complexe (montarea și livrarea unei unități de producție cu echipamente, finanțată de Banca Mondială sau Uniunea Europeană). Poate avea o durată diferită, poate să se desfășoare după un ritual oficial sau informal, deschis sau închis, poate începe, menține, modifica sau termina o relație, se poate realiza direct sau prin intermediari, poate fi între parteneri egali sau nu.

Lax și Sebenius (1986) afirmă că managerii negociază zilnic, nu doar cu clienții și furnizorii, ci și cu superiorii lor, cu administrația, cu subordonații. Totuși, este eronat să credem că un conflict conduce automat la negociere și la un acord negociat. Există mai multe moduri de reglementare a unui conflict, care pot conține elemente de negociere și/sau mediere, procesul negocierii având un câmp foarte larg de acțiune, îmbrăcând diverse forme. Prin urmare, părțile implicate într-un conflict vor adopta moduri diferite de rezolvare a conflictului, compatibile cu condițiile existente, dar într-un fel sau altul vor adopta elemente ale procesului negocierii.

Negocierea, cf. Keenan (1998):

- are loc, la nivel individual, zilnic (uneori ca activitate neconștientizată);
- nu este doar metodă de atingere a unor interese în domeniul afacerilor/politicii ci și:

- metodă eficientă de găsire a soluțiilor de orice natură, pentru satisfacerea unor necesități (rezolvarea unor dificultăți, stabilirea unor termeni contractuali etc.);
- permite indivizilor să încerce a obține ceea ce își doresc, oferind, în același timp, și celorlalți șansă de a obține ceea ce își doresc => rezultanta procesului de negociere trebuie să mulțumească toate părțile; Dawson (2007) chiar susține că arta negocierii înseamnă și capacitatea unui negociator de a-i face pe ceilalți parteneri de negociere să simtă că au câștigat și ei;
- întregul proces decizional din spațiul public și privat, în relațiile sociale și de afaceri presupune recursul la negociere.

* Dobândirea și practicarea artei de a negocia (sprijinită de retorică, lingvistică, logică, argumentare, analiză tranzacțională, programare neuro-lingvistică etc.) permite:

- evitarea blocajelor situaționale;
- atingerea (mutuală) a obiectivelor;

* În contextul economic și comercial actual (interdependența globală, multiplicarea fără precedent a relațiilor economice și comerciale la nivel mondial) = negocierea are o importanță tot mai mare (ex: în cadrul unei companii, un negociator bun poate „aduce” în câteva ore de tratative la fel de multă plusvaloare cât zeci de executanți de-a lungul unei luni de lucru // vice-versa în cazul unui negociator nepriceput);

* Piața globală și interdependențele complexe preocupă azi pe fiecare manager sau lider de companie, de la multinaționale la întreprinderi mici și mijlocii, ceea ce face ca oamenii de afaceri și managerii să fie direct implicați în negocieri locale, regionale și internaționale (funcție de configurația pieței) pentru a putea răspunde provocărilor cotidiene ale pieței.

* Progresul tehnologic și circulația accelerată a mărfurilor, persoanelor, serviciilor, capitalului, cunoașterii fac lumea secolului al XXI-lea să avanseze spre interconectivități și dinamici care nici nu erau bănuite în urmă cu câteva decenii. Statele și actorii non-statali interacționează permanent și tot mai intens în sistemul relațiilor internaționale contemporane, în forme din ce în ce mai complexe. Această realitate internațională solicită negocierea (Plantey, 2002) nu doar ca exercițiu al puterii în sistemul internațional, ci mai ales ca management al societății internaționale, ceea ce a făcut ca însăși concepția despre negocierile internaționale să se modifice și să sporească în importanță.

* Într-un asemenea context, trebuie să ne asumăm permanent calitatea de negociator sau recurgem sistematic la negociatorul profesionist (această profesie a devenit una de elită, atât în afaceri cât și

în diplomație, dar și în viața socială). Altfel spus, negocierea “nu este o artă misterioasă, accesibilă numai celor inițiați: este o atitudine în fața vieții, o manieră de a acționa care ne permite să spunem cine suntem și ce dorim” (Cabana, Massariol, 2005: 15).

1.2. Definiții și percepții

Negocierea poate fi abordată din perspectiva teoriei jocurilor, a teoriei deciziilor, a sociologiei și a psihologiei sociale (Rojot, 2006). Cele mai simple și clare abordări ale procesului negocierii în domeniul afacerilor sunt cele specifice teoriei jocurilor (se concentrează pe maximizarea rezultatelor în negociere) și rezolvarea problemelor pe baza principiului win-win (concepută pentru maximizarea rezultatelor pentru ambele părți și menținerea unor relații pozitive) (Savage – Blair – Sorenson, 2003).

Negocierea este văzută în multiple feluri:

- „O activitate foarte răspândită în practică socială, astfel încât adesea se consideră că reprezintă o capacitate firească, nefiind supusă nici unor bariere de competență, producându-se de o manieră naturală și apărând ca o consecință nemijlocită a relațiilor ce se stabilesc între persoane”./.../ „Forma de comunicare ce presupune un proces dinamic, de ajustare, de stabilire a acordului, în cazul apariției unor conflicte de interese, prin care două sau mai multe părți animate de mobiluri diferite și având obiective proprii își mediază pozițiile pentru a ajunge la o înțelegere mutual satisfăcătoare” (Deac, 2002).
- “Procesul prin care reușim să obținem ceea ce dorim de la cei ce vor să obțină ceva de la noi” (Kennedy, 1998).
- Un proces care “se desfășoară între două sau mai multe părți, prin care se încearcă să se stabilească cine primește și cine oferă prin intermediul unei tranzacții” (Rubin, Brown, 1975).
- “Un proces care se desfășoară între reprezentanții a două sau mai multe părți și care încearcă explicit și de comun acord să ajungă la un acord asupra punctelor de vedere care le divizează” (MacGrath, 1966).
- “Interacțiunea care se petrece atunci când două sau mai multe persoane tind să ajungă la un acord asupra unui rezultat acceptat mutual, referitor la o situație” (Hamner, Yukl, 1977).

Dar și:

* Proces de rezolvare a unui conflict apărut între două sau mai multe părți și în care acestea își modifică pretențiile pentru a ajunge la un compromis reciproc acceptabil.

* Proces de ajustare a opiniilor ambelor părți pentru a se ajunge de la o soluție ideală la o soluție reală de rezolvare a problemei.

Mențiuni:

- procesul comunicațional al negocierii urmărește ajungerea la finalități concrete, operaționale, valabile pentru ambele părți (Deac, 2002).

- cel mai important obiectiv al negocierii este acela ca toți participanții să perceapă înțelegerea ca fiind corectă și cinstită (Keenan, 1998).

În sens tradițional, de piață, negocierea este un apanaj al schimbului (de bunuri, între proprietari):

- oricare ar fi natura bunurilor, pentru a modifica relația individului cu acestea se va recurge la o formă de negociere;

- locul consacrat efectuării schimburilor și, deci, a negocierii = piața;

- în această accepțiune - negocierea “este acțiunea prin care se confruntă cererea cu oferta în vederea ajungerii la o rezolvare avantajoasă pentru ambele părți,” înțelegere care, de regulă, se materializează prin semnarea unui acord care reglementează noi raporturi și drepturi ale părților participante (Deac, 2002:9).

Existența unor atât de multe definiții ale negocierii exprimă preocuparea intensă, în ultimele decenii, de asimilare și practicare a metodelor negocierii. În fond, vorba lui Saner (2005) și Rich (2013), toate definițiile conțin câteva elemente de bază ale negocierii:

- este un proces complex și dinamic,
- sunt mai mulți protagoniști,
- se înregistrează o convergență și divergență de interese,
- este o relație/interacțiune voluntară,
- se ocupă cu distribuția sau schimbul de resurse,
- se realizează prin elaborarea de poziții și valori care pot fi modificate prin persuasiune și influențare,
- participanții la negocieri trebuie să fie pregătiți să ajungă la un acord, inclusiv prin jocul compromisului,
- cei implicați în negocieri au dreptul și libertatea să ajungă la realizarea propriilor interese.

Negocierea cuprinde mai multe etape în desfășurare. Conform lui Kennedy(1998), etapele de bază ar fi:

1. Pregătirea – stabilirea unei liste de priorități; evaluarea propriilor obiective;
2. Dezbaterea – ce dorește partea cealaltă:
 - i. Discuții, întrebări deschise;
 - ii. Identificarea semnalelor care ar putea prevesti obstacole în calea negocierii precum și disponibilitatea celuilalt de a face anumite concesii și natura acestora;
3. Propunerea: în urmă stabilirii propriilor interese și a evaluării intereselor celuilalt se formulează o „propunere”, reprezentând oferta „de plecare” a uneia dintre părți;
4. Negocierea propriu-zisă: se efectuează un schimb de propuneri/concesii, consemnându-se rezultatele obținute;

Ghidul esențial de negocieri al Financial Times (2012) concepe negocierea ca un proces interactiv în trei faze/etape majore:

- Pregătirea negocierii - a cunoaște tot ce este important și ce este neimportant despre arena negocierii;
- Interacțiunea - la masa negocierilor (deschiderea, poziționarea, explorarea, închiderea):
- Implementarea – negocierea este considerată a fi completă numai după ce acordul este aplicat.

Tot un model simplu propun Lewicki și Hiam (2006), constând în cinci etape:

- Pregătirea,
- Deschiderea,
- Târguiala,
- Închiderea,
- Implementarea.

Kohlrieser (2007: 243) face o combinaire între negocierea pozițională și negocierea principială, sugerând “zece pași” în desfășurarea procesului de negociere:

- Realizarea unei legături,
- Separarea persoanei de problema,
- Identificarea nevoilor, dorințelor, intereselor proprii,
- Identificarea nevoilor, dorințelor, intereselor celuilalt,
- Utilizarea dialogului canalizat,
- Propunerea unui obiectiv și explorarea obiectivelor comune,

- Descoperirea opțiunilor, creerea listei propunerilor și a schimbului de concesi,
- Înțelegerea asupra soluției mutual benefice,
- Ajungerea la un acord,
- Finalizarea prin perspectiva continuării unei relații pozitive.

Observații:

- Identificarea corectă a etapei de negociere în curs de desfășurare permite o avansare mai sigură înspre obiectivele vizate;
- Ordinea etapelor poate varia, pendularea între acestea fiind, de asemenea, posibilă (ex. se poate reveni la etapa de „dezbatere”, în urmă efectuării propunerii);

1.3. Tipuri de negociere

Opțiunea pentru tipul de negociere = esențială pentru succesul procesului negocierii, pentru:

- a putea prevedea comportamentul partenerului;
- a pregăti propria strategie;
- a minimiza riscul de a încheia un acord dezavantajos (Prutianu, 1996).

În general, sunt promovate două tipuri principale de negociere:

- distributivă (negocierea câștigător-perdant);
- integrativă (negocierea câștigător-câștigător).

a) Negocierea distributivă/competitivă - corespunde unui joc cu sumă nulă → ia forma unei tranzacții în care pentru ca unul dintre parteneri să câștige, este necesar ca celălalt să piardă; optând pentru o astfel de abordare, fiecare parte caută să maximizeze câștigul său minim (maxim), minimând pierderea sa maximă (minimax); mai simplu spus, fiecare parte din negociere își propune maximizarea câștigului său minim (Popa, 2006). Jocul cu suma nulă în negocieri înseamnă că:

- fiecare concesie făcută partenerului de negociere înseamnă, implicit, o daună personală și va fi percepută ca un semn de slăbiciune;
- partenerii au mereu interese opuse, existând înclinația de a fi văzuți ca “adversari” (Saner, 2005);
- obiectivul negocierii va fi un acord care nu ține seama de interesele partenerului;

- rezultatul negocierii este determinat și de raportul de forțe al părților aflate în negociere, de puterea de negociere a fiecăreia dintre părți;

- * Dezavantajul major al acestei opțiuni:

- partea perdantă nu are interesul să respecte termenii înțelegerii, pe care va încerca să o revizuiască, să o întoarcă în favoarea sa.

- * Caracteristici ale negocierilor distributive:

- tipice rezolvării unor situații conflictuale,

- dure și tensionate;

- posibile când opoziția de interese este puternică și dezechilibrul de forțe este semnificativ;

b) Negocierea integrativă/cooperantă - implică respectarea aspirațiilor și intereselor partenerului de negociere chiar și atunci când acestea par să contravină celor proprii; bazate pe respectul reciproc, pe înțelegerea și tolerarea diferențelor; prin coordonare și cooperare, părțile negocierii aspiră să obțină cel mai bun rezultat posibil, “un câștig mai mare decât dacă ar fi acționat separat” (Popa, 2006: 124). O negociere de tip câștig-câștig, pe lângă necesitatea de a crea partenerului sentimentul că a câștigat, mai trebuie să țină cont de câteva aspecte (Dawson, 2007):

- în general, o astfel de abordare nu este canalizată spre un singur aspect -> dacă se ajunge la o astfel de situație este indicat a se introduce în negociere și alte teme = acestea sporesc complexitatea și dificultatea negocierii, dar oferă șansa deciderii soluției optime dintr-un număr mare de alternative;

- presupune creativitate și disponibilitate pentru creerea de noi valori care intră în pachetul ce urmează a fi negociat - chiar și schimbul de concesi e capabil să producă noi valori (Saner, 2005);

- a crede că și partenerul de negociere dorește exact același lucru ca și tine este fals -> ca negociator trebuie nu doar să obții ceea ce vrei, dar să ai grija ca și partenerul să obțină ce vrea;

- a te ambiționa “să iei totul de pe masă” înseamnă a-ți asuma și riscul unui cost enorm -> este mai bine “să lași ceva pe masă” și pentru partener;

- întrucât “câștigul e doar o percepție” (Dawson, 2007: 339), este recomandabil, mai ales în situația intenței dezvoltării unei relații partenariale, ca la finalul negocierii să-i oferi partenerului “un lucru în plus”, ca un fel de discount -> acel “lucru în plus” s-ar putea transforma în avantaj substanțial și de durată pentru sine.

- * Avantaje:

- crează, salvează și consolidează relații interumane, dar și de afaceri, pe termen lung;

- generează cadrul pentru ajungerea la soluția optimală, cea care se degajă din evaluarea tuturor alternativelor, fiind rezultatul eficacității și echității negocierilor;
- determină părțile să-și ajusteze interesele în vederea atingerii intereselor comune;
- generează parteneriate;
- evită stările conflictuale;
- caracterizate prin încredere, optimism, creativitate;
- odată obținut, acordul are toate șansele de a fi respectat/aplicat;
- concesiile sunt făcute în baza unor reciprocități.

Negocierea principială este asemănătoare negocierii integrative și a fost promovată de Fisher și Ury și de Proiectul de negociere Harvard (vezi pe larg Fisher-Ury-Patton, 2007). Acest tip de negociere (numită metodă de cei doi autori) este comparată cu negocierea pozițională în care fiecare parte adoptă o poziție, se târguiește, lupta pentru ea pe terenul concesiilor și compromisului, o parte caută să forțeze cealaltă parte să-și modifice poziția. Spre deosebire de negocierea pozițională, negocierea principială este orientată către interese fundamentale, opțiuni satisfăcătoare tuturor părților, pe merite și criterii/standarde obiective. Promotorii negocierii principiale definesc aceasta “metodă” prin patru aspecte fundamentale (Fisher-Ury-Patton, 2007): (1) separarea oamenilor de problemă; (2) concentrarea pe interese, nu pe poziții; (3) propunerea de opțiuni pentru beneficiul tuturor părților; (4) utilizarea unor criterii obiective.

c) Negocierea realistă/rațională - un alt tip de negociere care combină, mixează comportamente din tipurile a) și b) ,fiind orientate spre obținerea neapărată a unui rezultat:

- părțile își propun nu doar să facă și să obțină concesii consimțite de pe poziții de negociere subiective;
- se încearcă rezolvarea unor litigii de fond de pe o poziție obiectivă (care nu aparține în mod inherent nici uneia dintre părți);
- interesele mutuale trebuie clar definite (transparență absolută).

* Etape:

- formularea problemelor care trebuie rezolvate;
- diagnosticarea situației de pornire;
- căutarea unor soluții (analiză SWOT);
- găsirea celor mai potrivite metode de implementare a soluțiilor agreate;

* Observații:

- negociatorul caută, de fiecare dată, să identifice și să înțeleagă miza pusă în joc, să înțeleagă pe deplin motivația, sentimentele și preocupările partenerului;
- divergențele care rămân nerezolvate -> reglate prin recurgerea la criterii obiective, precum: normele legale, morale, criterii științifice unanim acceptate, recurgerea la arbitraj etc.

“Dilema negociatorului” (Raiffa, 2002) este generată de tensiunea care apare în momentele când negociatorul trebuie să decidă pentru o abordare cooperantă (integrativă) sau pentru una competitivă (distributivă), când optează pentru soluția favorabilă tuturor părților sau pentru un câștig/avantaj propriu (Stimec, 2011). Pentru Caire-Elias-Lakehal (2007: 54) însăși negocierea este o “relație de tensiune” între voința de a concilia imperativul ajungerii la rezultatul dorit și necesitatea menținerii relației și încrederii. De la îndemnul lui Fisher și Ury pentru o negociere rezonabilă, care are ca strategie de bază cooperarea, s-a propus tot mai frecvent ca negociatorii să insiste împreună/prin cooperare pe creere de valoare nouă înainte de a se preocupa de distribuția valorii de aspirație optimală sau/și a valorii de rezervă (Lempereur – Colson, 2004). Numai că în negociere factorul risc este prezent permanent, așa că adoptarea arsenalului logicii competitive poate apărea oricând între opțiunile negociatorului care urmărește tot timpul să minimizeze riscul și să maximizeze rezultatul obținut. În felul acesta, așa cum recunosc și autorii menționați, pentru negociator devine foarte dificil să susțină echilibrul cooperării. De aceea, noi susținem abordarea lui Fells (2012), anume ca negocierea distributivă și negocierea integrativă să nu fie văzute ca două strategii separate, ci ca un subproces înăuntrul întregului proces de negociere care intenționează să ducă la un acord al părților.

Observație:

În general, pentru negocierile care urmaresc construcția unor parteneriate se recomandă negocierea cooperantă. În practică, adesea întâlnim situații în care negociatorii deschid printr-o formulă competitivă, iar apoi abordează colaborativ faza elaborării opțiunilor pentru soluțiile optimale. Nu de puține ori, fazele competitive și cooperante în negociere alternează, dar rezultatul mulțumitor vine din negocierea cooperantă. Raiffa (1982) atrage atenția însă că empatia și atitudinea cooperantă în negocierile integrative pot fi la fel de bine de orientare utilitaristă, căci pe termen lung aceste comportamente pot fi recompensate prin avantaje calculate.

Capitolul 2

NEGOCIEREA EUROPEANĂ

2.1. Ce este negocierea europeană

Uniunea Europeană este un construct instituțional, juridic, politic, economic și cultural, care s-a format în a doua jumătate a secolului al XX-lea. Declarația Schuman (9 Mai 1950) este un scurt ghid de prezentare al acestui construct și prezintă “O Europă vitală și organizată”. Declarația a deschis calea spre negociere dorind a stabili “bazele unei comunități mai mari din rândul persoanelor ce au fost separate de conflicte sângeroase” (Declarația, 1082). Scopul acestor negocieri a fost “construirea unei baze comune”. Încă de la început, când a făcut referire la negocierile europene, Schuman a sugerat formula negocierilor multilaterale (invitarea de către partea germană și partea franceză a unui arbitru “desemnat de comun acord”) și a elementului caracteristic mediului internațional (solicitarea unei evaluări din partea ONU).

Profesorul Paul Meerts a remarcat faptul că Uniunea Europeană de astăzi este “un enorm proces de negociere”, într-un cadru multilateral (Paul Meerts, 2003). Acest proces de negociere a urmat, până în prezent, bazele sistemului trasat de Schuman.

Astfel, la Institutul European de Administrație Publică din Maastricht, negocierea este definită ca fiind “un proces în care două sau mai multe persoane încearcă să obțină o soluție cu privire la o chestiune de interes comun, în situația în care părțile se află într-un potențial dezacord sau conflict” (Lavedeux, 2004). Înainte de a considera negocierea europeană ca fiind expresia excepționalismului, îl vom menționa pe Fred Charles Ikle, care în celebra sa lucrare “Cum negociază Națiunile”, a exprimat o opinie similară cu privire la negociere, în termeni generali- “un proces în care propunerile sunt exprimate în mod clar, în vederea obținerii unui accord, prin intermediul unui schimb sau prin realizarea interesului comun, în situațiile în care sunt prezente interese conflictuale” (Ikle, 1987). Negocierile pentru constructul european, prezintă unele caracteristici unice, desigur, într-un cadru multilateral, și chiar dacă nu putem vorbi de un stil de negociere european, pe care cele mai prestigioase școli de negociere l-au atins, considerăm că o anumită individualitate și specificitate a negocierii europene poate fi observată.

Literatura de specialitate din domeniul negocierii europene a devenit din ce în ce mai vastă începând cu ultimul deceniu al secolului trecut. Cu siguranță, sfârșitul Războiului Rece, provocările majore ale globalizării și tendințele progresiste, din ce în ce mai vizibile ale Uniunii Europene, de a-și obține recunoașterea legală în cadrul sistemului internațional, a stârnit numeroase dezbaterii teoretice și cazuistice în ceea ce privește negocierea europeană. Fără nici un dubiu, cea mai frecventă discuție academică și politică referitoare la negocierea europeană s-a referit la tendința internă de reformare a Uniunii Europene (instituțională și politică), precum și proiectul de extindere în Europa de Sud-Est și Centrală.

În 2000, Jurnalul Politicilor Publice Europene a dedicat un număr special, negocierilor europene, autorii au avut o contribuție interesantă la teoria negocierii și au propus realizarea unei analize asupra celor mai importante aspecte ale politicilor europene. Paul Meerts a mers, prin contribuțiile sale, chiar mai departe, și a creat în 2014, o analiză sistematică și comparativă asupra negocierii europene (Meets & CEDE, 2004). Ole Elgstrom și Christer Jonsson au abordat conceptul și practicile negocierii europene, dintr-o perspectivă procedurală, cea a relațiilor și a instituțiilor. (Elgstrom & Jonsson, 2005). În ultimii ani, s-a pus accentul pe analiza descriptivă și pe cea procedurală, precum conferințele interguvernamentale și tratatele (Beach, 2005) sau pe aspecte ce țin de putere și leadership în negocierile europene. (Tallberg, 2006)

Studiile publicate de Franz Schimmelfennig (2005) în domeniul integrării europene și a extinderii Uniunii Europene sunt foarte utile pentru evaluarea metodelor politice aplicabile la Brussels și în statele membre. Recenta carte a Christinei J. Schneider arată rolul negocierilor europene de aderare la politicile europene. În ultimul deceniu, al perioadei franceze de “negocieri”, o contribuție semnificativă în acest domeniu au avut-o Lempereu & Colson, care în 2008 au publicat o analiză istorică a negocierilor europene. În final, centrele de negocieri europene au fost proliferate (Brussels, Viena, Maastricht, etc.) iar Institutul European de Administrație Publică a publicat în 2004 “Manualul negociatorului european” (Lavedoux, 2004).

Prin raportare la ultimele dezbateri cu privire la negocierea europeană, trebuie să subliniem faptul că acestea reflectă ceea ce autorii numesc o nouă “eră a negocierii”. Această “eră a negocierii” reprezintă o lume foarte diferită de cea în care H. Kissinger folosea pentru prima dată aceste termeni (1970). În noul context internațional, este obligatorie introducerea celor trei cuvinte care compun “Arena europeană a negocierilor”:

a) frontiere (spații și teritorii);

- b) interferențe (obiective diferite și autorități diferite);
- c) rețele (conexiuni, comunicații).

Toate acestea reprezintă conform lui Michael Smith, “Noul spațiu european al negocierii” (Smith, 2000). În consecință, același autor afirmă că negocierea europeană nu ar trebui privită doar ca pe un proces ci și sub forma unui sistem de negociere. M. Smith afirmă dintr-o astfel de perspectivă că negocierea europeană este internațională și puternic conservatoare. Și, pentru că am vorbit de negocierea europeană ca și de un proces, vom adăuga faptul că Elgstrom și Smith se aliază opiniei acelor autori care percep negocierea europeană ca pe o activitate continuă, un maraton politic multilateral.

Caracterul procedural este dat de faptul că negocierea europeană este “un proces de comunicare în care actorii își transmit semne în vederea influențării așteptărilor/ valorilor celeilalte părți”.(Jonsson, Elgstrom & Smith, 2000). În completarea acestor caracteristici, studiul celor doi a mai adăugat: diversitatea de contexte și oportunitățile de negociere, diversitatea actorilor și a preferințelor și diversitatea analizei sistemice. Dar, cel mai convingător mod ce vine să susțină ideea conform căreia negocierile europene sunt un sistem, îl constituie invocarea argumentului privind interdependența actorilor, regularitatea interacțiunilor și prezența regulilor și a instituțiilor. Astfel, aceste negocieri pe mai multe nivele (negocierile europene) sunt extrem de instituționalizate, părțile implicate au roluri diferite, negocierile formale fiind conectate cu cele informale.

Negocierile de aderare la UE

Tema negocierii europene a ajuns în atenția publicului în ultimul deceniu și jumătate, în principal ca urmare a procesului de extindere a Uniunii Europene în Europa Centrală și de Est. Acest lucru se explică prin necesitatea dezvoltării dar și a intenselor dezbateri academice și științifice cu privire la acest subiect. Să ne amintim că la începutul ultimului deceniu, ipoteza conform căreia, statele din această zonă ar adera la Uniunea Europeană (și NATO) era privită prin prisma termenilor geopolitici și geostrategici(Marer, 1994). Această poziție s-a menținut, mai ales la nivelul statelor membre, până la sfârșitul celei de a cincea extinderi, când decizia privind elaborarea de principii, strategii și programe aplicate a început să prindă contur iar discuțiile privind modalitatea în care Uniunea Europeană negociază, cu țările candidate, a devenit clară.

Pentru statele membre, negocierile de aderare au avut o formă semnificativ diferită prin raportare la alte negocieri de pe scena internațională, ale Uniunii Europene (Friis& Jarosz-Friis, 2002). Statele care doreau să adere la Uniunea Europeană considerau perioada de negociere a aderării ca fiind un proces ce vizează consolidarea încrederii între părțile aflate în negociere. S-a format astfel o percepție comună cu privire la modalitatea în care fiecare candidat va fi capabil să facă față provocărilor de aderare (Inotai, 2001). Mediile politic, economic, jurnalistic, și nu numai, al statelor europene, au acordat o atenție deosebită conținutului procesului de negociere al aderării. Fiecare dintre aceste medii a încercat să explice și să-și prezinte interesele în cadrul acestor negocieri, astfel, atitudinea și paradigma comunicării au evoluat pe parcursul ultimului deceniu, ajungându-se la un moment dat să se creadă că procesul de extindere este activitatea predominantă a Uniunii Europene.

În ultimul val al extinderii, multe discuții s-au purtat pe tema raportului de putere disproporțional în negocierile de aderare. Andreas Inotai a scris că negocierile de aderare au loc între „părți cât se poate de inegale”, acest dezechilibru fiind rezultatul mai multor factori: Uniunea Europeană reprezintă unul dintre cele mai puternice grupuri economice din lume, mereu se negociază aderarea cu o singură țară în parte chiar dacă în același timp sunt mai multe state care își negociază aderarea; pe lângă faptul că negocierile de aderare au loc la Brussels, statele candidate sunt cele care trebuie să vină mai întâi cu poziția proprie și abia ulterior primesc poziția Uniunii Europene. Alți autori au susținut din start ideea conform căreia negocierile de aderare, deși sunt bazate pe formula win-win, sunt caracterizate de un grad ridicat de asimetrie (Friis& Jarosz, 2002) Lykke și Anna Friis arată că Uniunea Europeană este un actor cu o putere de negociere foarte mare în timp ce statul candidat este privit ca un străin care solicită intrarea în “Club”. Statele membre sunt în cunoștință de cauză cu privire la acquis-ul – obiectul negocierilor de aderare- în comparație cu statele ce doresc accesarea la Uniune.

Negocierea de aderare este de fapt o dublă negociere, lucru ce constituie un avantaj enorm pentru Uniunea Europeană pentru că aceasta poate constitui o presiune asupra statului candidat (Președinția are posibilitatea de a prezenta un punct de vedere comun al statelor membre, poziție asupra căreia statul candidat poate iniția anumite modificări, asumându-și riscurile pe care aceste modificări le implică dar și timpul pierdut).

Negocierea de aderare la Uniunea Europeană dispune de trei caracteristici fundamentale (Bollen, 2000):

- Este un proces de descoperire= cele două părți implicate trebuie să se informeze reciproc cu privire la ceea ce doresc, ceea ce intenționează să facă, care le este oferta (informațiile sunt, prin urmare, un instrument esențial al negocierii);
- Este o interacțiune strategică= părțile urmăresc să se influențeze reciproc, să-și modeleze comportamentul astfel încât să obțină cel mai bun rezultat;
- Este un proces de schimb= fiecare parte încearcă să modeleze comportamentul celeilalte părți oferindu-i ceva sau făcând anumite concesii.

Încheiem această secțiune subliniind faptul că negociatorul șef are sarcina de a furniza date corespunzătoare pregătirii aderării și să le prezinte într-o manieră adecvată. Pornind de la veridicitatea și preeminența informațiilor, dar și de la contextul intern și extern, negociatorii șefi conduc negocierea conform tacticilor și strategiilor stabilite. În vreme ce negociatorii Uniunii Europene așteaptă poziția statului candidat, prin care acesta să-și demonstreze capacitatea unei plieri rapide cu acquis-ul, negociatorul șef al statului candidat caută cele mai adecvate formule de armonizare.

2.2. Instituții și proces decizional

Majoritatea studiilor UE rezumă și descriu ceea ce se întâmplă în interiorul și prin intermediul instituțiilor speciale ale UE, localizate în Bruxelles, Luxembourg și Strasbourg : Comisia Europeană, Consiliul UE, Parlamentul European (PE) și Curtea Europeană de Justiție (CEJ).

UE s-a dezvoltat din cele trei Comunități separate (CECO, CEE și EURATOM), fiecare cu propriile sale instituții. Acestea au fuzionat oficial în anul 1967. Principalele elemente constau la început din:

- Un executiv colectiv - Comisia Europeană;
- Un forum colectiv pentru reprezentanții guvernelor statelor membre-Consiliul (de Miniștrii);
- Un mecanism de arbitraj obligatoriu și interpretare legală-Curtea Europeană de Justiție (CEJ);

- O cameră parlamentară-Parlamentul European (PE, inițial “Adunare”), cu membrii aleși din rândul partidelor politice ale statelor membre.

Mai mult, Comitetul Economic și Social (CES) oferă un forum pentru consultarea altor sectoare ale societății. Mai târziu, în anii 1990 Comitetul Regiunilor (CoR) a fost creat pentru a permite consultarea cu autoritățile locale și regionale.

Design-ul instituțional este supus revizuirilor periodice, în cele din urmă cu dispute din ce în ce mai vizibile (Wallace, Polack, Young, 2010). Importanța instituțiilor UE este unul dintre cele mai dezbătute aspecte de către specialiștii în domeniul studiilor europene (pentru detalii a se vedea Beach, 2005). Instituțiile UE au un cuvânt de spus la nivelul negocierilor interguvernamentale, atât asupra reformelor tratatelor cât și asupra extinderii Uniunii, fiind capabile să influențeze rezultatul negocierilor majore ale UE. În contextul supranațional al cadrului Uniunii Europene, leadership-ul instituțiilor UE a fost esențial în procesul de integrare, în ciuda rolului formal mai slab pe care l-au jucat în cadrul negocierilor interguvernamentale. Instituțiile Uniunii Europene contează în negocierile europene (Beach, 2005), deoarece:

- Au resurse considerabile și avantaje informaționale;
- Au o reputație în ceea ce privește imparțialitatea și expertiza;
- Au o poziție instituțională privilegiată;
- Sunt extrem de utile în negocierile complexe din punct de vedere tehnic;
- Dezvăluie abilități valoroase în situațiile de negociere complexă;
- Pot oferi mediere în privința distribuției și a intensității preferințelor guvernamentale;
- Pot să prezinte strategii de leadership adecvate contextului de negociere.

COMISIA EUROPEANĂ

Este un secretariat și proto-executiv în cadrul sistemului instituțional al UE.

Comisia:

- Își exercită responsabilitățile în mod colectiv; Comisarii contituie un “colegiu” – deciziile lor și propunerile către Consiliu și Parlamentul European trebuie să fie agreate de întreg colegiul, care votează (dacă este necesar prin majoritate simplă) în cadrul întâlnirilor sale săptămânale;
- Este prezidat de către un Presedinte, ales în baza Tratatului de la Nisa prin vot cu majoritate calificată în Consiliul European și supus aprobării de către Parlamentul European;

- Comisarii, fiecare responsabil pentru un portofoliu de politici, sunt numiți de către guvernele statelor membre, susținuți de Consiliu, supuși aprobării de către PE, care poate chiar să determine retragerea unor nume;
- Este organizată în Directorate Generale (DG-uri), denumite după domeniile principale de activitate politică;
- Puterile sale variază între domenii de politică (de ex. în ceea ce privește politica în domeniul concurenței, operează numeroase reguli în mod direct, în alte domenii inițiază propuneri de legislație, care trebuie mai apoi aprobate de către guvernele statelor membre etc.);
- Deține puterea exclusivă de inițiativă, care îi conferă oportunitatea de a stabili agenda, având astfel un rol antreprenorial;
- Printre resursele sale se numără:
 - Capacitatea de a acumula expertiză;
 - Potențialul de a dezvolta rețele de politici și coaliții;
 - Oportunitatea de a sprijini guvernele statelor membre în a-și rezolva propriile lor impasuri de politică;
 - Are nevoie de canale regulate pentru consultare și cooperare cu oficiile naționale relevante (a fost dezvoltată o rețea de comitete consultative, regulatorii și de management pentru a pune la dispoziție aceste canale);
 - Trebuie să competiționeze pentru influență cu alte instituții UE și cu guvernele statelor membre (Wallace, Pollack, Young, 2010).

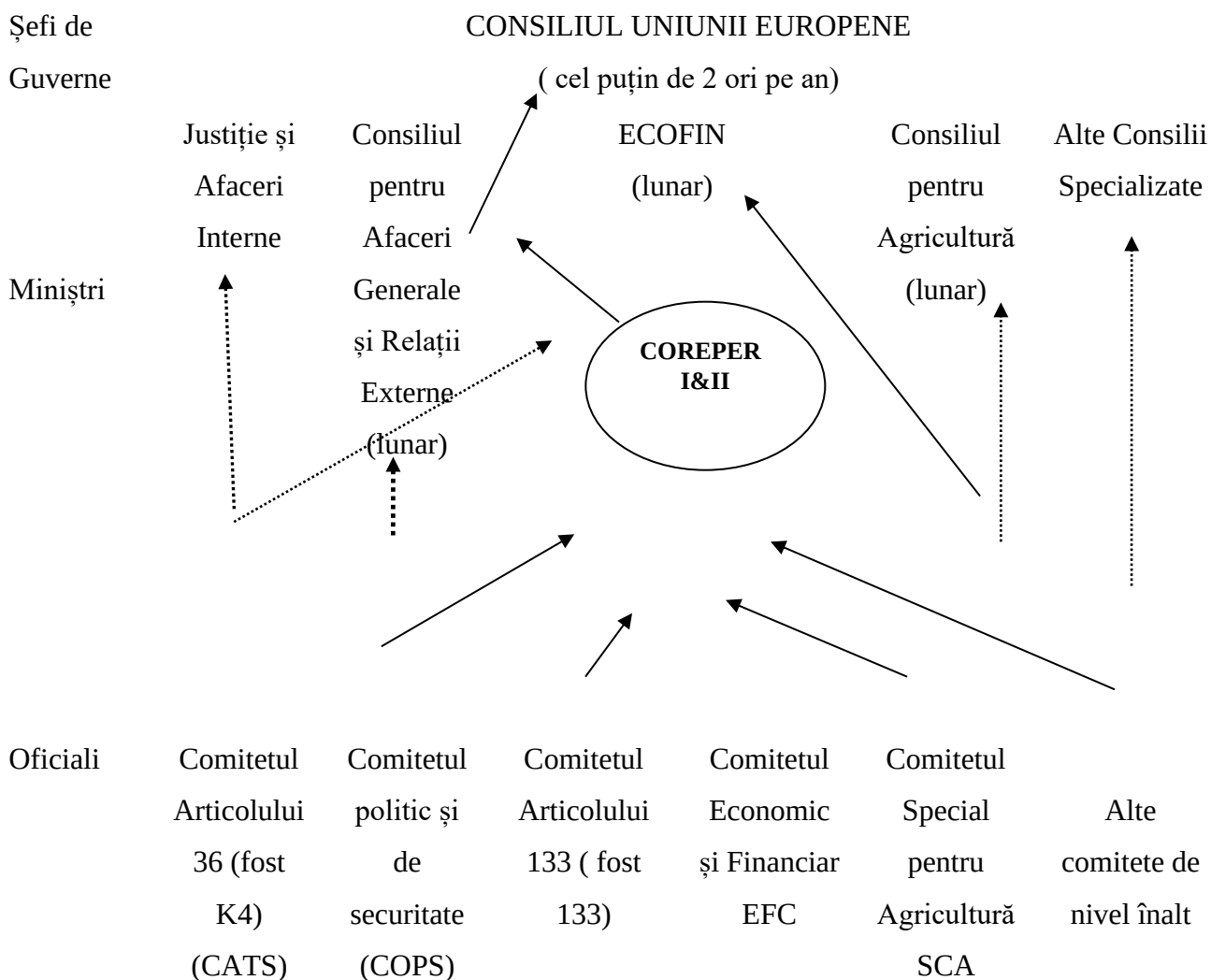
CONSILIUL UNIUNII EUROPENE

Reprezintă:

- O instituție cu funcții colective;
- Un produs al guvernelor statelor membre;
- Membrii săi sunt de regulă miniștri din guvernele în exercițiu ale statelor membre, însă participarea acestora la întâlniri depinde de subiectele discutate și de maniera în care fiecare guvern alege să fie reprezentat (Wallace);
- Aprobă legislația europeană;
- Coordonează politicile economice ample ale statelor membre UE;

- Semnează acorduri între UE și alte țări;
- Aprobă bugetul anual al UE;
- Dezvoltă politica externă comună și cea de apărare a UE;
- Gestionează cooperarea în materie judiciară și polițienească a statelor membre (v.web-site-ul Consiliului Uniunii Europene).

Structura Consiliului UE poate fi reprezentată astfel:



Structurile Consiliului (după Wallace, Pollack, Young, 2010, p.76)

Întâlnirile miniștrilor sunt pregătite de oficiali naționali la nivelul comitetelor și grupurilor de lucru ale Consiliului. Cel mai important dintre acestea este Comitetul Reprezentanților Permanenți (COREPER), alcătuit din:

- șefii reprezentanțelor permanente ale statelor membre la Bruxelles (COREPER II);
- adjuncții reprezentanțelor permanente ale statelor membre la Bruxelles (COREPER II);

Aceste două formațiuni ale COREPER se întâlnesc cel puțin săptămânal pentru a ajunge la un acord cu privire la itemi de pe agenda Consiliului și pentru a le identifica pe acelea care trebuie discutate de către miniștrii.

Numeroase grupuri de lucru constituie structura de rezistență a Consiliului și desfășoară negocierea amănunțită a politicilor. Membrii acestora provin din Reprezentanțele Permanente sau din capitalele statelor membre. 70 % din textele Consiliului sunt agreeate în cadrul grupurilor de lucru, un alt procent de 10-15% în Coreper sau alte comitete de nivel înalt iar restul de 10-15% sunt rezervate întâlnirilor miniștrilor.

Ce face Consiliul în cadrul diferitelor sale configurații?

- Negociază propunerile detaliate de acțiune ale UE, deseori în baza unui draft din partea Comisiei;
- De multe ori poate indica Comisiei faptul că ar saluta un draft pe un subiect anume. Asupra celor mai multe subiecte unde Comisia este artizanul principal, Parlamentul European este co-legislator alături de Consiliu;
- Un rol important îl joacă Secretariatul General al Consiliului;
- Procedurile Consiliului sunt coordonate de Președinția acestuia. Ea este una rotativă, schimbându-se odată la 6 luni. Președinția conduce întâlnirile la toate nivelurile ministeriale și ale oficialilor.

Rolul Președinției Consiliului UE

- Pregătește agenda;
- Conduce întâlnirile;
- Ia cuvântul în numele Consiliului în dialogul cu alte instituții UE și cu parteneri externi în alte privințe decât PESC;
- Lucrează îndeaproape cu Comisia pe anumite subiecte, cum ar fi negocierile externe;

- Colaborează cu președenția PE în domeniul legislativ pentru a concilia punctele de vedere ale Consiliului și Parlamentului asupra amendamentelor legislative.

Consiliul:

- Alocă majoritatea timpului acționând ca forum de discuție și răspuns al guvernelor statelor membre la propunerile Comisiei;
- Aceasta implică o negociere continuă, pentru a se ajunge la un consens;
- Regulile formale de luare a deciziei variază în conformitate cu domeniul de politică (Wallace, Pollack, Young,2010):
 - ✓ Unanimitate;
 - ✓ vot cu majoritate calificată;
 - ✓ Majoritate simplă
- Atunci când voturile privesc subiecte sensibile – cum ar fi securitatea și afacerile externe sau taxarea – deciziile Consiliului trebuie să fie unanime, ceea ce înseamnă că o singură țară se poate opune unei decizii (v. website-ul Consiliului UE: www.consilium.europa.eu/). În anumite domenii de politică, Consiliul este decidentul de ultimă instanță:
- Agricultura;
- Noua politică JAI și PESC

Care este stilul adoptat de Consiliu – negociere sau deliberare?

- În anumite domenii de politică există dezacorduri puternice și o negociere strategică dură (în mod particular când noi regimuri sunt aduse în discuție);
- În alte domenii de politică, pe măsură ce elaborarea de politici devine rutină sau când problemele sunt mai tehnice, se evidențiază un stil mai deliberativ (Wallace, Pollack, Young,2010).

CONSILIUL EUROPEAN

- A devenit o instituție europeană oficială odată cu intrarea în vigoare a Tratatului de la Lisabona la 1 decembrie 2009;
- Este format din șefi de stat sau de guvern din statele membre, președintele Consiliului European și președintele Comisiei.Înaltul Reprezentant al Uniunii pentru Afaceri Externe și Politică de Securitate ia parte la întrunirile CE;

- Definește direcția politică generală și prioritățile Uniunii Europene;
- Președintele său este ales cu majoritate calificată. Mandatul acestuia este de 2 ani și jumătate, reînnoibil o singură dată (v. website-ul Consiliului UE: www.consilium.europa.eu/);
- Inițial, întâlnirile aveau loc semestrial în țara care deținea președinția, dar conform noilor prevederi ale Tratatului de la Nisa sesiunile se desfășoară la Bruxelles începând cu extinderea din 2004;
- Delegațiile naționale sunt limitate la: președinte sau prim-ministru, ministru de externe, ministru de finanțe (uneori); au loc întâlniri paralele ale reprezentanților altor ministere și ale oficialilor, în funcție de cerințele momentului;
- Rămâne să soluționeze disputele majore periodice cu privire la veniturile și cheltuielile UE;
- A devenit forumul principal în determinarea reformelor tratatelor în etapele de încheiere ale Conferințelor Interguvernamentale (IGCs);
- Poate fi văzut ca "un pilon principal în dezvoltarea de politici";
- Nivelul activității sale s-a extins, reflectând o preocupare sporită a politicianilor statelor membre de a prelua controlul direcției înspre care se îndreaptă UE;
- Exercită leadership politic explicit în procesele Uniunii Europene (Wallace, Pollack, Young, 2010);
- Deciziile Consiliului European sunt luate prin consens; în unele cazuri acesta adoptă deciziile în unanimitate sau cu majoritate calificată, după cum prevede tratatul (v. website-ul Consiliului UE: www.consilium.europa.eu/).

PARLAMENTUL EUROPEAN

Structura Parlamentului European include:

- Președintele;
- Membrii ai Parlamentului European (MEPs);
- Grupuri politice;
- Comitete parlamentare;
- Biroul de Informare,
- Conferința președinților;

- Delegații.

Locațiile Parlamentului European sunt la:

- Strasbourg – pentru cele 12 sesiuni parlamentare incluzând sesiunea pentru buget;
- Bruxelles – pentru sesiunile extraordinare și comitetele parlamentare;
- Luxembourg – pentru Secretariatul General și serviciile acestuia

Competențele Parlamentului European sunt:

- Legislative (procedura de consultare, procedura de concentrare, procedura de cooperare, procedura de codecizie, procedura de aprobare/respingere);
- Bugetare (decide împreună cu Consiliul UE);
- De control (supraveghează activitățile Uniunii Europene).
- Este un partener legislativ important al Consiliului;
- A avut un impact real în stabilirea mai detaliată a regulilor;
- Rolul politic sporit al PE poate să îi faciliteze acestuia și mai mult în viitor influențarea procesului politicilor ca întreg. (Wallace, Pollack, Young, 2012);

CONSULTARE	Propunerile Comisiei către Consiliu sunt înaintate Parlamentului European pentru o opinie. Acesta poate sugera modificări, amânări înaintând o rezoluție pentru a-și formaliza opinia sau poate trimite documentul înapoi către comitetele relevante.
COOPERARE	Propunerile Comisiei sunt înaintate Consiliului pentru "o poziție comună"și Parlamentului European pentru prima lectură, în cadrul căreia poate propune amendamente. PE poate, în cadrul celei de a doua lecturi să urmărească amendarea poziției comune a Consiliului sau poate să o respingă cu majoritate calificată. Consiliul poate să nu țină seama de respingerea PE doar dacă întrunește unanimitate. Altminteri, PE și Consiliul încearcă să negocieze un acord în cadrul procedurii de conciliere.

CO-DECIZIE = PROCEDURĂ LEGISLATIVĂ ORDINARĂ	Reprezintă o procedură legislativă bicamerală în care Consiliul și PE adoptă legislație de comun acord. Consiliul și PE pot deopotrivă să aprobe o propunere la prima lectură. Dacă nu sunt de acord la cea de a doua lectură, PE poate respinge propunerea (cu majoritate absolută), și aceasta cade. Sau PE poate amenda poziția comună a Consiliului cu majoritate absolută, caz în care concilierea are loc între Consiliu (de obicei COREPER I) și PE. Rezultatul concilierii poate fi aprobat la a treia lectură atât de Consiliu (cu majoritate calificată) și PE (majoritate de voturi acordate). Propunerile cad dacă nu se ajunge la un acord.
---	--

APROBARE	În anumite situații PE trebuie, printr-un singur vot, să își dea aprobarea cu majoritate absolută a membrilor săi. Se aplică la: anumite acorduri internaționale, tratatele de extindere și acorduri cadru privind fondurile structurale.
BUGET	PE poate încerca să modifice "cheltuielile obligatorii" sau să le amendeze pe "cele neobligatorii". El trebuie să aprobe bugetul ca întreg și descărcarea de gestiune pentru cheltuielile efectuate în anul anterior.
INSTALAREA COMISARIILOR	Odată cu Tratatul de la Amsterdam, PE are dreptul de a aproba numirea Președintelui Comisiei. Desfășoară audieri individuale cu comisarii numiți și înaintează un vot spre aprobare de către întreg colegiul.
LIMITAREA COMISIEI	PE poate limita colegiul comisarilor cu o majoritate de 2/3 a membrilor săi.

Tabel 2.2 Prerogativele Parlamentului European (după Wallace, Pollack, Young, 2010, p.83)

CURTEA EUROPEANĂ DE JUSTIȚIE

- Este localizată în Luxembourg;
- Este formată din 27 de judecători și 8 avocați generali, care oferă opinii preliminare asupra cazurilor;

- Fiind o curte supremă poate să ofere un cadru complex de jurisprudență și soluționare a litigiilor, atât în cazuri provenite de la curțile naționale cât și în cele înaintate direct;
- Indivizii, companiile sau organizațiile pot de asemenea să înainteze cazuri Curții dacă consideră că drepturile lor au fost încălcate de către una din instituțiile Uniunii Europene (website-ul CEJ: www.curia.europa.eu/);
- AUE (Actul Unic European) a înființat în anul 1986 o a doua curte, Curtea de Primă Instanță (CPI), Curtea Generală conform Tratatului de la Lisabona, alcătuită astăzi din 27 de judecători, spre a oferi sprijin în gestionarea numeroaselor cazuri în anumite domenii specifice (de ex.: politica în domeniul concurenței) (Wallace, Pollack, Young,2010);
- Interpretează legislația UE pentru a asigura aplicarea uniformă a acesteia în toate statele UE;
- Aplanează dispute legale între guvernele statelor membre și instituțiile UE (v. Anexa nr.1);

Cele mai comune cinci tipuri de cazuri sunt:

- **Solicitarea unei hotărâri preliminare** – atunci când curțile naționale solicită CEJ(Curtea Europeană de Justiție) să interpreteze un anumit punct al legislației europene;
 - 1) **Acțiuni în constatarea neîndeplinirii obligațiilor** - înaintate împotriva guvernelor statelor membre UE pentru neaplicarea legislației europene;
 - 2) **Acțiuni în anulare** – împotriva legislației europene considerată ca încălcând tratatele UE sau drepturile UE;
 - 3) **Acțiuni în constatarea abținerii de a acționa** – împotriva instituțiilor UE în cazul în care acestea eșuează să ia deciziile care le revin,
 - 4) **Acțiuni directe (acțiuni în despăgubire)** - înaintate de indivizii, companii sau organizații împotriva deciziilor sau acțiunilor UE (website-ul CEJ: www.curia.europa.eu/);

Principiile importante ale Dreptului European:

- Supremația dreptului european față de dreptul statelor membre;
- Efectul direct al dreptului european în ordinea legală națională;
- Doctrina proporționalității și a nondiscriminării pe baza naționalității, în rândul reprezentanților statelor membre UE.

Vigoarea Sistemului Legal European:

- Este una dintre trăsăturile distinctive ale UE;
- A contribuit la întărirea puterii și îmbogățirea procesului european. (Wallace, Pollack, Young, 2010).

Procesul decizional european

Ceea ce face Uniunea Europeană „novatoare, interesantă și valoroasă” pentru studiu este “combinația ei unică de reguli naționale și supranaționale” (Begg, 1996).

O decizie nu este totuna cu o politică: acțiunea (sau inacțiunea) din partea autorităților publice se confruntă cu alegeri între cursurile alternative de acțiune politică. Atunci când se face o anumită alegere, rezultatul ia forma unei decizii. Toate politicile sunt produsul deciziilor cu privire la ce să se facă, cum să se facă și cum să se decidă ceea ce să se facă. Deciziile reprezintă fundamentele pe care se construiesc politicile.

Uniunea Europeană este “un sistem unic de guvernare multi-level”. Termenul guvernare este rareori clar definit. Ar putea fi definit ca „impunerea de direcții generale sau control asupra alocării resurselor considerate valoroase”. Pe scurt, ea reprezintă un mix de factori: leadership politic, relațiile dintre stat și societate, competiție instituțională, politică electorală, etc. (Nugent, Paterson, Wright, 1999).

NIVEL	TIPUL DE DECIZIE	ACTORI DOMINANȚI	EXEMPLU
Supra-sistemic	Generatoare de istoric	Consiliul European, guvernele în cadrul Conferințelor interguvernamentale, Curtea Europeană de Justiție	Susținerea cărții albe privind piața internă
Sistemic	De stabilire a politicilor	Consiliul, COREPER, Parlamentul European (prin procedura de co-	Acordul asupra directivelor în vederea creării unei piețe

		decizie/procedura legislativă ordinară)	interne pentru motociclete
Sub-sistemic	De revizuire, modelare a politicilor	Comisia, grupurile de lucru ale Consiliului, comitetele parlamentare	Propunerea ca toate motocicletele licențiate în UE să țină cont de limitele de putere prevăzute

Tabelul nr. 3.2.: Procesul decizional al UE privind măsurile anti-dumping (după Wallace, Pollack, Young, 2010, p. 395).

Alegând ceea ce să (nu) se facă

Procesul decizional este corelat cu contextele interne identificate prin proceduri extrem de instituționalizate, incluzând votul, pe când același proces la nivelul relațiilor internaționale are loc de obicei prin consens :

- Aceste diferențe sunt benefice în explicarea procesului decizional al UE;
- Ele sunt corelate cu variația procesului decizional la nivelul domeniilor de politică : de la unanimitate între statele membre (în ceea ce privește politica externă și de securitate) la decizii luate cu majoritate calificată de voturi, legate de PE vizavi de o propunere venind din partea Comisiei Europene (cu multe combinații posibile);
- Anumite aspecte ale procesului decizional european dezvăluie trăsături similare politicilor executive și legislative de la nivel național, iar altele sunt similare negocierilor internaționale (Wallace, Pollack, Young, 2010).

Urmând modelele Allison de luare a deciziilor, se evidențiază trei modele concurente:

- Interguvernamentalismul (statele membre controlează procesul decizional);
- Politica de presiune (deciziile sunt determinate de „nivelul de bază, popular, grupurile de interese și presiunea parlamentară”);
- „Rețelele elitiste”.

Analiza procesului decizional al UE:

- Își are originile în primul rând în “noul instituționalism”: instituționalism istoric, instituționalismul alegerii raționale și instituționalismul sociologic (Hall, Taylor, 1996, Aspinwall, Schneider, 1999, Peters, 1999, Pollack, 2004).
- Variantele istorică și a alegerii raționale tind să fie aplicate tot mai frecvent studiilor asupra procesului de elaborare a politicilor.
- Instituționalismul sociologic și cel rațional sunt aplicate analizelor procesului decizional la nivelul Consiliului de Miniștri.
Cele trei politici principale sunt:
(a) executive;
(b) legislative;
(c) judiciară.

Politica executivă: Delegarea procesului decizional

- Este adesea asociată cu furnizarea de leadership politic și cu supravegherea implementării legislației;
- Literatura în domeniul politicilor comparate și a relațiilor internaționale ia în discuție decizia delegării responsabilităților;
- Concentrarea este asupra delegării responsabilității procesului decizional către organismele executive;
- Beneficiile acestei delegări sunt considerate a fi puternice în anumite circumstanțe, o nevoie semnificativă pentru expertiză relevantă politic datorată complexității tehnice sau științifice ale unui domeniu de politică (Wallace, Pollack, Young, 2010);
- Agențiile specializate ale UE (de ex. Agenția Europeană a Medicamentului) au primit drept sarcină furnizarea de expertiză Comisiei, care ia deciziile la nivel formal (Eberlein, Grande, 2005);
- Delegarea luării deciziei este mai probabil să se producă atunci când îndoileli cu privire la devotamentul politicianilor față de o politică ar putea submina eficiența acesteia;
- Problema angajamentelor lipsite de credibilitate este mai pronunțată atunci când există un conflict între costuri pe termen scurt și beneficii de durată (precum politica monetară);

- Luarea deciziilor poate de asemenea să fie delegată tocmai pentru a le fi mai greu succesorilor să dea peste cap politica în cauză;
- Instituționaliștii sociologici sunt de părere că delegarea apare deoarece este percepută ca un design instituțional legitim și potrivit. Astfel, design-urile instituționale sunt copiate prin procesele de emulație și difuzie;
- Atunci când procesul decizional este delegat, prevalează perspectivele diferite asupra caracteristicilor birocratice ale procesului;
- Una dintre perspective accentuează importanța experizei tehnice și a mandatelor legale și identifică drept valoroși decidenții izolați de presiunile politice, astfel încât deciziile să poată fi luate în numele binelui colectiv și nu în beneficiul celor puternici;
- A doua perspectivă provine din analiza politicii externe a Statelor Unite, care dezvăluie politici birocratice cum ar fi negocierea între diferitele secțiuni ale executivului, cu preferințe diferite. În acest sens, deciziile reflectă compromis și consens între participanți. O mare parte a literaturii privind integrarea europeană a tratat Comisia ca și cum ar fi un actor unitar concentrat pe influența relativă pe care o are asupra statelor membre;
- O implicație importantă a abordării agendei principale este aceea că agentul birocratic nu este în totalitate liber să ia deciziile, ci este constrâns de preferințele actorilor principali. Orice analiză a procesului decizional la nivelul Comisiei trebuie să aibă în vedere cărei autorități anume i-a fost delegat acesta și cum anume preferințele sale se corelează cu cele ale statelor membre vizavi de problema în cauză (Wallace, Pollack, Young, 2010).

Politică legislativă sau negocieri internaționale?

- Politica legislativă a UE, în special cea din cadrul PE, este mult mai asemănătoare celei a SUA decât celei specifice multora dintre statele membre UE (Hix, 2005, McElroy, 2007);
- În ciuda rolului său legislativ, Consiliul operează de multe ori asemeni unui cadru de negociere internațională.

Politica legislativă în Parlamentul European

- Teoria coaliției minim învingătoare este de obicei aplicată procesului decizional european. O astfel de coaliție, implicând un număr minim de voturi necesare pentru a asigura victoria,

înseamnă că sunt mai puține interese de acomodat și le conferă membrilor coaliției, în particular celor având un rol decisiv în crearea unei majorități învingătoare, o influență sporită asupra politicii;

- PE a avut o tendință de a forma coaliții de vot supradimensionate, aparent în scopul creșterii influenței sale relative asupra Consiliului;
- PE reprezintă o legislatură supranațională, în care conexiunile electorale sunt vizibil reduse, acordându-se o mare atenție aspectelor care motivează comportamentul la vot al parlamentarilor (McElroy, 2007);
- Cel mai bun predictor al comportamentului membrilor PE nu este naționalitatea, ci apartenența la grupul politic (Kreppel, 2001).

Procesul decizional la nivelul Consiliului

Se observă o intensă dezbatere legată de cum anume ia deciziile Consiliul:

- Teoriile privind formarea de coaliții au fost de asemenea aplicate la scară largă Consiliului de Miniștri, cel puțin în cazul majorității calificate de voturi;
- Unii specialiști au elaborat modele formale de vot în cadrul Consiliului pentru a stabili puterea relativă de negociere a diferitelor state membre (Bueno de Mesquita, Stockman, 1994, Hosli, 1994, Felsenthal, Machover, 1997);
- Preferințele relative ale guvernelor statelor membre sunt relevante;
- Guvernele cu preferințe apropiate de centrul spectrului de preferințe pe un subiect anume sunt mult mai probabile să se regăsească într-o majoritate câștigătoare independent de greutatea formală a votului lor, pe când alte guverne pot fi în afara unor astfel de preferințe și, prin urmare, mai probabile să fie izolate în procesul decizional European;
- Statele membre care dețin președinția au o influență extra, prin intermediul capacității de a modela agenda și prin exploatarea informațiilor în plus pe care le au cu privire la poziția celorlalte state membre atunci când decizia finală este luată (Schals et al., 2007, Thompson, R, 2008);
- Doar o mică parte a deciziilor legislative sunt luate de către miniștri la nivelul Consiliului, cele mai multe prin consens între oficiali;

- Chiar și în cazul majorității calificate, Consiliul tinde să urmărească atingerea la un consens ori de câte ori este posibil, astfel încât modelele de procedură, precum coaliția minim câștigătoare par să ofere o înțelegere precară a practicilor de zi cu zi din Consiliu chiar și în acele politici în cazul cărora se votează (Hayes-Renshaw, Wallace, 2006).

Modelele de negociere:

- Funcționează mai bine la prezicerea deciziilor (Schneider et al., 2006);
- Politica este agreată printr-un proces de identificare a rezultatului care nu va înrăutăți și mai mult situația sau prin folosirea corelărilor între probeleme, inducții sau amenințări (Putnam, 1988) ; rezultatele negocierii, fie între statele membre, între parteneri de coaliție fie în relațiile industriale se așteaptă să reflete puterea relativă a actorilor, care, în schimb, este modelată de BATNA acestora;
- O variantă particulară a analizei negocierii este cea a lui Fritz Scharpf (1998), “capcana deciziei comune”, unde nu există nicio soluție pe care toți actorii cu drept de veto să o prefere în locul *status-quo*-lui;
- În negocierile internaționale=contexte profund instituționalizate, dintre care UE este un prim exemplu, cooperarea este facilitată deoarece participanții sunt conștienți de faptul că vor interacționa în mod repetat în viitor pe măsură ce experiența lor de cooperare se acumulează (Peters, 1997). Acest lucru poate genera “reciprocitatea difuză”, unde guvernele consimt pe termen scurt în așteptarea unui răspuns favorabil pentru ceva care le privește la un anumit moment dat în viitor (Keohane, 1986);
- Capacitatea de a acomoda reciprocitatea difuză poate fi unul dintre motivele principale pentru care modelele de negociere funcționează mai bine la prezicerea procesului de elaborare a politicilor în Uniunea Europeană decât modelele procedurale, care nu țin cont de reiterări (Schneider et al., 2006).

Dinamica puterii inter-instituționale

- Sunt puține domenii de politică (politica externă și de securitate, justiție și afaceri interne) în care Consiliul este în mod esențial unicul decident (în majoritatea domeniilor de politică a UE, Comisia și Parlamentul European au rolul de decident);
- Influența PE în procesul de luare a deciziilor este mult mai mare în cadrul procedurii de co-decizie alături de Consiliu (Schneider et al., 2006);

- Se consideră că influența Comisiei a fost diminuată pe măsură ce Parlamentul și-a sporit propriile puteri (Thompson, Hosli, 2006);
- Puterile formale ale instituțiilor UE și regulile de decizie în cadrul Consiliului contează deoarece pe măsură ce sunt tot mai mulți actori care pot bloca o anumită decizie (jucători cu drept de veto), este tot mai dificil să se ajungă la un accord;
- În cazul unui acord, acesta trebuie acceptat de către toți cei cu drept de veto, ceea ce înseamnă că trebuie să fie acomodate preocupările actorului care este cel mai puțin entuziasmat în legătură cu schimbarea.

La nivelul UE sunt mulți actori cu putere de veto:

- Comisia poate alege să nu avanseze o propunere;
- Prin procedura de co-decizie PE sau Consiliul poate bloca legislația;
- Fiecare stat este un jucător cu drept de veto, după principiul unanimității;
- Prin intermediul votului cu majoritate calificată, o minoritate de state poate bloca o decizie;
- Nevoia acomodării atâtor actori cu drept de veto în vederea adoptării unei politici l-a determinat pe Simon Hix (2008) să caracterizeze Uniunea Europeană drept un sistem de guvernare hiperconsensual.”

Într-un proces extrem de consensual, asigurarea acordului solicită o coaliție puternică în rândul decidenților cheie. Aceasta presupune o coaliție între două niveluri de guvernare:

- Între instituțiile UE;
- În interiorul statelor membre.

Să construiești astfel de coaliții este dificil și solicitant (Wallace, Pollack, Young, 2010).

Politica judiciară

- În Uniunea Europeană, procesul politic intern de implementare este monitorizat de către Comisie, sprijinit și incitat de actorii societali și guvernele statelor membre și poate fi subiectul adjudecării înaintea curților naționale și europene (Tallberg, 2003);
- Ordinea legală europeană este mult mai puternic dezvoltată comparativ cu cea pe care o regăsim în mod obișnuit la nivelul statelor;

- Dincolo de chestiunea centrismului integraționist al independenței Curții Europene de Justiție, există un număr de aspecte de politică judiciară mult mai comune politicii comparate decât relațiilor internaționale (Conant, 2007);
- O preocupare este aceea că actorii sunt mai capabili să profite de oportunitatea provocării politicilor naționale prin intermediul dreptului unional;
- Implicarea directă a reglementărilor Curții tinde să fie limitată, solicitând guvernelor statelor membre să acomodeze numai cerințele specifice ale judecății (cu toate că guvernul poate extinde implicațiile și asupra altor circumstanțe similare);
- Implicațiile judecăților Curții pot fi dezvoltate și exploatate de antreprenorii politici, după cum Comisia Europeană a acționat în dezvoltarea conceptului de recunoaștere reciprocă în baza deciziei Curții Europene de Justiție în speța Cassis de Dijon (Alter și Meunier, Aitsahalia, 1994).

Implementarea deciziilor

Odată ce o decizie a fost luată, de regulă sunt necesari pașii următori pentru ca aceasta să intre în vigoare. Există o dificultate în ajungerea la acorduri în cadrul Uniunii Europene și asta face ca implementarea să fie importantă, deoarece deciziile conțin deseori compromisuri și “un limbaj vag” (Wallace, Pollack, Young, 2010). Multe dintre deciziile UE (sub forma directivelor) trebuie încorporate/transpuse în legislația națională înainte ca ele să fie transpuse în practică de către birourile naționale. Astfel, identificăm o componentă importantă a procesului decizional în faza de implementare a procesului de elaborare a politicilor.

Analiza implementării în contextul Uniunii Europene :

- Se ocupă de politicile interne ale UE, care apar în cadrul unei ierarhii legale;
- Politici interne distincte au ca țintă comportamentul diferitelor tipuri de actori în diferite moduri;
- Pentru anumite politici (naționale sau europene) a lua decizia și a o implementa reprezintă esențialmente același lucru: nu este necesar să se urmeze alți pași dincolo de luarea deciziilor la nivelul Uniunii Europene;

- Atât în literatura care tratează implementarea de la nivelul UE cât și cea care se ocupă de conformitatea la nivelul relațiilor internaționale se acordă o atenție sporită impactului politicii interne asupra necesității și a modalității de transpunere a obligațiilor internaționale în schimbarea politicilor (Young, 2009);
- Dacă și cum anume are loc implimentarea (conformarea) depinde de preferințele actorilor sociali cheie și ale guvernelor vizavi de noua obligație relativă în raport cu *staus-quo-ul* și de posibilitatea ca oricare dintre cei ce se opun implementării să fie “jucători cu drept de veto”.

Trei implicații cruciale derivă din analiza implementării de politici în cadrul UE :

1. Impactul deciziilor UE, în termeni de costuri și provocări politice și economice asociate, variază în rândul statelor membre (Borzel, Risse, 2007);
2. Statele membre adoptă politici naționale diferite în vederea implmentării politicilor “comune” ale UE;
3. Statele membre nu se conformează întotdeauna cu legislația europeană (Wallace, Pollack, Young, 2010).

2.3. Negociind cu Uniunea Europeană

- Uniunea Europeana a fost descrisă ca fiind un “ordin de negocieri” (Smith, 1996), “o instituție permanentă de negocieri” (Bal, 1995) și un “maraton de negocieri” (Kohler-Koch, 1996);
- Procesul de politică al UE este dependent de negocieri, el fiind un mod de a ajunge la acorduri și implementare al politicilor commune;
- Guvernarea UE constă în negocieri și compromis între statele membre și instituțiile Europene. “Este posibil să definim aproape tot ce se întâmplă în UE ca fiind o “negociere” (Elgstrom, Smith, 2000);
- Procesul de integrare europeană este un produs al negocierilor. Negocierea europeană – fiind un proces, sistem, ordin – se ocupă de interdependența și existența intereselor comune și divergente. Uniunea Europeană, fiind o comunitate, are modelul ei de negociere – Negocierea Europeană – care dezvoltă cultura de consens (Lembereur&Colson, 2008).

- Procesul de negociere europeană: “un proces de comunicare, unde actorii își trimit semnale pentru a influența expectațiile și/sau valorile celuilalt membru” (Elgstrom, Smith, 2000).



Fig.no. 5.1.: A micro-model of the EU negotiation process (after Conceicao-Heldt, 2002, p. 19)

- NEGOTIATION PROCESS – Procesul de negociere
- Preferences of Member States – Preferințele Statelor Membre
- Iterated bargaining – Negociere reiterată
- Preferences of the Commission – Preferințele Comisiei
- Decision Rules – Reguli decizionale

- Sistemul de negocieri europene:

1. Este instituționalizat;
2. Este conectat în mod permanent și continuu;
3. Interdependența actorilor, regularitatea interacțiunilor, regulilor și a procedeeleor;
4. Negocierile formale sunt legate de negocieri informale;
5. Legăturile între nivelurile interne, sectoare, și negocieri externe.

Ordinul de negocieri europene:

6. Probleme modelate de distribuția capacităților;
7. Problemele care apar din structura instituțională;
8. Rolul important al “ideilor dominante” în forma consensului de elită;
9. Jocul extern de negocieri UE are loc în paralel cu jocul domestic;
10. Există două negocieri interguvernamentale principale în UE: revizuirea tratatelor și negocieri de extindere – Conferințele Interguvernamentale (IGCs) au fost efectuate pe patru nivele diferite:
 1. Șefii de stat și guvern;

2. Miniștrii de externe;
 3. Ambasadori;
 4. Reuniuni tehnice, însă negocierile oficiale au avut loc doar la nivelul șefilor de stat și al miniștrilor de externe (Beach, 2005).
11. Negocierile europene “nu sunt un exercițiu cu o singură încercare”, ci un joc repetat, unde interacțiunea între actori va continua în viitor și este influențată de alegerile din trecut” (da Canceiacao-Heldt, 2002);
12. Paul Meerts a descris 8 caracteristici principale care disting negocierile europene de alte negocieri internaționale (Meerts and Ced, 2004):
1. Intervenția proceselor de negocieri naționale și internaționale;
 2. Majoritatea problemelor discutate în cadrul negocierilor europene sunt întrebări interne, nu externe;
 3. Complexitatea negocierilor europene interne absoarbe atenția statelor membre;
 4. Procesul european de negocieri: între statele member și cu lumea de afară;
 5. Continuitatea procesului de negocieri europene;
 6. Negocierea europeană cu mulți actori și multe probleme suferă de lipsa de transparență;
 7. Procesul european de negocieri creează o rețea integrateă de negocieri;
 8. Procesul european de negocieri se bazează pe ceva mai mult decât o comunitate de interese; “ea se bazează pe o comunitate de valori”.
- În timpul negocierilor europene, părțile interesate își schimbă poziția inițială în poziția pe care o susțin în stagiul final; schimbarea de poziție apare frecvent, datorită compromisului și schimbării: “Soluția de compromis se apropie de un rezultat care în mod optim ia în considerare interesele diferite ale tuturor actorilor implicați” și “schimbarea implică modificarea poziției inițiale a unui actor, în considerarea unei probleme în direcția celui alt actor, în schimb, din partea celui alt actor, este așteptat să facă la fel, prin considerarea altei probleme”(Arregui et al, 2004);
 - Moravchik și Vachudova (2003) subliniază aspectul de “interdependență asimetrică” a negocierilor din UE, și faptul că “anumite concesiuni interstatale și compromisuri tind să reflecte prioritățile statelor membre “de bază” ale UE”;

- Fostul ministru francez de Afaceri Europene, Jean-Pierre Jouyet argumentează în favoarea unei convergențe dinamice a intereselor naționale și a intereselor europene, pentru că, în viziunea lui, asta este prima regulă a negocierilor europene (Lempereur&Colson, 2008).
- După Alain Lempereur, caracteristicile unei negocieri europene de succes sunt următoarele (Lempereur&Colson, 2008):
 1. Comunicarea unei viziuni strategice clare;
 2. Pregătirea unei agende;
 3. Excelență în comunicare de masă și dincolo de ea;
 4. Elaborarea unui mandat efectiv și descoperirea mandatului celeilalte părți;
 5. Menținerea relației de încredere între negociatori;
 6. Indiferență față de dimeniunea culturală;
 7. Utilizarea strategiei de lucru în cercuri concentrice, ca și în cazul negocierilor multilaterale;
 8. Se bazează pe motivația fundamentală a părților;
 9. Caută soluția optimă pentru toți;
 10. Folosește toate criteriile valoroase pentru justificare;
 11. Ia în considerare soluții în afara mesei.
- Același autor recomandă niște “ingrediente” pentru un negociator european de succes (Lempereur&Colson, 2008):
 - Unicitatea fiecărei situații;
 - Competențe relaționale;
 - Căutarea unor rezultate comune;
 - Cunoașterea dosarului;
 - Un bun sistem de informații economice;
 - Obiective cheie și obiective secundare;
 - O strategie de bază.
- Fostul ministru al Afacerilor Externe din Regatul Olandei, Dr. Bernard Rudolf Bot sugerează zece porunci pentru negociatorul european (Meerts and Cede, 2004):
 1. “Păstrați încrederea celor pe care le reprezentați;
 2. Asigurați-vă că respectați poziția altor părți;
 3. Cunoașterea în detaliu a dosarului;

4. Menținerea rețelelor eficiente;
5. Cultivați un simț pentru balanța puterii politice;
6. Apărarea împotriva oponentului;
7. Învăța să joci un rol;
8. Construiește-ți vitalitatea;
9. Să faci concesii în timp pentru a obține un *quid pro quo*;
10. Fii tu însuși și ține-te de propriul stil de negociere.”

2.4. Strategia de negociere

Cum lumea devine din ce în ce mai complexă, integrată și interdependentă, procesele de negocieri devin din ce în ce mai esențiale (Spangle and Isenhardt, 2003).

Strategiile și tacticile pot face parte din negocieri în mai multe moduri => două din acestea sunt extrem de importante:

1. Natura asocierii părții de negociere în relație cu alte părți implicate (o relație pe termen lung);
2. Diferențele dintre obiectivele părților de negociere în efectuarea negocierii, precum și metodele specifice folosite în timpul negocierilor.

O negociere care face parte dintr-o relație pe termen lung este una foarte diferită. În cazul în care una dintre părți nu este în poziția puterii absolute, pe termen lung situația de ‘win-win’ este o “oportunitate de aur” (Clegg, 2000).

O sarcină strategică majoră în negocieri este aceea de a fi bine pregătit și de a avea mișcare (fără mișcare nu există negocieri). Flexibilitatea este esențială pentru negocieri, asta înseamnă cunoașterea mișcărilor sigure și a celor nesigure.

Planficarea necesită multă muncă, și planurile au rolul de a sprijini procesul de negociere, dar un plan nu înseamnă constrângeri pentru un negociator.

În cazul în care o negociere se realizează doar o singură dată, ea se poate intersecta cu mai multe variabile ce vor dori să schimbe imaginea de ansamblu a negocierii sau se poate transforma dintr-o singură înțelegere într-o înțelegere strategică.

Un negociator trebuie să cunoască foarte bine partea lui, dar în același timp trebuie să cunoască și părțile interesate de cealaltă parte. Stabilirea obiectivelor este esențială din punct de vedere strategic. Un negociator trebuie să înțeleagă că în negocieri nu este totul numai alb și negru (Clegg, 2000).

Timpul este un factor strategic foarte important. Poate fi benefic din punct de vedere emoțional (o bună negociere necesită atât logică, cât și intuiție).

Bazerman și Neale (1993) indică faptul că o strategie nu poate fi perfectă pentru orice situație, și eficiența strategiilor “variază în funcție de nivelul de încredere dintre părți”. În general strategiile de negocieri sunt cu privire la modul în care se colectează și se evaluează informații, cum să facă față diferitelor percepții din partea celorlalte părți (inclusiv opinia publică), modul de utilizare a percepțiilor, și “cum să depășească compromisurile simple pentru a crea acorduri cu adevărat integratoare”.

Puterea este o componentă esențială a negocierilor internaționale (puterea fiind un fenomen relațional, sau un schimb de influență). Potrivit lui Spangle și Isenhardt (2003), “există o putere în construirea relațiilor, vorbind în mod constructiv despre opțiuni, demonstrând înțelegere, și lucrând împreună pentru a ajunge la obiective reciproce avantajoase.” Puterea de negociere (real sau imaginar) provine din mai multe surse:

1. Politice
2. Structurale
3. Resurse
4. Procedurale
5. Informaționale
6. Legale
7. Etice
8. Personale.

Programul de Negocieri Europene al Institutului European de Administrație Publică (Lavadox et al., 2004) subliniază următoarele aspecte legate de strategia de negociere și tactici:

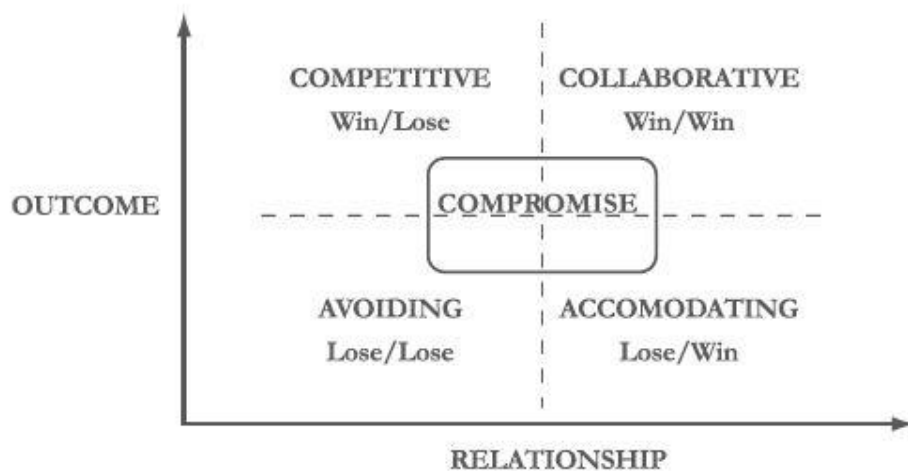


Fig.no.7.1.: Negotiation strategies (Source: A. Guggenbuhl, F. Lavadoux, P. Goldsmith, European Institute of Public Administration, Programme on European Negotiations, 2004).

- OUTCOME – Rezultat
- RELATIONSHIP – Relație
- COMPETITIVE – Competitiv
- COLLABORATIVE – Cooperant
- AVOIDING – Evitare
- ACCOMODATING – Acomodare
- Win – A câștiga
- Lose – A pierde

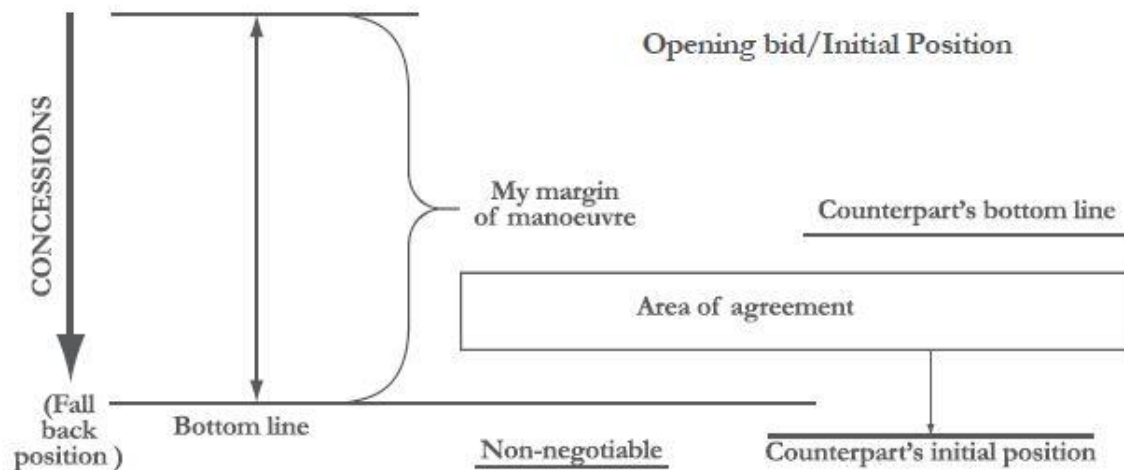
Strategie:

- a. Să se definească un obiectiv clar;
 - b. Să se identifice mizele și interesele;
 - c. Poziționarea planului și a mișcărilor;
 - d. Setarea atitudinii;
 - e. Construirea argumentelor;
 - f. Pregătirea pentru tactici.
- a. Să se definească un obiectiv clar** (de ex.: Vrei să mergi?):
- Ce dorești să obții? (rezultat)
 - Cum? (acțiune)
 - Ce se întâmplă în cazul în care primești minimul?
 - B.A.T.N.A.? (Evaluarea puterii)

- Când? (agenda întâlnirii)
- Pe cine întâlnești? (încrederea și autoritatea negociatorului)

b. Identificarea intereselor (de ex.: De ce ai nevoie de ea?):

- Nevoia analizei;
- Identificarea non-negociabilului (interese vitale);
- Ierarhie și poziționare (interes vital vs. concesiune ușoară);
- Gestionarea informațiilor (ce să dea, să păstreze și să ceară)



Source: A. Guggenbuhl, F. Lavadoux, P. Goldsmith, European Institute of Public Administration, Programme on European Negotiations, 2004

- CONCESSIONS - Concesii
- Fall-back position – Poziția de retragere
- Bottom line – Linia de fund
- Non-negotiable – Non-negociabil
- Counterpart's initial position – Poziția inițială a oponentului
- Area of agreement – Zona de acord
- Counterpart's bottom line – Linia de fund a oponentului
- My margin of manoeuvre – Marja mea de manevă
- Opening bid/Initial position – Licitație de deschidere/poziția inițială

c. Poziționare și mișcări (de ex.: Cât de departe și repede ar trebui să mergi?) Atitudine:

- “Nu pot să greșesc”
- “Soluția mea primă”
- Crede-mă, știu ce e bine pentru tine”

- Compromis

Tactici:

A.

- Tipul bun și tipul rău
- Perdeaua de fum
- Oferta frauduloasă
- Sfinxul
- Nemilos
- Piciorul în ușa

B.

- Jocul de informații:
 - ✓ Cercetare în jur
 - ✓ Sphinxul enigmatic sau pătura
 - ✓ Ignoranța falsă
 - ✓ Încredere secretă
- Jocul cu timpul:
 - ✓ Discurs de maraton și perdeaua de fum
 - ✓ Fierberea
 - ✓ Columbo
 - ✓ Bombardarea sau tăierea
- Jocul cu oameni:
 - ✓ Jack în cutie
 - ✓ Tip bun sau rău
 - ✓ Împărțire și cucerire
 - ✓ Complicitate
- Joaca cu presiunea:
 - ✓ Retragere
 - ✓ A picta în negru
 - ✓ Apelarea șefilor
- Joaca cu agenda:

- ✓ Urma falsă
- ✓ Programare anulată
- ✓ Picior în ușa

Când vine vorba de strategii de negocieri de aderare în UE, trebuie să considerăm strategiile instituțiilor Europene, a statelor member și a statelor candidate. Landau (Meerts and Cede, 2004) a afirmat faptul că instituția Comisiei și-a urmărit propria strategie, folosind problemele de fragmentare și de complexitate ca o oportunitate de a capta mai multă putere și pentru a obține mai multă implicare în acest domeniu de politică. Construcția de coaliție și negocierea între state reprezintă interesul Consiliului. Între statele membre există jucători majori și jucători mai mici, și ei trebuie să aibă un cuvânt în construirea coaliției sau conceperea celor mai importante politici europene.

2.5. Poziția de negociere (Documentul de poziție)

Într-o negociere multilaterală, statele își pregătesc și își prezintă propria poziție de negociere= Documentul de Poziție→ negocierile de aderare la UE sunt atât bilaterale cât și multilaterale, iar în cadrul negocierilor oficiale se folosește procedura de schimbare a documentelor de poziție.

○ Poziția țării candidate, pentru fiecare capitol ce trebuie negociat, va fi întocmită și trimisă Președinției Consiliului UE sub forma Documentului de Poziție→Comisia studiază fiecare Document de Poziție și elaborează un proiect de Document de Poziție, ca replică a UE la Documentul de Poziție al țării candidate→Documentul de Poziție este analizat de către fiecare stat membru, care în cadrul reuniunii Consiliului, vor decide asupra unei poziții comune a UE (poziția comună prezentată de către Președinție, este rezultatul negocierilor din cadrul UE)

Observație: Din acest moment, negocierile pot începe

○ De obicei, UE răspunde la documentul de poziție, al țării candidate, cu o listă lungă de întrebări (“întrebări suplimentare”), la care i se solicită să răspundă, folosind aceeași procedură utilizată pentru Documentul de Poziție, fapt ce duce la un nou Document de Poziție comun al UE.

2.5.1 Documentul de Poziție

- o Este un document scris care exprimă opinia unei țări candidate asupra conformității cu *acquis-ul* al capitolului de negociere;
 - o Scopul Documentului de Poziție este să genereze sprijin din partea statelor membre→este necesar să alegi cu atenție limbajul pe care îl vei utiliza dar și modalitatea cea mai bună prin care să îți exprimi, în mod clar și corect, punctele de interes (aici se poate vedea capacitatea țării candidate, de a influența poziția UE, prin prezentarea unor informații corecte și exacte);
 - o Conținutul Documentului de Poziție trebuie să răspundă intereselor pe termen scurt cât și lung ale țării;
 - o Documentul de Poziție se susține pe fapte care au la bază o argumentare solidă și credibilă, în special când între acesta și Strategia Națională privind aderarea la UE există o legătură;
 - o Nicolaides (1999) atrage atenția asupra (a cel puțin) șapte elemente care fac poziția de negociere credibilă:
 1. Acquis-ul va fi adoptat de către țara candidate;
 2. Obiectivele, opiniile și atitudinile statului membru (și ale UE) asupra unei dezvoltări politice viitoare sunt tratate în capitolul negociat;
 3. Situația statului candidat pe palierul negociat;
 4. Contribuția sectorială este prezentată în capitolul de negociere privind economia țării candidate și – foarte important – contribuția pe care statul o poate aduce la „interesul comun” al UE;
 5. Capacitatea administrației publice a statului candidat de a pune în aplicare normele și politicile UE;
 6. Tratatul oferit altor state candidate;
 7. Precedente întâlnite în negocierile de aderare anterioare.
- Observație: Profesorul Nicolaides sfătuiește țările candidate, să trateze punctul 4 cu o maximă seriozitate deoarece el face trimitere la interesul reciproc/ interesul comun și la abordarea pe care candidatul o va avea în negocierile de aderare.
- o Documentele de Poziție sunt foarte importante din perspectiva perioadelor de tranziție și al derogărilor, de vreme ce calitatea argumentelor va determina o decizie pozitivă sau negativă din partea UE;

- o Situația politică internă și menținerea sprijinului din partea populație în privința aderării, trebuie avute în vedere de către Guvern și echipa de negociere (trebuie apărat ”interesul național”);
- o Din motive contextuale, țările din est nu au urmat principiul precauției → aspect ce ar trebui avut în vedere în negocierile viitoare.

2.5.2. Dosarul de fundamentare

- o Este recomandat ca atât delegația de negociere cât și Guvernul să adauge un „dosar de fundamentare”, la fiecare capitol de negociere al Documentului de Poziție; acesta va conține documente relevante furnizate de către Ministerele de resort, partenerii sociali, societatea civilă și grupurile de interese care susțin și sprijină susținerile din Documentul de Poziție;
- o Acesta conține propunerile, măsurile, angajamentele și programele discutate cu partidele politice, administrația locală și partenerii sociali, în scopul de a solicita perioade de tranziție;
- o Din motive tehnice, țările candidate au adoptat date pentru aderare;
- o În formularea pozițiilor de negociere, țările candidate trebuie să aibă ca punct de plecare evaluările generale și sectoriale, financiare, sociale și economice ale impactului:
 - Evaluarea impactul produs prin aplicarea *acquis*-ului;
 - Evaluarea contribuțiilor venite din partea sectorului public și privat;
 - Evaluarea impactului cost-beneficiu adus de modificările ce survin prin adoptarea *acquis*-ului;
 - Evaluarea impactului financiar avut asupra țării candidate prin asumarea acestor schimbări;
 - Evaluarea capacității administrației și a instituțiilor în aplicarea *acquis*-ului.
- o Dosarul de fundamentare, trebuie să conțină atât punctele de acord cât și cele de dezacord, ce provin din surse interne și din analize.

Cum se redactează un Document de Poziție?

- o Prepararea unui Document de Poziție trebuie să se bazeze pe angajamentele pe care țara candidată și le asumă în negocierea respectivului capitol;
- o Fiecare instituție a Guvernului își aduce contribuția la realizarea dosarului de fond și astfel la Documentul de Poziție;

- o Aceste contribuții instituționale sunt ulterior analizate, corelate și armonizate de „instituții integratoare”, realizându-se ulterior consultări cu alte instituții/agenții implicate, în domeniul politicii pe care capitolul de negociere îl abordează;
- o Completarea se face sub forma procedurii scrise, prin consultarea șefului fiecărei instituții, anterior supunerii spre aprobare Delegației Naționale pentru negocierea de aderare (în acest moment este recomandată consultarea comunității, pentru a identifica problemele cele mai sensibile de politică europeană care surescita interes);
- o După aprobarea dosarului de fundamentare și a Documentului de Poziție de către delegația națională, acestea sunt supuse adoptării de către Guvern;
- o În baza prevederilor legale și constituționale, cu consultarea comisiei parlamentare ce are competență în domeniu, pot avea loc consultări pe capitole de negociere (aceste consultări pot avea loc fie anterior, fie ulterior adoptării acestora de către Guvern).

2.5.3 Structura Documentului de Poziție

Structura următoare este tipică pentru un Document de Poziției (Universitatea Xavier, 2011):

- o **Introducerea** - ar trebui să prezinte în mod clar problema și poziția statului;
 - o În **cuprinsul** Documentului de Poziție vom găsi mai multe paragrafe (sub-capitole). Fiecare paragraf, însumează o idee sau un concept, care are menirea de a clarifica poziția adoptată, aceasta fiind susținută de fapte și dovezi. Dovezile pot fi prezentate sub forma unor date statistice, documente oficiale, interviuri, date/ evenimente certe. Se poate începe cu unele informații legate de fondul negocierilor, acestea vor încorpora discuțiile părților.
 - o Concluzia încorporează rezumatul principalelor concepte și idei însă fără a repeta introducerea și cuprinsul Documentului de Poziție. Rolul acesteia este de a consolida și de a prezenta principalele angajamente asumate dar și cursul acțiunilor și a soluțiilor întreprinse.
- Observație: UE nu a stabilit un format standard al Documentului de Poziție. În practică, se vor observa o serie de asemănări între diferite Documente de Poziție. Diferențele sesizate se vor referi la scopul urmărit și la metodele prin care statul candidat își argumentează aderarea.
- o Unele linii generale ale structurii Documentului de Poziție pot fi utile în pregătirea etapelor ce urmează a fi parcurse, de către toate Ministerele de resort și de către instituțiile însărcinate cu

integrarea, ale țării candidate. Ministerele trebuie să formuleze propuneri clare și precise, urmate de o motivare suficient de plauzibilă care are la bază fapte concrete. Versiunea finală a Documentului de Poziție este realizată de către echipa de negociere sub autoritatea negociatorului șef.

o Un Document de Poziție realizat în vederea aderării cuprinde, în general, următoarele părți:

- Poziția de negociere a țării candidate, se rezumă la *acquis*-ul comunitar, prin raportare la capitolele negociate (în această secțiune, se face o scurtă expunere a excepțiilor cerute și care pot fi făcute)

- Candidatul își prezintă poziția cu privire la *acquis*-ul în domeniul discutat, cu următoarele indicații:

→ Măsurile legislative naționale echivalente *acquis*-lui care au fost deja luate, dar și măsurile cele mai importante care au fost implementate;

→ Calendarul și măsurile de implementare ale *acquis*-lui care nu fost încă adoptate;

Prezentarea instituțiilor administrației centrale, sau a celor la care *acquis*-ul comunitar face referire:

→ Instituțiile existente - ca dovadă a eficienței operațiunilor și a măsurilor principale de creștere a eficienței instituționale, vor prezenta statistici în cazul în care acestea există.

→ Dacă este necesar, un program și un plan de acțiune care să cuprindă măsurile ce trebuie întreprinse pentru crearea unor noi instituții, care să se ocupe de implementarea *acquis*-ului.

Argumentele aduse pentru perioada de tranziție și pentru derogările din capitolul negociat, acolo unde există o astfel de solicitare.

o Profesorul Nicolaides (1999) sugerează aceeași modalitate de structurare:

1. Acceptarea *acquis*-ului:

- Acceptarea de către stat a *acquis*-ului;
- Prezentarea capacității și a situației naționale.

2. Implicarea instituțiilor naționale în aplicarea *acquis*-ului:

- Acceptarea de către stat a *acquis*-ului;
- Identificarea modificărilor aduse prin aplicarea *acquis*-ului;
- Prezentarea situației/capacității țării.

3. Negocierea derogărilor:

- Statele care nu accepta *acquis*-ul;

- Prezentarea situației naționale;
- Definirea exactă a cererilor;
- Identificarea mijloacelor/procedurilor necesare obținerii conformității cu *acquis*-ul.

4. Negocierea instituțională/negocierea problemelor financiare:

- Definirea clară a cererilor;
- Justificările aferente.

Recomandări:

- Ar trebui să se ofere propuneri concrete și motivate pentru aceste propuneri
- Imprecizia și propunerile insuficient motivate, ar putea crea impresia că țara candidată nu știe cu adevărat ce își dorește;
- Este important ca țara candidată să dețină controlul asupra fiecărei situații prezentate în Documentul de Poziție;
- Documentul de Poziție este un document oficial, fapt ce ar trebui să se reflecte în stilul de redactare al acestuia;
- În situația în care un Document de Poziție este lipsit de precizie, negocierea poate fi amânată, statul membru va aduce clarificările necesare, iar procesul intern de coordonare va trebui reluat de la început, înainte ca negocierea propriu-zisă să poată începe.

După cum profesorul Nicolaidis (1999) a subliniat, este foarte important să:

- Realizații poziții scurte și bine structurate;
- Definiți în mod clar și concis propria poziție și propriile solicitări;
- Explicați în mod exhaustiv propria poziție/ capacitate;
- Motivați-vă poziția/ solicitările (în maniera impusă de *acquis*).

28 de întrebări de pus în pregătirea unui Document de Poziție persuasiv

Înțelegerea *acquis*-ului:

1. Care sunt dispozițiile relevante din Tratat?
2. Care este legislația secundară relevantă?
3. Există hotărâri judecătorești relevante?

Înțelegerea propriei situații:

1. De ce ralierea la *acquis* creează probleme?

2. Care este natura și amploarea problemelor?
3. Care sunt remediile preferate în locul derogărilor indisponibile?

Excepțiile și garanțiile din Tratat sau din legislația secundară:

1. Există?
2. Au fost folosite sau invocate de către statele membre? Cum?

Excepțiile și situațiile de salvagardare întâlnite în negocierile de aderare anterioare:

1. Au întâlnit, în trecut, țările aplicante, probleme similare?
2. Ce excepții au obținut în tratatele lor de aderare?
3. Poți utiliza argumente similare?
4. Aveți aceeași putere de negociere?

Formulează-ți propria poziție/propriile cereri:

1. Ai nevoie de o derogare temporară sau permanentă? Cât timp ar dura derogarea?
2. Este vorba despre o derogare generală (prin raportare la nevoile voastre) sau specială (fiind necesară modificarea unui act al Comisiei Europene)?
3. Ar fi vorba mai degrabă de o măsură de siguranță și nu de o derogare?
4. Ralierea la *acquis* va provoca daune economice și sociale iremediabile?
5. Derogarea este singura soluție? Este proporțională cu efectul scontat?
6. Corespund nevoile voastre identificate cu obiectivele UE?
7. Ai anumite sugestii de mecanisme ce pot fi aplicate în cazul ralierei la *acquis*?

Formulează o poziție de back-up:

1. Care este minimul pe care tu îl poți accepta?
2. Ai putea accepta mici derogări, care ar putea fi extinse, după aderarea la UE?
3. Ați putea stabili anumite “obiective”

Înțelegeți poziția UE:

1. Care este oferta, țintă la care se dorește să se ajungă?
2. Există dezacorduri între statele membre?
3. Va cere însăși UE o derogare?

Monitorizarea celorlalte țări candidate:

1. Au obținut ceva ce tu nu ai obținut? De ce?
2. Ai putea cere același lucru?
3. Ar trebui să ceri același lucru?

Poziția comună a UE

o Poziția inițială a UE, în cadrul negocierilor, este “*acquis*-ul și nimic altceva în afară de *acquis*”(Sigma, 2007);

Nu uitați: Comisia este “Gardianul Tatatelor” iar statele membre sunt “Maeștrii Tratatelor”!

o Pentru statele membre, anumite părți ale *acquis*-ului sunt mai importante decât altele→ în unele domenii nu se vor face nici un fel de concesi, în timp ce în altele, flexibilitatea este mult mai mare

o Procesul prin care se ajunge la o poziție comună a UE, este foarte dificil datorită unor posibile opinii divergente între statele membre→statele membre negociază între ele asupra unei poziții comune a UE, iar Comisia are rolul de mediator în derularea acestor negocieri;

o Această negociere între state, ne dovedește că negocierea de aderare este mai mult decât o negociere bilaterală (între statul candidat și UE ca entitate), fiind o negociere multilaterală, pe care o întâlnim nu doar în negocierea de aderare la UE, ci și în cazul redistribuirii costurilor și beneficiilor aderării (Schneider, 2009). Aceste negocieri reflectă “relațiile speciale dintre statele membre și viitoarele state membre” (Meerts&Cede, 2009);

o Proiectul poziției comune (DCP), care este pregătit de către Comisie, va fi discutat de către statele membre în cadrul grupului de lucru al Comisiei, iar deciziile privind derogările temporare sunt luate/ consemnate de către Consiliu. Acordurile stabilite în cadrul negocierilor purtate între statele membre, vor deschide calea obținerii unei poziții comune a statelor membre. Președinția comunică poziția comună (CP) Negociatorului șef al țării candidate;

o Atunci când toate compromisurile s-au realizat, statele membre ar putea fi în dezacord în comunicarea statului candidat a poziției comune (CP) privind închiderea provizorie a capitolului negociat (se spune că fiecare capitol rămâne provizoriu închis până la sfârșitul jocului);

!! Poziția țării candidate pentru fiecare dintre capitolele negociate, este elaborată și trimisă Președinției Consiliului sub forma Documentului de Poziție.

!!Dosarul de fundamentare cuprinde propuneri, măsuri, angajamente și programe discutate cu partidele politice, administrația locală și partenerii sociali în vederea solicitării/obținerii unei perioade de tranziție.

2.6. Perioade de tranziție și derogări - flexibilitate și rigiditate în avansarea procesului de negociere

Procesul de negociere reprezintă condițiile de aderare la UE. Toate statele membre trebuie să fie mulțumite și convinse că avansarea unui astfel de proces satisface propriile interese. Din aceste motive, flexibilitatea din cadrul negocierilor nu este foarte impresionantă.

Există trei tipuri de flexibilitate în avansarea procesului de negociere (Sigma Paper 37, 2007):

- A. Derogări permanente;
- B. Derogări temporare și acorduri tranzitorii;
- C. Ajustări tehnice.

Scutirea statelor membre de implementarea celor aproximativ 100.000 de pagini ale *acquis*-ului comunitar sau a unei politici particulare "reflectă echilibrul dintre a permite solicitanților o perioadă pentru a-și ajusta politicile și dorința de a accepta doar acei solicitanți ale căror politici sunt deja stabilite și în armonie cu UE" (apud Plumper în Schneider, 2009).

Definiții (euabc.com)

Tranziție: Perioada de tranziție reprezintă un anumit număr de ani negociați, timp în care obligațiile față de UE nu se aplică (scutire temporară de la implementarea *acquis*-ului).

Observație: Documentul de avans al întrunirii ministeriale care dă startul conferinței interguvernamentale în procesul de aderare al Muntenegrului la UE (29 iunie 2012) stipulează că măsurile de tranziție "sunt limitate în timp și scop, fiind însoțite de un plan cu etape clar definite în vederea aplicării *acquis*-ului". Același document prevede: "Pentru domeniile care au legături cu extinderea pieței interne, măsuri reglementare trebuie implementate rapid, iar perioadele de tranziție trebuie să fie scurte și puține; când adaptările considerabile sunt necesare, solicitând effort substanțial, inclusiv cheltuieli financiare mari, aranjamentele transnaționale adecvate pot deveni parte a unui plan detaliat și bugetate pentru aliniere." În orice caz, dispozițiile tranzitorii nu trebuie

să implice modificări ale normelor sau ale politicilor Uniunii, nu pot perturba funcționarea lor corectă, sau să conducă la denaturări semnificative ale concurenței."

Derogări: implică faptul că o normă nu este obligatorie pentru o anumită țară. Pentru anumite țări, există derogări din părți ale tratatelor. Există, de asemenea, *opt-out-uri* din părți ale politicilor deja adoptate.

Observație: nu este popular în UE. Comisia dorește ca legile să fie identice în întreaga Europă.

Acorduri tehnice - sunt în general întreprinse de către Comisie și nu dau naștere la probleme.

Observație: în mod tipic, schimbarea ar fi adăugarea unei denumiri protejate în mod special - produse alimentare și băuturi - din țară candidată la lista denumirilor geografice protejate.

2.6.1. Cazuri pentru aplicarea tranzițiilor și a derogărilor

Perioade de tranziție și derogările sunt stabilite (Nikolaides, 1999):

- Pentru a da economia țării candidate timp pentru a se adapta la condițiile de aderare:

- ✓ Creșterea presiunii concurențiale,
- ✓ Noi reguli cu care să se conformeze;

- Pentru a permite administrației publice a potențialului membru de a importa și de a pune în aplicare noile norme și reglementări în legislația internă;

- ✓ **Observație:** punerea în aplicare a *acquis*-ului ar putea necesita crearea unor noi agenții naționale și/sau locale și a procedurilor - acest lucru, împreună cu setarea aparatului administrativ, poate dura o perioadă considerabilă.

perioadele de tranziție = convenite din mai multe motive (Sigma Paper 37, 2007):

- Tehnic: uneori este, din punct de vedere tehnic, dificil sau imposibil de a aplica *acquis*-ul - din momentul aderării (de exemplu, revocarea unui tratat internațional sau în cazul în care echipamentul nu pot fi achiziționat înainte de aderare);

- Necesitatea de a atenua impactul schimbărilor sistemice;
- Necesitatea de a proteja standardele mai ridicate existente în țările candidate;
- Nevoia politică de a-și apăra interesele cheie naționale percepute;
- Necesitatea de a ajuta țările candidate să dezvolte programele lor sociale și economice;

- preocupări financiare majore.

Dispoziții tranzitorii: **indispensabile** în cazul:

- **Contribuțiilor financiare** (care pot fi calculate și puse în aplicare aproape imediat);
- **Atragerea finanțărilor europene** - suma pe care fiecare țară este în măsură să obțină depinde de integrarea acestora în diferitele programe comunitare;
- ✓ **Exemple:** Agricultură rețetelor PAC (Politica Agricolă Comună), calculată pe baza producției țării pentru anul precedent - oficial, statisticile cadrului PAC nu sunt disponibile pentru statele membre noi.
- ✓ programe de politici structurale: încasările inițiale / plățile dezechilibre tipice pentru noile state membre: redresate printr-un mecanism temporar și de credit în scădere;
 - UE însăși poate solicita o introducere treptată a noilor state membre în programele comunitare, precum și o aplicare progresivă a legislației sale pentru ca programele comunitare să fie în măsură să se adapteze la rândul său la extindere.

Exemple:

- ✓ Pentru a proteja temporar interesele lor din potențiala competiție dăunătoare a noilor membri, agricultorii din UE, precum și lucrătorii din oțel solicită ca principiul de comerț liber să se aplice gradual;
- ✓ Luxemburg: 10 ani restricție în ceea ce privește circulația interioară a muncitorilor portughezi (țările care au aderat la UE după fondarea sa au fost supuse unor restricții similare).

Tranziții și derogări:

- căutate, în general, atunci când o țară se așteaptă să aibă dificultăți în aplicarea a *acquis*-ului
- ✓ probleme politice;
- ✓ probleme sociale;
- ✓ probleme economice.

Observație:

- ✓ **Strategia de negociere:** în timpul negocierilor de aderare, o țară ar trebui să evite cererile sale concentrate doar pe perioada de tranziție și derogări (riscul de a deveni un partener mai puțin dorit);
- ✓ Solicitarea excepții de la reguli, deoarece respectarea costisitoare: **atitudine negativă**;

- ✓ Solicitarea de asistență pentru a permite respectarea: **atitudine pozitivă** (posibile programe de asistență: training-uri, programe de sprijin de adaptare, îmbunătățirea capitalul existent / a infrastructurii existente etc.);
- ✓ **Un alt mod** de a evita efectuarea ajustărilor dificile precum și a cere derogări: adaptarea *acquis*-ului (imuabilă în teorie) - exemplu: În cadrul negocierilor de aderare a Austriei, Finlandei, Norvegiei și Suediei: UE a fost de acord să revizuiască propriile standarde în ceea ce privește problemele de mediu, sănătate și siguranță, pentru a le putea ridica la nivelul țărilor candidate.

Planurile de implementare:

- Cererile de măsuri tranzitorii trebuie să fie justificate prin planuri detaliate de punere în aplicare care să asigure că respectarea *acquis*-ului va fi atins (<http://ec.europa.eu>);
- Atât cererile și planurile de punere în aplicare ar trebui să fie însoțite de un calendar pentru realizarea progresivă a respectării depline;
- Planurile de implementare: concepția de "obiective intermediare" (din punct de vedere juridic);
- Aplicarea lor ar trebui să fie monitorizată de către Comisie (și de către statele membre).

Măsuri tranzitorii - în conformitate cu eustransition.eu, măsurile tranzitorii tipice au fost în următoarele domenii principale:

• Agricultură, Reforma pieței funciare și probleme de mediu:

- ✓ Mediu;
- ✓ Siguranța alimentară;
- ✓ Administrația Funciară și Cadastru;
- ✓ Energii regenerabile.

• Reformele economice (tranziția către o economie bazată pe piață):

- ✓ Sistem financiar intern;
- ✓ Liberalizarea prețurilor, a comerțului și a schimbului valutar;
- ✓ Stabilizarea macro-economică;
- ✓ Dezvoltarea sectorului privat;
- ✓ Privatizarea întreprinderilor de stat;
- ✓ Reforma finanțelor publice;
- ✓ Dezvoltarea comerțului și integrare regională;
- ✓ Ocuparea forței de muncă, muncă și protecție socială (reforme sociale).

U.E. - O vastă experiență de management de tranziție:

- "Consensul european privind dezvoltarea": documentul politic privind dezvoltarea unei Comisii Europene, întocmit în 2005, menționează la articolul 33 că: "UE va valorifica pe baza experienței statelor membre noi (cum ar fi gestionarea de tranziție) și va contribui la consolidarea rolului acestor țări ca donatori noi. ";
 - "Compendiul european de tranziție", un instrument de sensibilizare și un instrument prin care schimbul de cunoștințe care compilează experiențele legate de tranziție. Are menirea de a crește interesul cu privire la această delicată și fază complexă de tranziție, atunci când o țară se transformă treptat politic, din punct de vedere economic și social, în scopul de a îmbrățișa valorile democratice.
 - Toate statele membre ale UE de tranziție cu experiență la un moment dat sau altul:
- ✓ Procesul de transformare economică și de reconstrucție aduse de Franța și Germania după al doilea război mondial, prin crearea Comunității Europene Economice și a Oțelului;
 - ✓ Spania: tranziția spre democrație în 1975 (proces simultan în Portugalia și Grecia);
 - ✓ Perioada de după Războiul Rece: țările din Europa Centrală și de Est, precum și statele baltice au luptat pentru independență și au început să guverneze cu succes țările lor tinere;
 - ✓ Toate cele 12 dintre cele mai recente state membre ale UE au avut nevoie de perioade de tranziție pentru a se adapta pe deplin la cadrul economic, juridic și social al UE.

Lungimea perioadelor de tranziție: variază în funcție de negocieri (din punct de vedere al UE: ar trebui să fie cât mai scurte posibile; țările candidate sunt interesate să obțină tranziții îndelungate);

- Grecia: cinci ani;
- Spania și Portugalia: perioadă de tranziție de șapte ani (pentru anumite aspecte sensibile - zece ani);
- Mai multe state membre recente: de la un an până la nouă ani (perioadă medie de aproximativ trei ani).

2.6.2. Derogări

Tipuri de derogări (Nikolaides: 1998):

- Majoritatea derogărilor acordate de UE - temporare (spațiu de manevră și pentru potențialii membri):

- ✓ Nu a fost pre-determinat (în ceea ce privește durata);
- ✓ Poate fi acordată pentru o perioadă determinată și scurtă de timp (nicio formulă pentru ceea ce fix și/sau scurt reprezintă);
- ✓ Durata variază în relație cu adaptările care trebuie realizate (estimare dificultate și extindere);
- ✓ Dacă este necesar, unele derogări pot fi prelungite;

NB: deși UE a acceptat doar derogări temporare, există o singură excepție: Malta, care a obținut o derogare permanentă cu privire la achiziționarea de reședințe secundare de pe insula (euabc.com)

=> Derogări permanente au fost convenite în cazuri rare.

• Definite în termeni de:

- ✓ produse (de exemplu mere),
- ✓ sectoare (de exemplu, bancar),
- ✓ Standarde (de exemplu, măsuri de mediu),
- ✓ Factori de producție (de exemplu, muncitori),
- ✓ măsuri fiscale (de exemplu, TVA sau alte activități scutite),
- ✓ regiuni (de exemplu, anumite insule),
- ✓ Zona de operațiuni (de exemplu, suma de re-asigurare de către companiile străine pe piața internă),
- ✓ practici de afaceri (de exemplu, înființarea de companii),
- ✓ practicile private (de exemplu, achiziția de transferuri de terenuri sau valută) etc.

a. specifice (se referă la o anumită prevedere a unui act juridic);

b. nespecific (nu iau forma unei excepții. În loc de a solicita o excepție pur și simplu).

O țară candidată poate solicita recunoașterea unor "nevoi speciale": cazul Irlandei, Greciei, Portugaliei, Spaniei: tratatele de aderare recunosc eforturile țărilor în ceea ce privește "dezvoltarea economică";

Observație: atunci când se anticipează dificultăți în ceea ce privește respectarea *acquis*-ului într-o anumită zonă, un potențial stat membru poate solicita garanții în loc de derogări.

• **Garanții:**

- a. excepții de la reguli numai în cazul în care este nevoie;
- b. derogări specifice nu pot fi definite în timpul negocierilor de aderare;
- c. măsuri generale de protecție (sectoare de producție mai ales) - definite în toate valurile de extindere ale UE;

d. permite partenerilor să evite cazurile în care dezacordurile cu privire la aspectele juridice relevante minore împiedică progresul negocierilor;

Obținerea de derogări:

- Nu se acordă ușor;

- ✓ cazuri de necesitate evidentă

- a. "nevoile" trebuie să fie cuantificabile

- b. dovedite să reprezinte chestiuni de: interes național vital; tradiții; politici sociale importante (afectate serios de adoptarea *acquis*-ului);

- ✓ **Nu se acordă în materie de libertăți fundamentale ale pieței interne**, fiindcă se abat de la aceste principii de bază care ar schimba caracterul Uniunii Europene;

- ✓ **Cu toate acestea: o derogare compensativă** poate fi acordată chiar și în circumstanțe precum UE însăși poate solicita aranjamente tranzitorii pentru aspecte, cum ar fi circulația muncitorilor / comercializarea produselor agricole etc.

- **Mai ușor** pentru a obține în cazul în care problemele puse în joc sunt de o importanță **majoră** pentru potențialul stat membru dar de importanță minoră pentru UE (ex. comercializarea tutunului umed în Suedia, ilegal în restul UE);

- ✓ **Cu toate acestea:** astfel de situații sunt rare - candidații trebuie, de obicei, să susțină foarte convingător cazurile lor, în scopul de a obține orice derogare;

- ✓ Cel mai **puternic** argument: existența unui precedent: excepții acordate oricărui alt membru existent prevăzute în **tratat** (unele restricții privind libertatea de comerț, de deplasare și să stabilească anumite motive specifice: protejarea securității naționale / moralitate publică - foarte puțină / definită în sens restrâns / trebuie să fie aplicat într-o manieră nediscriminatorie) și în legislația secundară (mult mai numeroase - statele membre trebuie să fie foarte familiarizat cu legislația UE și jurisprudență);

- Fiecare caz este, cu toate acestea, unic - practica UE nu oferă întotdeauna precedente utile: negociere este foarte importantă;

- Viitorul stat membru trebuie:

- ✓ Să fie capabil să explice modul în care adoptarea *acquis*-ului ar cauza ireparabile daune reducerii ajutoarelor sociale - standardelor / activității economice naționale etc .;

- ✓ Să se arate că anumite costurile legate de adoptarea completă și imediată a *acquis*-ului sunt prea mari, iar derogările reprezintă singura cale de a le evita;

- ✓ Să demonstreze că derogarea nu este contrară principiilor generale ale UE;
- ✓ Să indice modul precis în care această derogare este benefică (ridicarea standardelor de viață / nivelului de prosperitate / reducerea disparităților sociale și regionale, etc.);
- ✓ Să se arate că derogarea solicitată nu are un impact asupra comerțului și concurenței în interiorul
- ✓ Probe de ajutor cuantificate;

NB: La toate excepțiile solicitate: de așteptat un procesul de negociere dificil;

Pași importanți pentru pregătirea cererii de tranziții / derogări într-un proces de negociere

(Nikolaides, 1998):

1. Înțelegerea *acquis*-ului:

- Examinarea tuturor prevederilor relevante din tratate;
- Analiza legislației secundare relevante;
- Căutarea jurisprudenței relevante;

2. Înțelegerea situației proprii

- Motivele care ar putea cauza probleme cu *acquis*-ul;
- Natura și amploarea problemelor;
- Analiza potențialelor soluții, altele decât derogări.

3. Existența unor excepții / garanții în tratate sau în legislația secundară:

- Metoda în care acestea au fost folosite / invocate în trecut de state membre mai vechi.

4. Acordarea diferitelor excepții / garanții în cadrul negocierilor de aderare din trecut:

- Găsirea problemelor similare cu care se confruntă statele membre cu vechime;
- Analizarea excepțiilor acordate acestora;
- Analizarea posibilității de a folosi argumente similare;
- Evaluarea, în mod corespunzător, a propriei situații în ceea ce privește puterea/forța de negociere.

5. Formularea poziției proprii și a cererii:

- Cerințele pentru derogare permanentă sau temporară - estimarea duratei;
- Derogarea necesară - generală sau specifică;
- Evaluarea posibilității de a înlocui derogarea cu o măsură de siguranță;
- Evaluarea potențialelor pagube cauzate de adoptarea integrală a *acquis*-ului;
- Analiza dacă-și nevoile identificate coincid cu obiectivele UE;
- Stabilirea unor mecanisme potențiale prezentate pentru eventuala conformitate cu *acquis*-ul.

6. Stabilirea unei poziții de *back-up*:

- Stabilirea unui minim acceptabil;
- Evaluarea în cazul în care o derogare mai scurtă (cu potențial de extindere) este acceptabilă.

7. Înțelegerea poziției UE:

- Analiza ofertei / ținta propusă de UE;
- Evaluarea potențialelor dezacorduri între statele membre;
- Anticiparea dacă UE însăși este înclinată să solicite o derogare.

8. Monitorizarea celorlalte țări candidate:

- Cazuri (și motive) în care alte state membre au obținut o perioadă de tranziție / derogare;
- Posibilitatea de a solicita același lucru;
- Dezirabilitatea unei astfel de perioade de tranziție / derogare.

De la rigiditate la creativitate în cadrul negocierilor de aderare:

Dificultăți în negocierile de aderare nu sunt rezolvate numai prin intermediul perioadelor de tranziție și prin intermediul derogărilor sau a garanțiilor. Este adevărat că există perioade de tranziție care sunt în avantajul țării candidate, dar există și perioade de tranziție care dezavantajează candidatul (Schneider, 2009). Creativitatea și imaginația cu care negociatorii abordează sunt instrumente foarte importante "pentru a descoperi" noi soluții. Experiența anterioară a negocierilor de aderare prezintă mai multe tipuri de "soluții inovatoare" (Nicolaidis și colab., 1999):

- Adaptarea *acquis*-ului,
- Extinderea *acquis*-ului,
- Interpretarea *acquis*-ului,
- Limitarea geografică a *acquis*-ului,
- Pragmatic - dispoziții tranzitorii flexibile.

2.7. Implementarea eficientă a angajamentelor negociate și regulile UE

Strategia actuală de extindere a UE pune accentul pe "capacitatea de integrare a UE", iar Comisia subliniază trei domenii în care este nevoie de măsuri pentru a se asigura o extindere de succes a Uniunii :

- Asigurarea ca țările candidate să îndeplinească angajamentele luate în cursul perioadei de negociere;
- Asigurarea sprijinului din partea cetățenilor UE pentru extindere;
- Asigurarea că instituțiile , politicile și bugetul Uniunii susțin toate provocările create de extindere .

Capacitatea efectivă de a pune în aplicare și să aplice regula și obiectivele UE se bazează pe capacitatea administrativă a unui nou stat membru . Phedon Nicolaides (1999) are dreptate atunci când spune că, fără o astfel de capacitate , un nou membru , " chiar și cu cele mai bune intenții " , ar demonstra că " acceptarea legală a acestor reguli nu se traduce automat în capacitatea de a le pune în aplicare " . Capacitatea administrativă se referă la toate mijloacele care permit unui stat membru să atingă aceste obiective :

- Cadrul legal;
- Cadrul organizatoric (administrativ) ;
- Resursele disponibile;
- Proceduri de evaluare a performanței;

Dezvoltarea și demonstrarea capacității administrative eficiente reprezintă o provocare deosebită pentru țările candidate , atât pentru pregătirea negocierilor de aderare și de aderare (partea UE tinde să supra- joace importanța capacității administrative , în timp ce partea țărilor candidate dorește să- l joace în jos => potențial de a provoca dispute între cele două părți) . Dar, când negocierile sunt finalizate și este semnat Tratatul de aderare " , înțelegerea este că convenite reforme vor fi finalizate integral până la data aderării " (Summa , 2008) .

În scopul de a accelera procesul de negociere pentru aderare , o țară candidată trebuie să stabilească calitatea capacității sale administrative în fiecare domeniu al acquis-ului comunitar , și să convingă Comisia și statele membre că există acea capacitate (Anexa nr . 9) .

Procesul de negociere de aderare este despre aderarea la UE și oferind o țară candidată posibilitatea de a ajunge la nivelul maxim de beneficii . Pentru că a fi membru al UE înseamnă că stabilești normele sale, le respecți și folosești pentru a obține avantaje , putem defini eficient statutul de membru (Nicolaides , 2003) ca:

- Abilitatea de a influența acestor norme , în conformitate cu interesul european ;
- Și propriile interese naționale ;

- Aplicarea normelor cu fermitate;
- Utilizarea tuturor oportunităților oferite de piața unică ;
- Maximizarea efectelor implementării politicilor și a absorbției a fondurilor europene

Îndeplinirea Cererilor pentru Funcționarea în UE

- Aceasta se referă la dezvoltarea unui sistem administrativ;
- Există un contrast între frecvent anunțul de reformă și declarația de intenții de către guvernul unei țări candidate și lipsa percepută a progresului reflectat în avizele Comisiei și rapoarte de progres (de exemplu, cazurile țărilor candidate din Europa Centrală și de Est);
- Există trei elemente-cheie ale reformei administrative care trebuie dezvoltate:
 - ✓ Care este gradul de percepție a lipsei progresului;
 - ✓ Cum problemele cu care se confruntă statele candidate ar putea fi explicate;
 - ✓ Ce strategii alternative ar putea fi disponibile pentru a accelera procesul de dezvoltare administrativă.
- Există trei domenii principale de dezvoltare administrativă care urmează să fie revizuite:
 - ✓ Crearea unui nou sistem de servicii publice (elaborarea și punerea în aplicare a unei legislații în serviciul public);
 - ✓ Dezvoltarea capacităților de formare;
 - ✓ Reforma structurilor și a proceselor administrative, inclusiv crearea unor structuri dedicate pentru gestionarea afacerilor europene;
- a. Aceste trei domenii în dezvoltarea administrațiilor profesionale și fiabile sunt cerințe esențiale pentru noile state membre să funcționeze în mod eficient în UE ;
- b. Legislația și politica serviciului public sunt elemente esențiale în procesul de stabilizare , precum și depolitizarea profesionalizării serviciului public ;
- c. Instruirea este un catalizator potențial important pentru schimbare ;
- d. Și raționalizarea structurilor și a procedurilor administrative are un rol esențial în crearea unei administrații mai eficiente și mai responsabile .

Reforma structurală și re- proiectarea procesului de politici :

Chiar și un serviciu public de înaltă calitate nu poate funcționa decât în mod corespunzător în cazul în care este încorporat în structuri și procese administrative bine concepute, inclusiv funcționarea sistemelor orizontale și verticale de coordonare și un sistem clar de responsabilitate , pentru a oferi funcționarilor publici libertatea necesară de acțiune .

Există trei elemente importante :

a. **Îmbunătățirea procesului de politici :**

- Redefinirea rolului și poziției ministerelor , subordonărilor lor și unitatea centrală executivă în administrație ;
- Reformarea structurilor și a sistemelor de elaborare a politicilor și de punere în aplicare ;
- Dificultățile din fostele țări candidate sunt : coordonare foarte grea , lăsând puțin spațiu de soluționare a conflictelor , înainte de a ajunge la probleme de guvern , dublarea funcțiilor și a lipsei structurilor de responsabilitate clar definite ;
- Un alt punct important este dezvoltarea capacităților de evaluare a impactului la unitățile executive de bază ale guvernelor .

b. **Sisteme de responsabilitate :**

- În evaluarea capacităților administrative în țările candidate , UE a pus mult accent pe dezvoltarea capacităților de control financiar intern și extern , ca element al creării noului sistem de responsabilitate ;
- Sistemele de responsabilitate reprezintă un element esențial al dezvoltării capacităților în ceea ce privește aderarea la UE , în special, deoarece majoritatea covârșitoare a implementării politicii UE este controlată la nivel național ;
- Dezvoltarea controlului financiar intern și a capacităților de audit extern a fost puternic susținută și sprijinită de către UE ;
- Problema care poate apărea este dacă există o mișcare spre crearea unor sisteme moderne , responsabilități bine balansate , inclusiv mecanisme de responsabilitate administrativă , politică , judiciară și cvasi - piață .

c. **Integrarea europeană a sistemelor (EI) de management :**

- Un domeniu de dezvoltare structurală în care s-au înregistrat progrese considerabile în țările candidate este crearea unor instituții dedicate și a structurilor pentru managementul procesului de integrare europeană ;

- Chiar dacă structurile speciale de luare a deciziilor la nivel ministerial și la nivel înalt funcționar au fost puse în aplicare în majoritatea statelor candidate , acestea rareori funcționează ca "filtre" reale în procesul decizional ;
- Majoritatea sistemelor de elaborare a politicilor din țările candidate nu dispun de o instituție de arbitraj adevărată ;
- Poziția puternică a ministerelor de resort și gradul înalt de colegialitate face extrem de dificil pentru sistemele de arbitraj să se dezvolte , ceea ce duce la o supraîncărcare de agende guvernamentale , la fel ca în " obișnuita " arenă politică de luare a deciziilor .

Level 1: Top level decision	Created or planned	Not planned or created
Special Council of Ministers Meetings Council of Ministers plus Advisory Council Council of Ministers, but filtered by Ministerial committees: Permanent and non permanent Members Council of Ministers, prepared by ministerial committees with variable membership	Bulgaria Slovakia Czech Republic, Estonia, Latvia, Lithuania, Poland, Hungary, Slovenia Romania	
Level 2 and level 3: Preparatory work		
Permanent Committee of Deputy ministers or committee of senior civil servants Committee of deputy ministers and Committee of senior civil servants; Coordinating secretariat European secretariat	Czech Republic, Lithuania, Hungary, Estonia, Poland, Latvia, Slovenia, Bulgaria all countries (de facto)	Romania (ad-hoc meetings), Slovakia (ad-hoc meetings)

Table 11.1. Dedicated structures for EI-related decision-making (after A.J.G. Verheijen, 2000, p. 36)

- Locația secretariatelor europene a constituit o problemă în multe state candidate , crearea de "războaie de gazon " pentru controlul asupra secretariatului instituțiilor europene între Ministerul Afacerilor Externe și instituțiile implicate în gestionarea aspectelor " interne" ale afacerilor europene ;
- În mod tradițional , secretariatele UE în majoritatea statelor membre sunt situate în cadrul Ministerului Afacerilor Externe ;

Place of the main secretarial units	Ministry of Foreign Affairs	Integrated part of the Center of Government	Other ministry or independent administrative unit reporting to the Center of Government
Countries	Bulgaria, Hungary, Czech Republic	Estonia, Romania, Slovenia, Slovakia	Latvia, Lithuania, Poland

Table 10.2.: Institutional location of EI secretariats (after A.J.G. Verheijen, 2000, p. 37)

- Dezvoltarea capacităților în cadrul ministerelor de resort pentru a gestiona afacerile UE a fost un proces inegal în statele candidate ;
- În general , miniștrii au creat unități speciale pentru afaceri europene , dar există variații semnificative în ceea ce privește sarcinile și poziția oficială a unor astfel de unități ;
- În multe cazuri și instanțe unitățile instituțiilor europene de multe ori nu sunt suficient de integrate în elaborarea politicilor în ministerele de resort , și au abilități limitate doar pentru a se asigura că obligațiile legate de UE sunt îndeplinite ;
- În general , problemele de integrare europeană nu au fost bine integrate în rutina de zi cu zi a ministerelor de resort de la începutul procesului de aderare .

Bibliografie

- Alfredson, T., Cungu, A. (2008) "Negotiation Theory and Practice. A review of the Literature", EasyPol Module, 179, [Internet source, <<http://www.readbag.com/fao-docs-up-easypol-550-4-5-negotiation-background-paper-179en>>], [accessed on 15.12.2012];
- Alter, K.J., Meunier-Aitsahalia, S. (1994), „Judicial Politics in the European Community: European Integration and the Pathbreaking Cassis de Dijon Decision”, in *Comparative political studies*, 26(4), p. 535-561;
- Arnett, J.J. (2002), „The psychology of Globalization”, in *American Psychologist*, 57, 10, p. 774-783;
- Arregui, J., Stokman, F., Thomson, R. (2004): Bargaining in the European Union and shifts in actors' policy positions. *European Union Politics*, 5(1), p. 47-72;
- Bal, L. J., (1995), *Decision-Making and Negotiations in the European Union* (Discussion Paper No. 7): University of Leicester, Centre for the Study of Diplomacy;
- Baylis, J., Smith, S., (2001), *The Globalization of World Politics*. Second edition, New York: Oxford University Press Inc. (Jan Aart Scholte, Brian White);
- Bazerman, M.H., Neale, M.A. (1992), *Negotiating Rationally*, New York: The Free Press;
- Beach, D. (2005), „Negotiating the Fifth Enlargement”, chapter 8, in D. Beach, *The dynamics of European integration*, Hampshire: Palgrave MacMillan, p. 214-244;

- Bollen, J.C., Manders, T. and Tang, P. (2000). *Winners and losers of Kyoto. Economic Consequences of the Kyoto Protocol for Sectors and Regions*, National Institute of Public Health and the Environment (RIVM) and Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis (CPB), The Netherlands;
- Börzel, T. A., Risse, Th., (2007), "Europeanization: The Domestic Impact of EU Politics", in *Handbook of European Union Politics*, (Eds.) Jørgensen, Knud Erik, Pollack, Mark A., Rosamond, Ben J., pp. 482–504, London: Sage;
- Bueno de Mesquita, B., Stockman, F., (1994), *European Community Decision-Making: Models, Applications, and Comparisons*, New Heaven: Yale University Press;
- Ciot, G. (2012), *Modelul Negociatorului (idiosincrazii in procesul decizional al politicii externe)*, Cluj-Napoca, Eikon;
- Clegg, B. (2000), *Instant Negotiation*, London: Kogan Page Limited;
- Conant, L., (2007), „The Politics of Legal Integration”, in *Journal of Common Market Studies*, Vol. 45, Annual Review, pp. 45-66;
- Da Conceicao-Heldt, E. (2002) *The EU negotiation process: interests, institutions, decision rules, and iterated bargaining. Theoretical foundation and practical application*. paper presented at the BP Transatlantic Programme Workshop for Advanced PhD students on EU politics, European University Institute, 7-8 June 2002;
- Dimitrova, A., Maniokas, K. (2003): Linking co-ordination of EU Affairs and European Policy: New Member States in the decision-making process of the EU. Draft Paper, UN Documents, available at: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN018697.pdf> – Last accessed: 19 December 2012.
- Druckman, D., (1997), „Negotiating in the International Context”, in *Peacemaking in International Conflict: Methods and Techniques*, I. Zartman, W. and Rasmussen, J. L. (eds.), Washington DC: United States Institute of Peace Press, pp. 81-124;
- Eberlein, B. and Grande, E. (2005) 'Beyond Delegation: Transnational Regulatory Regimes and the EU Regulatory State'. *Journal of European Public Policy*, Vol. 12, No. 1, pp. 89–112;
- Elgström, O. and Jönsson, C. (eds.) (2005) *European Union Negotiations: Processes, Networks, and Institutions*, London: Routledge;
- Evans. P, H.K. Jacobson, and R.D. Putnam (1993) *Double-Edged Diplomacy*. Berkley: University of California Press;
- Felsenthal, D.J., Machover, M. (1997), „The Weighted Voting in the EU's Council of Ministers, 1958-1995: Intentions and Outcomes”, in *Electoral Studies*, 16, p. 33-47;
- Fink-Hafner, Danica. (2005) *Europeanization of the core executive in the transition from circumstances of EU accession to full EU membership*. In: UNSPECIFIED, Austin, Texas. (Unpublished)
- Friis, L., Jarosz-Friis, A., (2002), *Countdown to Copenhagen - Big Bang or Fizzle in the EU's Enlargement Process?*, Danish Institute of International Affairs, DUPI;
- Goriță, Ciprian (2008): *Negocierile de aderare la Uniunea Europeană*, Studiu de Caz: România, București, Editura Economică
- Hayes-Renshaw, F., Wallace, H. (2006) *The Council of Ministers*, 2nd edition, Basingstoke: Palgrave Macmillan;
- Held, D. (2005), *Governare la globalizzazione*, Bologna: Il Mulino;
- Hix, S. (2005), *The Political System of the European Union*, 2nd edition, Basingstoke: Palgrave Macmillan;
- Hix, S. (2008), *What's Wrong with the European Union and How To Fix It*, Cambridge, Polity.
- Hoggetts, R.M., Luthans, F. (1994), *International Management*, Second Edition, New York: McGraw Hill, Inc.
- Holsti, K.J. (1995), *International Politics. A Framework for Analysis*, 7th Edition, New Jersey: Prentice-Hall;

- Hughes, J., Sasse, G., Gordon, C. (2004), *Conditionality and Compliance in the EU's Eastward Enlargement: Regional Policy and the Reform of Sub-national Government*, in "Journal of Common Market Studies", 42, p. 3;
- Ikle, F.C. (1987), *How Nations Negotiate*, New York: Harper&Row;
- Inotai, A. (2001), *Some Key Issues in Understanding the Negotiations on Accession to the European Union*, Working Paper, No.22, Budapest: Institute for World Economics of the Hungarian Academy of Sciences;
- Jones, E., van der Bijl, N. (2004) *Public Opinion and Enlargement: A Gravity Approach*, European Union Politics, p. 139-146;
- Kasim H, B.G. Peters, and V Wright (2000). *The National Coordination of EU Policy: The Domestic Level*. Oxford: Oxford University Press.
- Keohane, R.O. (1986), *Neorealism and its critics*, New York: Columbia University Press;
- Kissinger, H. (1969), *Nuclear Weapon and Foreign Policy*, Abridged, Reprint;
- Kohler-Koch, B., (1996) 'Catching Up With Change. The Transformation of Governance in the European Union', *Journal of European Public Policy* 3, 3, pp. 359–380;
- Kolb, D., Williams, J. (2003), *Everyday Negotiation: Navigating The Hidden Agendas in Bargaining*. San Francisco: Jossey-Bass. pp. i-24;
- Kreppel, A. (2001)- *The European parliament and Supranational Party System: A Study in Institutional Development*, Cambridge: Cambridge University Press;
- Landau, A (2004): „Negotiating the enlargement” in *Negotiating the European Union*, Paul.W. Meerts, Franz Cede. (eds.), Palgrave Macmillan
- Lavadoux, F., Guggenbuhl, A., Best, E. (2004), *Handbook for the European Negotiator*, Maastricht: EIPA;
- Lempereur, A.P., Colson, A. (2008), *Negotiations europeennes*, Paris: A2C MEDIAS;
- Lewicki, R. et al. (2004), *Essentials of negotiation*. New York: McGraw-Hill Higher Education ;
- Maniokas, Klaudijus (2001): *Methodology of the EU Enlargement: a Critical Appraisal*, Online paper: www.eipa.nl/Topics/Enlargement/maniokas_paper.doc, last accessed: December 30, 2012.
- Marer, P. (1994), *Integrating Central and Eastern Europe into Europe*, Paper presented for Conference on European Identities, Indiana University, Bloomington, Indiana, February 1994;
- Mayhew, A (1998): *The European Union's Policy toward Central Europe: Design or Drift?* in C. Rhodes, ed., *The European Community in the world Community*. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 105-125.
- Mayhew, A. (2007) *Enlargement of the European Union: an analysis of the negotiations for countries of the Western Balkans*, in SIGMA PAPER, no. 37
- McElroy, G. (2007) „Legislative Politics”, in K.E.Jorgensen, M.A.Pollack, and B.Rosamond (eds.) *The handbook of European Union Politics*, London: Sage, p. 175-194;
- Meerts, P. and Cede, F. (eds.) (2004) *Negotiating European Union*, Basingstoke: Palgrave Macmillan;
- Metcalfe, L. (1987) *Comparing National Policy Coordination; Do differences matter?* Paper – Ehrenstein Colloquim, EIPA, Maastricht;
- Middlemans, K. (1995) *Orchestrating Europe*. London: Fontana Press;
- Milzow, K. (2008), *National Interest and European Integration. Discourse and Politics of Blair, Chirac and Schroeder*, Palgrave Macmillan,
- Monti, M. (2010) *A new strategy for the Single Market. At the service of Europe's economy and society*, Report to the President of European Commission, Jose Manuel Barroso;
- Moravcsik, A., M.A. (2003): *National Interests, State Power, and EU Enlargement. CES Working Paper, no. 97, 2003. [Working Paper]*

- Nicolaides, P. (1998), *The Boundaries of the Negotiating Power of the Candidates for Membership of the European Union: Some Theoretical Considerations and Practical Implications*, in EIPASCOPE, 3;
- Nicolaides et al., (1999) *A Guide to the Enlargement of European Union (II): A review of the process, Negotiations, Policy Reform and Enforcement Capacity*, Maastricht, EIPA;
- Nicolaides, P. (2000), *Enlargement of the European Union and Effective Implementation of its Rules (with a case study on Telecommunication)*, Current European Issues, European Institute of Public Administration, Maastricht, Netherlands;
- Nicolaides, P. (2002), *From Graphite to Diamond – The importance of Institutional Structure in Establishing Capacity for Effective and Credible Application of EU Rules*, Current European Issues, European Institute of Public Administration, Maastricht, Netherlands;
- Nicolaides, P. (2003), *Preparing for EU Membership: The Paradox of Doing What the EU Does Not Require You to Do*, in EIPASCOPE, 2;
- Noë, W. (2001): The impact of EU Enlargement on External Relations, notably with the US and Russia, National Europe Center Paper, No. 8; online paper available at:
<http://www.unece.org/fileadmin/DAM/trade/workshop/april2003/4Impact-EUEnlargementOnExternalRelations-USAndRussia.pdf>, Last accessed: 30 December 2012.
- Peters, B.G. (1999) *Institutional Theory in Political Science: The „New Institutionalism”*, London: Continuum;
- Peterson, J., E. Boomer, (1990): *Decision-making in the European Union*. London and New York: Macmillan and St. Martin's Press;
- Plantey, A. (2002), *La négociation internationale au XXI^e siècle*, Paris: CNRS Editions;
- Puscas, V. (2003), *Negotiating with the European Union: preparing the External Environment of Negotiation*, vol.3, Bucuresti: Editura Economica;
- Puşcaş, V. (2006): *European Negotiations, A case study: Romanians Accession to the European Union*, Gorizia, IUES-ISIG
- Putnam, R. D. (1988), „Diplomacy and domestic politics: The logic of two-level games”, *International Organization* 42, p. 427-60;
- Scharpf, F. (1988). The Joint-Decision Trap: Lessons from German Federalism and European Integration. *Public Administration* 66: 239–78
- Schalk, J., Torenvlied, R., Weesie, J. And Stokman, F. (2007) „The Power of the Presidency in EU Council Decision-Making”, *European Union Politics*, 8/2, p. 229-250;
- Schimmelfennig, F., Sedelmeier, U. (2005), „Introduction: Conceptualizing the Europeanization of Central and Eastern Europe”, in F. Schimmelfennig, F., U. Sedelmeier, (eds.): *The Europeanization of Central and Eastern Europe*, Ithaca, p. 1—28;
- Schneider, G., Steunenberg, B., Widgrén, M. (2006) 'Evidence With Insight: What Models Contribute to EU Research', in R. Thomson, F. N. Stokman, T. König and C. Achen, (eds.) *The European Union Decides: Political Economy of Institutions and Decisions*, Cambridge: Cambridge University Press, p. 299-317;
- Schneider, J. (2009) *Conflict, Negotiation and European Union Enlargement*, New York: Cambridge University Press;
- Schout, A. (1997): *The Domestic Management of European Affairs: Draining the Quagmire*. Paper, EIPA, Maastricht
- Sedelmeier, Ulrich (2010), *Enlargement: From Rules of Accession to a Policy Towards Europe?*, in H. Wallace, M. A. Pollak and A. R. Young (2010), „Policy-Making in the European Union”, Sixth Edition, Oxford: Oxford University Press;
- Sigma Papers no. 37 (2007) *Enlargement of the European Union: An Analysis of the Negotiations for Countries of the Western Balkans*;

- Smith, M. (1996) – “European Union as an international actor”, in J. Richardson (ed.) *The European Union: power and policy-making*, London: Routledge;
- Smith, M. (2000), *Negotiating New Europe: the Role of the European Union*, in “Journal of European Public Policy”, 7: 5;
- Soete, L. (2011): Europe’s future: fragmented implosion, or greater integration?, online paper, available at: <http://unu.edu/news/europes-future-fragmented-implosion-or-greater-integration.html>, Last Accessed: 30 December 2012;
- Spangle, M.L., Isenhardt, M.W. (2003), *Negotiation*, Thousand Oaks: SAGE Publications;
- Summa, T. (2008), *The European Union 5th Enlargement-Lessons Learned*, Report for Fellow Program, Cambridge: Harvard University;
- Tallberg, J. (2003), The Agenda-Shaping Powers of the EU Council Presidency. *Journal of European Public Policy*, 10;
- Tallberg, J. (2006), *Leadership and Negotiation in the European Union: The Power of the Presidency*. Cambridge University Press;
- Tallberg, J. (2008), *The Institutional Foundations of European Union Negotiations*, Paper prepared for the workshop “Negotiation Theory and the EU: the State of the Art”, Dublin, Nov.14-15;
- Tamminen, T. (2012) *Negotiating and Deciding EU Enlargement. Critical observations on the Recent Enlargement Debates and the EU Policies towards the Western Balkans*, University of Turku, Course booklet, first edition for Autumn Semester 2012;
- Thomson, R. , Hosli, M.O. (2006): 'Explaining Legislative Decision-Making in the European Union', in Robert Thomson et al., eds., *The European Union Decides*, Cambridge: Cambridge University Press, p. 1-24;
- Thomson, R. (2008) „The Council Presidency in the European Union: Responsibility with Power”, *Journal of Common Market Studies*, 46/3, p. 593-617;
- Tomozeiu, D. (2011), *EU Eastern Enlargement: Testing the Applicability of the PON Negotiation Model*, Paper for European Consortium for Political Research, Dublin, Aug. 30;
- Van de Bos, J.J.M. (1991). Dutch EC Policy Making: A Model-Guided Approach to Coordination and Negotiation. University of Utrecht: Dissertation.
- Van Deever S. (2004): EU Enlargement and Environmental Policy: Transitions, Liberalization, Institutions and Environmental Outcomes, online paper, available at: http://pubpages.unh.edu/~sdv/eu_enlargement.pdf, Last accessed: 30 December 2012.
- van Keulen, Mandeltje (2004): “What happens at home – Negotiating EU Policy at the Domestic Level” in *Negotiating the European Union*, Paul.W. Meerts, Franz Cede. (eds.), Palgrave Macmillan.
- van Schendelen, Rinus (2004): “The EU as a Negotiations Arena: Diplomats, Experts, and PAM Professionals” in Paul.W. Meerts, Franz Cede. (eds.), Palgrave Macmillan.
- Verheijen, A.J.C. (2000) *Administrative Capacity Development. A race against time?*, Scientific Council for Government Policy. Working Paper, W 107,
- Young, A.R. (2009) „The Politics of Regulation and the Internal Market”, in K.E. Jorgensen, M.A. Pollack and B. Rosamond (eds.) *The Handbook of European Union Politics*, London: Sage, p. 373-394;
- Wallace, H., Pollack, M.A., Young, A.R. (2010), *Policy-Making in the European Union*, 6th edition, The New European Series, Oxfors: Oxford University Press;
- Zartman, W. I., (1976), *The 50% Solution: How to Bargain Successfully with Hijackers, Strikers, Bosses, Oil Magnates, Arabs, Russians, and Other Worthy Opponents in this Modern World*, New York: Anchor Press. Garden City;

Resurse online:

1. Council of the European Union (2009): Council conclusions: financial package for the accession negotiations with Croatia –
http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/EN/genaff/111781.pdf. Last accessed: December 19, 2012.
2. Negotiating Team of the Republic of Slovenia for the Accession to the European Union: *Negotiations on the Accession of the Republic of Slovenia to the European Union Completed: Presentation and assessment of the financial package*;
http://www.svez.gov.si/fileadmin/svez.gov.si/pageuploads/docs/slovenia_accession_to_the_EU/Negotiations_on_the_Accession.pdf -Last accessed: December 19, 2012.
3. Steps toward joining the EU: http://ec.europa.eu/enlargement/policy/steps-towards-joining/index_en.htm
4. Western Balkans (2004): *Guidelines to the Acquis Communautaire: Support to promotion on the reciprocal understanding between the European Union and the Western Balkans*,
http://www.westernbalkans.info/htmls/save_pdf2.php?id=600 Last accessed December 19, 2012;
5. 4th Enlargement Summary: http://aei.pitt.edu/1560/1/4th_enlarge_summary_results.pdf; Last Accessed: December 19, 2012
6. „How to write a position paper”, http://www.xavier.edu/library/help/position_paper.pdf
7. „Romania’s position paper. Chapter 20 – Culture and audiovisual”, Conference on Accession to the European Union, 2000,
<http://abm.tobb.org.tr/duyurular/sunuslar/muzakere%20pozisyonlari/20/romanya%2020.pdf>

Alte resurse online:

1. <http://en.euabc.com/>
2. <http://www.eutransition.eu>
3. <http://ec.europa.eu>
4. <http://eur-lex.europa.eu>
www.seio.gov.rs