

OCENA USPEŠNOSTI IN PROBLEMI SLOVENSKEGA PRESEDOVANJA SVETU EU – POGLED OD ZNOTRAJ

Povzetek. Članek razkriva rezultate ankete, izvedene med več kot 600 državnimi uslužbenci (z dvotretjinskim odzivom), ki so delali na vsebinskih nalogah v času predsedovanja Slovenije Svetu EU. Analizira dva vidika: samooceno državnih uslužbencev uspešnosti in njihove poglede na ključne probleme predsedovanja. Državni uslužbenci so v povprečju ocenili predsedovanje kot zelo uspešno, analiza pa pokaže na razlike v oceni, do katerih prihaja med različnimi resorji in glede na položaj posameznikov v hierarhiji državne uprave. Analiza razumevanja problemov predsedovanja pokaže na izjemno strinjanje o ključnih problemih predsedovanja. Ti so: pomanjkanje kadrov in šibko vertikalno ter horizontalno sodelovanje v državni upravi. Subtilnejša analiza pa preseneti z nekaterimi odstopanji, ki pričajo o »evropeizaciji« nekaterih delov slovenske izvršne oblasti.

Ključni pojmi: Evropska unija, predsedovanje, samo-
evalvacija.

Uvod: (Samo)ocena predsedovanja¹

Ocene politikov, novinarjev in strokovnjakov, ki so se ob koncu slovenskega predsedovanja Svetu Evropske unije (EU) v prvi polovici 2008 pojavljale v medijih, so bile zelo pozitivne. Ne sicer brez opozarjanja na pomanjkljivosti, a v splošnem je obveljal dobrohoten konsenz. Toda te ocene so temeljile bolj na naključno izbranih posameznih vidikih predsedovanja, in ne na temeljiti analizi. Celovita ocena predsedovanja Svetu EU predstavlja

* Dr. Sabina Kajnč, raziskovalka na Fakulteti za družbene vede, Univerza v Ljubljani.

** Dr. Marjan Svetličič, redni profesor na Fakulteti za družbene vede, Univerza v Ljubljani.

¹ Članek je sestavni del dela programske skupine P 5-177 Možnosti in priložnosti Slovenije in njenih akterjev v procesih globalizacije, ki ga financira ARRS, izvaja pa Center za mednarodne odnose, FDV, Ljubljana. Avtorja se zahvalujeta Živani Mejač, Mateju Marnu, Ireni Bačlija in Miru Hačku za komentarje na zgodnejšo verzijo članka in Živi Brodar za pomoč pri statističnih obdelavah. Prav tako se zahvalujeta udeležencem Slovenskih politoloških dni 2008 ter delavnic, ki smo jo organizirali skupaj s Službo vlade za evropske zadeve (SVEZ) na temo predsedovanja 14. 11. 2008 v Ljubljani. Na njej je sodelovalo 23 nosilcev predsedovanja iz 12 resorjev. Sabina Kajnč se zahvaljuje Compagnii di San Paolo, ki je v okviru »European Foreign and Security Policy Studies Programme« financirala njeno raziskovalno delo.

kompleksno analizo, na različnih ravneh in iz različnih vidikov. Oceniti je mogoče (i) napredek, ki ga je predsedstvo doseglo v političnem življenju EU; (ii) uspešnost zagovarjanja interesov predsedujoče države; (iii) napredek glede na (s strani evalvatorja opredeljene) potrebe po delovanju, glede na (s strani predsedujoče države) zadane cilje ali glede na izvedbo posameznih vlog, ki so pripisane predsedujoči državi. Nadalje, celovita ocena predsedovanja ne more dati zgolj splošnih rezultatov v smislu »napredek ali cilj je bil dosežen« ali »predsedstvo je bilo dobro v mediaciji in slabo v zagovarjanju lastnih interesov«. ² V primeru slednjega je možna izključujočnost ene in druge vloge in takšna ocena, ki je prej sodba, ne ponuja možnosti za analizo. Od namena in cilja ocene, torej njenih nadaljnjih analitičnih ciljev, je odvisna izbira ali fokus ravni in »benchmarka« v oceni, prav tako pa tudi upoštevanje različnih dejavnikov: zunanjih, tistih na evropski ravni in specifičnih za predsedujočo državo. Ocena politike, medijev in strokovnjakov ima vsaka svoj namen: zagotoviti podporo volivcev, zadržati ali povečati branost oz. gledanost ali podati strokoven pogled. Ocena s ciljem analize učinkovitega vodenja EU bo nujno drugače ovrednotila vire predsedujoče države in vpliv zunanjih dejavnikov kot ocena s ciljem analize performansa predsedujoče države.

6 Pričujoči članek podaja analizo rezultatov ankete, izvedene med državnimi uslužbenci, ki so med predsedovanjem delali na vsebinskih nalogah – s ciljem ocene uspešnosti predsedujoče države. Vendar zajame zgolj en specifičen element analize, in sicer (samo)evalvacijo tistih, ki so v času predsedovanja delovali na vsebinskih nalogah, povezanih s predsedovanjem. Analizira njihovo oceno uspešnosti predsedovanja in oceno največjih problemov predsedovanja na temelju ankete, poslane zaposlenim v državni upravi, ki so delali na vsebinskih nalogah v času predsedovanja. ³ Cilj analize je ugotoviti, kako uspešno je bilo predsedovanje Svetu EU z vidika tistih, ki so ga izvajali, kakšne so bile slabosti in kaj se lahko iz tega naučimo za prihodnje delovanje Slovenije v EU. Temeljna raziskovalna vprašanja so: (i) kako predsedovanje in njegovo uspešnost ter težave ocenjujejo državni uslužbenci, ki so delali na vsebinskih nalogah v času predsedovanja; (ii) kaj vpliva na posameznikovo oceno uspešnosti predsedovanja; (iii) od česa je odvisno njihovo videnje ključnih problemov predsedovanja.

Ocena uspešnosti določene aktivnosti tistih, ki so v veliki meri osebno vpleteni, je nujno zelo subjektivna, zato smo sklepali, da bodo nekateri državni uslužbenci bolj kritični od pavšalnih ocen v medijih. Sklepali smo,

² Za kompleksnost ocenjevanja predsedujoče države Svetu EU glej Quaglia in Moxon-Browne (2005), ki – glede na vloge predsedujoče države – primerjalno analizirata italijansko in irsko predsedstvo EU v drugi polovici leta 2003 oz. v prvi polovici leta 2004, ter Schout in Vanhoonacker (2005), ki razvijeta kontinogenčno teorijo evalviranja predsedovanja in jo testirata na primeru francoskega predsedstva v drugi polovici leta 2001.

³ Metodologija raziskave je podrobneje razložena v tretjem delu članka.

da bodo na oceno v večji meri vplivali položaj posameznika v državni upravi in njegove naloge, hkrati pa, da se bo ocena razlikovala glede na področja, na katerem je deloval, in glede na težavnost zagovarjanja interesov Slovenije na področju, na katerem je deloval; ne bo pa se razlikovala v smislu umestitve v program in med prioritete predsedovanja.

Videnje največjih problemov predsedovanja je seveda subjektivno. Zato smo skleпали, da bodo izpostavljeni tisti problemi, ki so posameznikom bližje, ki vplivajo na njegovo vsakdanje delo in ki niso nujno povezani z vprašanjem doseganja zadanih ciljev. Prav tako smo skleпали, da ne bodo izpostavljeni problemi, ki so povezani z delom posameznika, torej z njegovim znanjem in s poznavanjem problematike (samokritika), pač pa problemi, ki so za posameznika zunanji in za katere ima občutek, da nanje ne more vplivati. To so problemi, povezani s pomanjkanjem kadrov in sodelovanjem z drugimi akterji. V nasprotju z oceno predsedovanja smo skleпали, da na razumevanje problemov ne bo v tolikšni meri vplival njihov osebni položaj, pač pa bolj področje, na katerem so delali, in sicer v resornem in ne v programskem smislu.

Izhajajoč iz teh osnovnih predpostavk smo postavili naslednjih sedem hipotez:

- (i) Povprečna ocena uspešnosti predsedovanja s strani državnih uslužbencev se ne bo bistveno razlikovala od ocene v medijih.
- (ii) Glede na položaj posameznika v državni upravi predpostavljamo, da bodo višje zaposleni uradniki in tisti z daljšim »stažem« v državni upravi bolje ocenili predsedovanje, saj so bili »v središču« in so manj kritični, po drugi strani pa globlje poznajo mehanizme delovanja in se zavedajo širših omejitev. Enako bomo predpostavili za diplomate na Stalnem predstavništvu v Bruslju (SPBR).
- (iii) Glede na področje dela (v resornem smislu) predpostavljamo, da bodo bolj kritični do predsedovanja zaposleni na tistih področjih dela, ki se že od časa predpristopnih pogajanj več ukvarjajo z evropskimi zadevami. Ta področja so vezana na zunanji resor ali pa so bolj tehnična področja, kot so kmetijstvo in ribištvo, okolje, energija in institucionalne zadeve ter proračun.
- (iv) Posamezniki, ki so imeli občutek, da je Slovenija med predsedovanjem težje zagovarjala lastne interese, bodo nižje ocenili uspeh predsedovanja. Nasprotno pa na oceno predsedovanja ne vpliva status področja, s katerim so se ukvarjali, glede na njegovo umestitev v program predsedovanja. Predvidevamo, da se delo ni razlikovalo glede na to, kakšen programski status je področje (oz. *dossier*) imelo.
- (v) Z vidika največjih problemov predsedovanja bo največ klica po kadrih in boljšem sodelovanju znotraj državne uprave – tako v vertikalnem kot horizontalnem smislu.

- (vi) Videnje problemov se ne bo razlikovalo glede na položaj posameznika v sami hierarhiji državne uprave oz. glede na njegov staž, z izjemo diplomatov (glej naslednjo hipotezo). Prav tako ni pričakovati, da se bo razlikovalo glede na umestitev tematike, s katero se je anketiranec ukvarjal, v program predsedovanja – iz podobnih razlogov, kot veljajo za oceno uspešnosti. Zato pa je mogoče pričakovati, da bodo tisti, ki so delovali na področjih, ki so bila pomembna za Slovenijo (oz. so jih sami tako videli), in tisti, ki so menja, da je med predsedovanjem Slovenija težje zagovarjala lastne interese, v večji meri izpostavili probleme bolj vsebinske in manj institucionalne narave, torej tudi bolj osebne (znanje) in manj zunanje (birokratske) težave.
- (vii) Na videnje problemov vpliva konkretno področje dela. Pričakovati je, da bodo tisti, katerim je EU predsedovanje predstavljalo novo odkrito EU-dimenzijo dela, prej izpostavili pomanjkanje znanja, informacij, poznavanja širših povezav med področji, kot tisti, ki delajo na področjih, kjer je EU-dimenzija del vsakdana in kjer je bolj izpostavljena institucionalna komponenta pomanjkljivosti (sodelovanje z drugimi resorji ipd.). Še pred takšno »institucionalno« evropeizacijo pride do »osebne« evropeizacije pri uradnikih, diplomatih, ki delajo na Stalnem predstavništvu v Bruslju (SPBR). Pričakovati je, da bodo videli več problemov, vezanih na znanje in poznavanje, pa tudi, da se bodo kot posledica drugačne narave dela v »evropski« diplomaciji razlikovali od »klasičnih« diplomatov v njihovem videnju največjih problemov slovenskega predsedovanja.

Samoevalvacija ima svoje omejitve in prednosti. Te so predstavljene v naslednjem poglavju, skupaj z okvirom analize, ki poleg evalvacijske komponente vključuje tudi koncepte iz *menedžmenta* javne uprave in »evropeizacije« izvršne veje oblasti. V tretjem delu je analiza rezultatov samoevalvacijske ankete z vidika ocene uspešnosti slovenskega predsedovanja EU in s strani tistih, ki so bili nosilci vsebinskih funkcij in so bili izpostavljeni največjim problemom. V sklepnem delu so identificirana najpomembnejša dognanja analize in odprta vprašanja za izboljšave v luči učenja na izkušnji predsedovanja s ciljem uspešnejšega delovanja Slovenije v EU v »normalnih« razmerah članstva.

Konceptualna izhodišča

Ključni konceptualni elementi analize so: (i) (samo)evalvacija in njen pomen; (ii) *menedžment* javne uprave; (iii) »evropeizacija« izvršne oblasti.

Glede na to da je analiza osnovana na rezultatih ankete, izvedene med posamezniki, ki so sooblikovali predsedovanje Slovenije Svetu EU, je treba vnaprej jasno opredeliti omejitve in pa seveda prednosti takšne analize.

Evalvacija je sestavni element analize politik. Je neobhodni del procesa razvoja politike (*policy*), saj prispeva oceno njene relevantnosti, učinkovitosti, vpliva in trajnosti (cf. Kustec Lipicer, 2007). Splošneje je evalvacija sistematična ocena vrednosti neke aktivnosti. Evalvacijo (*evaluation*) lahko enačimo tudi z oceno (*assessment*) ali pregledom (*review*) (Campbell in Rozsnyai, 2002: 133). Samoevalvacija ali samoocena je temeljni element vsake evalvacije; gre za to, da institucija na različne načine sama evalvira oz. ocenjuje svoje delo. Rezultati take samoevalvacije so del celotne ocene dela.

V našem primeru gre v strogem metodološkem smislu za samoevalvacijo, saj so akterji sami ocenjevali delo in probleme, vendar pa ocenjevanje ni opravljeno od znotraj, ampak ga je opravil raziskovalni inštitut. Sicer ni nenaavadno, da institucija metodološko zaupa evalvacijo oz. njeno metodologijo tretjemu akterju (npr. konzultantski agenciji), vendar je jasno, da je naročnik študije oz. evalvacije v tem primeru institucija. V našem primeru naročnik ni institucija, ampak je študija izvedena na pobudo tretjega akterja in v raziskovalne namene. Raziskave so pokazale (Harvey, 2002), da se iskrenost, refleksija in uporabnost rezultatov samoevalvacije veča z manjšim tveganjem oz. manjšo grožnjo, ki jo samoevalvacijski proces predstavlja za posameznika.

Pomembnost samoevalvacije pri vsaki evalvaciji je nesporna, ostajajo pa odprta vprašanja o pomenu njenih rezultatov – zlasti z vidika odkritosti, resničnosti in (samo)kritičnosti odgovorov, ki jih posamezniki podajo. Glede na to da je bilo anketirancem v dopisu pojasnjeno, da gre za neodvisno raziskavo v znanstvene namene in da je zagotovljena popolna anonimnost, in glede na to da se je raziskava izvajala v obdobju tik po izteku aktivnosti, ki jo je evalvirala, predpostavljamo, da rezultati ne podajajo zavajajoče slike. Je pa hkrati seveda razumljivo, da rezultati podajajo zgolj samoevalvacijo predsedovanja in da ne gre za (objektivno) študijo. Samoevalvacija je zgolj ena od tehnik takšne študije.

Iz *menedžmenta* javne uprave smo uporabili dognanja o položaju posameznika in njegovi odgovornosti, vplivu izkušenj in problemov vertikalne koordinacije in medresorske tekmovalnosti. Razumevanje vpliva teh dejavnikov je v širšem smislu vezano na sistemsko teorijo in na birokratski organizacijski model po Webru, v ožjem pa na simbolno raven uslužbenskega sistema, ki ga predstavljata organizacijska klima in kultura (cf. Haček in Bačlija, 2007). Posamezniki na bolj odgovornih položajih so manj kritični v svoji oceni dela institucije, saj se v večji meri vidijo kot del sistema, in s tem v večji meri oceno razumejo kot oceno njih samih. Prav tako posamezniki, ki svoje področje dela razumejo kot pomembnejše in ki porabijo več časa na nekem projektu, le-tega bolj pozitivno ocenjujejo. Odgovornost se viša z višjim položajem, ki je v sistemu napredovanja v slovenski državni upravi vezan na delovne izkušnje, pa tudi na formalno izobrazbo, funkcionalna znanja in kvalitativno oceno s strani predpostavljenega (*ibid.*, 122ff). Prob-

lemi, vezani na vertikalno in horizontalno sodelovanje v državni upravi, so zacementirani v birokraciji kot instituciji s procesno organizacijsko kulturo, oplajata jih pa hierarhična narava in medresorska tekmovalnost (cf. Deal in Kennedy v Haček in Bačlija, 2007: 74–77).

V izvajanju »evropske« politike pridejo slednje značilnosti še posebej do izraza zaradi njene novosti in hitrih sprememb, ki spreminjajo položaj in pomembnost posameznih resorjev in služb. V Sloveniji so na oblike dela vplivale spremembe statusa Službe vlade za evropske zadeve (SVEZ) in Ministrstva za zunanje zadeve (MZZ) med predpristopnimi pogajanja (cf. Fink Hafner in Lajh, 2003) in skozi prva leta članstva ter spremenjena (članstvu v EU prilagojena) narava dela na številnih ministrstvih šele v času predsedovanja, ki je zahtevalo nova znanja in nove oblike koordinacije. Delo na evropskih zadevah zahteva veliko vertikalnega in horizontalnega usklajevanja ter več timskega dela (Fink - Hafner, 2007: 11). To otežujejo razlike v delitvi pristojnosti med EU in državami članicami in spreminjajoči vlogi SVEZ in MZZ.

Evropeizacija je okvirni koncept, s katerim, najsplößeje, poskušamo zajeti spremembe na nacionalni ravni v sferi političnega, ki nastanejo kot posledica članstva v EU in delovanja v evropskih institucijah. Te spremembe je mogoče opazovati na vseh ravneh političnega (*policy, polity, politics*) (cf. Börzel, 1999, 2000; Green Cowles, Caporaso in Risse, 2000; Ladrech, 1994; Schimmelfennig in Sedelmeier, 2005). Prav tako jih je mogoče identificirati v treh dimenzijah: od spodaj navzgor (*bottom-up; projection, uploading*), od zgoraj navzdol (*top-down, reception, downloading*) in kot posebno socializacijsko dimenzijo (Wong, 2006). Spremembe je mogoče opazovati tako pri bolj oprijemljivih procesih in spremembi zakonodaje kot tudi v mehkejših praksah, načinih dela in mišljenju ter prepričanjih (Radaelli, 2004). Študije so pokazale, da so v teh mehkejših oblikah spremembe posledica vsakodnevnega stika s problematiko na evropski ravni in z ljudmi, ki sodelujejo. Skladno z naravo političnega sistema na ravni EU je tako socializacijsko dimenzijo evropeizacije mogoče najprej opazovati v izvršni veji oblasti. Najmočneje so na širši spekter evropeizacijskih značilnosti (spremembe praks, načinov dela ipd.) pokazale študije v okviru prvega stebra EU (Börzel, 2000) in študije »evropeizacije« pridružitvenih držav Vzhodne in Srednje Evrope (Schimmelfennig in Sedelmeier, 2005). De Schoutheete (1980) je že po nekaj letih obstoja Evropskega političnega sodelovanja dokazoval, da se med elitami, ki sodelujejo v sicer medvladnem političnem sodelovanju, razvije t. i. koordinacijski refleksi, kar pomeni, da akterji v procesu odločanja na nacionalni ravni upoštevajo stališča drugih akterjev in temu primerno prilagodijo svoja stališča. Novejše študije (Juncos in Pomorska, 2006) so pokazale na socializacijski efekt dela v Bruslju in s tem zlasti na razlike med državnimi uslužbenci na stalnih predstavništvi v Bruslju in tistimi v prestolnicah v odnosu do *policy* procesa na evropski ravni.

Študije, vezane na Slovenijo, so redke.⁴ Izpostavljajo razlike v »evropeiziranosti« znotraj izvršne oblasti in kažejo na omejeno »globino« teh procesov ter na pretežno dimenzijo *top-down* (Fink - Hafner in Lajh, 2003, 2005). Z vidika rednega stika in s tem »evropeizacije«, vezane na posameznike, torej v smislu socializacijske dimenzije evropeizacije, je mogoče izpostaviti sledeče resorje, ki so v svoji tehnični, nepolitizirani naravi že od časa predpristopnih pogajanj in s podobno intenziteto tudi naprej imeli reden stik s *policy* procesom na EU-ravni: kmetijstvo in ribištvo, okolje ter energija. Ta področja upravljajo z denarjem iz evropskega proračuna še od predpristopne pomoči, zdaj pa v obliki porabe sredstev strukturnih skladov. Redno delo na evropskih zadevah pomeni, da je izjemna situacija, kot je predsedovanje, manjši šok, hkrati so pa pričakovanja višja. Obratno so resorji, katerih področja so tudi na EU-ravni šibko integrirana oz. spadajo v t. i. področja podporne pristojnosti (npr. javno zdravje, kultura, izobraževanje ipd.), redkeje soočeni z EU-ravnijo. Zato je predsedovanje ena redkejših, a hkrati dosti intenzivnejših izkušenj (v primerjavi s prejšnjimi).

Tabela 1: Konceptualni okvir analize

Konceptualno izhodišče	Predpostavke	Konceptualni okvir
Samoevalvacija	Odkritost, omejitev možnosti analize	Pomen osebnega položaja in problemov, vezanih na vsakdanje delo
Menedžment javne uprave	Hierarhičnost in odgovornost kot temeljni razlikovalni spremenljivki	Vpliv položaja posameznika v državni upravi na (samo)kritičnost; kritičnost do problemov, vezanih na delovanje državne uprave (problemov zunanjih posamezniku, a del njegovega delovnega vsakdana)
Evropeizacija (izvršne oblasti)	Razlike med resorji glede na prakso/ izkušnje delovanja na evropski ravni; razlike med diplomati, ki izhajajo iz prakse dela v evropskih institucijah	Evropeizacija resorja vpliva na videnje problemov (izpostavljanje vertikalnega in horizontalnega sodelovanja, timskega dela), socializacijska dimenzija evropeizacije (diplomati na SPBR se bodo razlikovali od »klasičnih« diplomatov in uslužbenec v prestolnici v njihovem videnju problemov)

Predvidevati je, da bodo zaposleni na teh področjih dela, v kombinaciji z intenziteto oz. spremenjeno intenziteto dela na evropskih zadevah, pozitiv-

⁴ Najcelovitejša študija, vendar še iz predpristopnega obdobja je v Fink - Hafner in Lajh (2003); na področju zunanje politike je prvi oris v Kajnc (2005).

neje ocenili predsedovanje, ne bodo se pa od preostalih razlikovali v oceni problemov, saj so se med predsedovanjem soočali s podobnimi problemi kot bolj »evropeizirani« resorji.

Metodološki okvir

Tak konceptualni okvir je tvoril jedro premisleka ob sestavljanju ankete, na katere statistično obdelanih rezultatih temelji pričujoča analiza. Anketa je bila sestavljena iz 40 vprašanj zaprtega tipa. Izvedena je bila elektronsko med 9. julijem in 4. septembrom 2008. Poslana je bila neposredno na distribucijski seznam Podskupine za kadre za predsedovanje, ki vključuje seznam 454 oseb, ki so za obdobje predsedovanja delale na vsebinskih nalogah. To so državni uslužbenci, ki so bili vodje delovnih skupin, njihovi namestniki, eksperti, ki so sodelovali na dosjehih kot nacionalni delegati ali zgolj kot strokovnjaki in organizatorji ter koordinatorji projekta predsedovanja na skupni ravni (ne po ministrstvih). Posebej je bil vprašalnik poslan diplomatom in drugim sodelavcem, ki so delali na vsebinskih nalogah na Stalnem predstavništvu Republike Slovenije v Bruslju (od vodstva (Coreper II in Coreper I) do vodij delovnih skupin, ki so se vodile iz Bruslja, njihovih morebitnih namestnikov in ekspertov, tj. skupno 169 osebam) in na ostala diplomatska in konzularna predstavništva Republike Slovenije v tujini (tj. 44, na naslove veleposlanikov). Skupaj je tako bila anketa poslana na 667 naslovov. Prejeli smo 61 odstotkov (407) odgovorov, med katerimi je 235 (35 %) v celoti odgovorjenih in 172 (26 %) takšnih, pri katerih anketiranec ni odgovoril na najmanj eno vprašanje. Stopnja odgovarjanja je tako zelo visoka, kar krepi zanesljivost analize.

Vprašalnik je obravnaval vprašanja izobraževanja in kompetenc,⁵ odnose s posameznimi akterji v državni upravi, z uslužbenci Evropske komisije in Generalnega sekretariata Sveta, s predstavniki drugih držav članic in posebej s predstavniki Nemčije in Portugalske, s katerima je Slovenija tvorila t. i. trio. Nadalje je vključeval vprašanja o zagovarjanju nacionalnega interesa in delu na neprednostnih področjih, o spremembah, ki jih je predsedovanje povzročilo, ter vprašanja, vezana na videnje problemov predsedovanja in splošne ocene uspešnosti predsedovanja. Rezultati na slednji vprašanji sta v pričujočem prispevku analizirani kot odvisni spremenljivki.

V vprašalniku je bilo prav tako nekaj identifikacijskih vprašanj, kot so vprašanja o položaju, izkušnjah posameznika v državni upravi in področju, na katerem je deloval. Dokaj enakomerna razpršenost odgovorov kaže na reprezentativnost rezultatov raziskave. Iz Tabele 2 je razvidna zastopanost posameznih kategorij uslužbencev med respondenti. Razvidno je tudi, da so

⁵ Glej Svetličič in Kajnc (2009).

na projektu predsedovanja v veliki večini delali najizkušenejši kadri. Zelo malo je takih, ki so delali do enega leta. To je mogoče pojasniti z dejstvom, da je večini, najeti posebej za predsedovanje, delovno razmerje poteklo 4. julija 2008, anketa pa je bila na uradne elektronske naslove uslužbencev poslana 9. julija 2008.

Razporeditev respondentov glede na področja delovanja (glej Tabelo 4) pokaže na najvišjo zastopanost tistih, ki so se v najširšem smislu ukvarjali z evropsko zunanjo politiko (skupna zunanja in varnostna politika EU, zunanji odnosi EU, carina, širitev), nato približno enakomerno zastopanost področij prvega stebra, kjer ima EU ali izključno pristojnost ali pa si jo deli z državami članicami (notranji trg, konkurenca, promet, gospodarske zadeve, proračun, razvojno sodelovanje, okolje, energija itd.), in manj respondentov na področjih, kjer EU deluje zgolj v podporo (kultura, avdiovizualno področje, izobraževanje, mladina, zaposlovanje in socialne zadeve, javno zdravstvo). Razmerja med številom respondentov glede na posamezna področja se ujemajo tudi z dejanskimi števili razmerji kadrov, ki so delovali na teh področjih.⁶

Izbrani vidiki (samo)ocene: ocena uspešnosti in največji problemi *Ocena uspešnosti*

Anketirance smo prosili, naj podajo lastno oceno uspešnosti slovenskega predsedovanja, in sicer na lestvici od ena do pet (klasična šolska lestvica). Povprečna ocena (pri N = 225), ki so jo podali, je 4,02. Ker gre za relativno veliko število respondentov in kar enakomerno porazdelitev glede na izkušnje, položaj in področje dela v državni upravi (glej Tabeli 2 in 4), so rezultati reprezentativni. Pavšalno povedano, to je bolj kritično kot odlična ocena, ki so jo podali politiki, a manj kritično kot, recimo, »tri in pol«, ki jo je, uporabljajoč isto lestvico, podala Brinarjeva (Žurnal, 21. 6. 2008). Vendar povprečna ocena ne pove vsega. Čeprav je tudi standardni odklon razmeroma majhen (0,845), pa visoko število odgovorov kljub temu dovoljuje analize glede na posamezne skupine – s ciljem ugotoviti, kaj vpliva na (nižjo) oceno uspeha, kot so jo v povprečju podali državni uslužbenci.

Predvidevali smo, da bodo zaposleni na odgovornejših delovnih mestih – kar vključuje državne sekretarje in ministre ter vodje sektorjev, v isto kategorijo pa štejemo tudi diplomate na SPBR, ki so bili osebno tesneje vpleteni v predsedovanje in ki se hkrati bolje zavedajo možnosti in omejitve predsedovanja – višje ocenili uspešnost slovenskega predsedovanja. Ta del hipoteze lahko potrdimo (glej Tabelo 2). Vodje sektorjev in diplomati na SPBR so podali višje ocene. Ti dve skupini sta tudi edini nad povprečno oceno

⁶ Intervju, Ljubljana, 3. november 2008.

4,02.⁷ Vodje oddelkov, analitiki, *desk officerji* in diplomati v diplomatski in konzularni mreži (brez SPBR) pa so v povprečju podali nižjo oceno. Vodje oddelkov – kot najnižja vodstvena funkcija v državni upravi – so bili bistveno kritičnejši od vodij sektorjev. To je najbolj razvidno, če primerjamo rezultate pri oceni »odlično«. Medtem ko je kar 42,1 % slednjih predsedovanje ocenilo z oceno odlično, je takšno oceno podalo zgolj 27,8 % vodij oddelkov. V kritičnosti izstopajo zlasti diplomati (veleposlaniki) s povprečno oceno 3,61 in zgolj 12,9 % takih, ki so podali oceno odlično. Takšnih je bilo, za primerjavo, med diplomati na SPBR kar 48,6 %. Očitno višje ocene predsedovanja dajejo tisti, ki so bili tesneje vpleteni v predsedovanje.

Če primerjamo ocene predsedovanja glede na delovni čas, ki so ga posamezniki namenili delu, povezanemu s predsedovanjem, ugotovimo, da obstajata dve skupini. Tisti, ki so na predsedovanju delali manj kot pet ali med šest in dvanajst ur na teden, so v povprečju predsedovanje ocenili s 3,75 oz. 3,8. Na drugi strani so tisti, ki so delali med trinajst in dvajset urami na teden oz. več, podali v povprečju oceno 4,13 in 4,07, kar potrjuje ustreznost naše temeljne predpostavke o pozitivnejši oceni tistih, ki so bili tesneje vpeti v predsedovanje. To delno pojasnjuje razlike med diplomati na SPBR in drugimi diplomati.

Tabela 2: Ocena uspeha predsedovanja glede na položaj in glede na leta izkušenj v državni upravi⁸

<i>Položaj</i>	<i>Povprečna ocena glede na položaj</i>	<i>Izkušnje (delovna doba)</i>	<i>Povprečna ocena glede na izkušnje</i>
vodja sektorja (N = 38)	4,24	več kot 11 let (N = 95)	4,08
vodja oddelka (N = 36)	3,97	4–10 let (N = 73)	3,97
<i>desk officer</i> (N = 46)	3,98	1–3 leta (N = 34)	4,12
analitik (N = 22)	3,73	do 1 leta (N = 8)	3,75
<i>diplomat na SPBR</i> (N = 35)	4,4		
<i>diplomat v mreži</i> (N = 31)	3,61		
<i>SKUPAJ</i> (N = 208)		<i>SKUPAJ</i> (N = 210)	

Če analiziramo oceno uspešnosti predsedovanja in delovno dobo v državni upravi, slika vseeno ni tako premočrtna; tako je razvidno tudi iz Tabele 2. Predvidevali smo, da bomo na področju izkušenj dobili podobne rezultate, kot so zgornji rezultati glede na položaj. Več izkušenj bo vplivalo

⁷ Sicer je anketo rešil tudi en minister oz. državni sekretar, ki je predsedovanje ocenil z oceno odlično (5), vendar je ob enem odgovoru nemogoče govoriti o povprečju odgovorov. Sicer je število vseh, ki so v tabeli označili svoje delovno mesto in ocenili predsedovanje, 209.

⁸ Odebeljena črta v vseh tabelah pomeni, da gre za sestavljeno tabelo, ki jo je treba brati z leve na desno, od začetka in za vsako odebeljeno črto.

na boljšo oceno – v povezavi z odgovornostjo, globljim razumevanjem problemov in omejitev. Z našimi predvidevanji se ujema zgolj najnižja ocena s strani tistih, ki imajo najmanj izkušenj. Do enega leta v državni upravi pomeni začetniško pozicijo z malo odgovornosti, manj institucionalne zvestobe in bolj idealiziran ter manj realističen pogled na delo, kar vse omogoča višjo stopnjo kritičnosti (ki še ni tudi del samokritike) in se v tem ujema z našimi predvidevanji; drugače je z oceno pri tistih z več leti delovne dobe.

Tabela 3: Ocena uspešnosti predsedovanja glede na programsko umestitev področja in težavnost zagovarjanja interesov Slovenije

<i>Programska umestitev</i>	<i>Povprečna ocena glede na programsko umestitev</i>	<i>Težavnost zagovarjanja interesa</i>	<i>Povprečna ocena glede na težavnost zagovarjanja interesa</i>	<i>Pomen področja</i>	<i>Povprečna ocena glede na pomen področja</i>
18-mesečni program (N = 166)	4,11	lažje (N = 56)	4,05	pomembno za EU (N = 41)	3,93
prvenstvenih pet nalog (N = 78)	4,30	težje (N = 17)	3,76	pomembno za Slovenijo (N = 6)	4,00
program slovenskega predsed. (N = 162)	4,02	nespremenjeno (N = 31)	4,23	pomembno za EU in Slovenijo (N = 142)	4,13
program ministrstva (N = 163)	4,06	ni bilo posebnega interesa (N = 76)	3,96	ni prednostni dosje (N = 35)	3,71
zakonodajni akt (N = 103)	4,11	prednost EU interesom (N = 48)	4,06		

Ugotovili smo, da na nepremočrtnost zveze (rast ocene z leti delovne dobe) vpliva položaj posameznikov, saj je med tistimi z daljšo delovno dobo veliko število veleposlanikov (v najvišjih kategorijah glede na staž), ki so bili kritičnejši, zato znižujejo povprečno oceno. Zvišuje jo pa tistih 17 % s stažem od enega do treh let, ki so delali na SPBR in so predsedovanje v povprečju označili z oceno 4,67 %. Obratno je tudi 18 % tistih, ki imajo že enajst ali več let delovnih izkušenj v državni upravi, *desk officerjev*, ki so predsedovanje ocenili s povprečno oceno 3,83 (torej še nižje od povprečne ocene vseh *desk officerjev*, ki je 3,98), in so tako – podobno kot veleposlaniki – prispevali k nižji povprečni oceni. Leta delovnih izkušenj sama po sebi tako niso zelo

povezana z oceno uspešnosti predsedovanja. Naše osnovno predvidevanje, da več let izkušenj v državni upravi pomeni tudi večanje odgovornosti in v povezavi s slednjim tudi boljšo oceno predsedovanja, tako ne drži popolnoma. Dve skupini nosilcev predsedovanja nasprotujeta našemu predvidevanju: (i) diplomati na SPBR, med katerimi je precejšnje število tistih z manj izkušnjami, ki so ocenili predsedovanje zelo visoko, in ostali, ki so ga ocenili nižje; (ii) visok delež tistih z najmanjšo odgovornostjo med tistimi z dolgotrajnimi izkušnjami, ki so prav tako nižje ocenili predsedovanje.

Nadalje smo predvidevali, da ne bo bistvenih razlik v oceni predsedovanja glede na umestitev področja v programskem smislu. Analiza ocene predsedovanja – glede na (samo)umestitve anketirancev v a) 18-mesečni program triopredsedovanja, b) prvenstvenih pet nalog slovenskega predsedovanja, c) preostale naloge iz programa slovenskega predsedovanja, č) programe ministrstva; d) zakonodajni akt v rednem zakonodajnem postopku (možno je bilo obkrožiti več odgovorov) – ne pokažejo značilnih razlik. Povprečja ocen se gibljejo med 4,02 (program slovenskega predsedovanja) in 4,30 (18-mesečni trioprogram in zakonodajni akt; glej Tabela 3).

Nekoliko drugače je s povprečno oceno uspešnosti predsedovanja, če jo analiziramo po skupinah glede na videnje težavnosti zagovarjanja interesov Slovenije. Tisti, ki so mnenja, da je Slovenija v času predsedovanja težje zagovarjala svoje interese (3,76), in tisti, ki so delali na področjih, kjer Slovenija ni imela posebej izraženih interesov (3,96), so bili bolj kritični od tistih, ki so menili, da je Slovenija lažje (4,05) ali z nespremenjeno težavnostjo (4,23) zastopala lastne interese ali dajala prednost EU-interesom (4,06). Ti rezultati so skladni z vidika odgovornosti (v primeru, da ni izraženih interesov, je le-ta manjša); težavnost zagovarjanja interesa pa narekuje tudi večje možnosti za neuspeh oz. jasnejšo opredelitev tega, kaj je uspeh in kaj ne, zato sledi kritičnejša ocena. Treba je izpostaviti, da je zgolj 7,5 % tistih, ki so odgovorili na to vprašanje,⁹ mnenja, da je Slovenija težje zagovarjala svoje interese med predsedovanjem. Če pa k temu dodamo še 21,1 % tistih, ki menijo, da je bilo treba dati prednost EU-interesom pred slovenskimi interesi, se delež tistih, ki mislijo, da je predsedovanje oviralo uresničevanje nacionalnih interesov, poveča na 28,6 %. Le-ti so, kot je razvidno iz Tabele 3, ocenili predsedovanje bolj pozitivno kot tisti, ki so mnenja, da je Slovenija težje zagovarjala svoje interese. Predvidevanje o višji oceni predsedovanja z rastočo odgovornostjo in večjo vpletenostjo potrjujejo tudi rezultati analize glede na (samorazumljen) pomen področja, na katerem so bili posamezniki dejavni. Tisti, ki so delali na področju, ki ni predstavljalo prednostnega dosjeja, so nižje ocenili uspeh predsedovanja (3,71). Ocena uspeha pa raste s širšim pomenom problematike (glej Tabela 3).

⁹ Na vprašanje je skupno odgovorilo 228 anketirancev.

V zvezi z oceno po področjih glede na resorje¹⁰ smo predvidevali, da bodo ocene nižje pri tistih, ki imajo redno več izkušenj z delom z zadevami, povezanimi z EU. To so zlasti kmetijski in okoljski resor ter resor energetike in zunanjih zadev, vključno s carinami (*cf.* Hafner in Lajh, 2005). Odebeljeno so označeni resorji, za katere smo predvidevali, da bodo, skladno s svojo redno prakso dela na evropskih zadevah, kritičnejši do predsedovanja kot ostali. Poševno so označeni »nasprotni« resorji, ki so se skladno s pristojnostmi na EU-ravni v času predsedovanja intenzivneje kot sicer ukvarjali z EU-zadevami, in tako predsedovanje ocenili pozitivneje. Hipotezo je tako mogoče potrditi.

Tabela 4: Povprečna ocena uspeha predsedovanja glede na področja dela (padajoči rang ocen)

Področje dela	povprečna ocena
regionalne politike (N = 7)	4,57
<i>javnega zdravja, varnosti živil</i> (N = 21)	4,48
raziskav, inovacij, informacijske družbe (N = 17)	4,35
<i>izobraževanja, usposabljanja, mladine, zaposlovanja in socialnih zadev</i> (N = 16)	4,31
<i>prometa, pomorskih zadev</i> (N = 13)	4,31
<i>kulture, avdiovizualnega področja in medijev</i> (N = 12)	4,25
gospodarstva in denarnih zadev (N = 21)	4,24
pravosodja in notranjih zadev (pravica, svoboda in varnost), boja proti goljufijam (N = 44)	4,11
notranjega trga, konkurence, potrošnikov, podjetij (N = 28)	4,11
okolja (N = 29)	4,07
institucionalne zadeve, proračun, obdavčenje (N = 10)	4,00
energije (N = 23)	4,00
zunanje trgovine, carin (N = 17)	4,00
širitve EU (N = 19)	4,00
kmetijstva in ribištva (N = 36)	3,94
zunanje in varnostne politike EU, zunanjih odnosov EU ¹¹ (N = 73)	3,82
razvojno sodelovanje in človekoljubna pomoč, človekove pravice (N = 33)	3,67
SKUPAJ (N = 419)	4,05

Izstopata področji raziskav, inovacij in informacijske družbe ter regionalna politika. V prvem primeru gre za področje, ki je v okviru prioritete »Liz-

¹⁰ Področja so razdeljena glede na področja dela v Evropski komisiji in kombinirana po sorodnosti. Zato se ne ujemajo nujno z razporeditvijo po področjih v ministrstvih v Sloveniji.

¹¹ Povprečna ocena za tri področja (torej brez carin), ki spadajo pod zunanje zadeve, je 3,8, kar je najnižja ocena (s precejšnjo razliko) v primerjavi z drugimi področji.

bonska strategija«, ki je bila ena od petih prioritet slovenskega predsedovanja, doseglo zastavljene cilje in precejšen napredek. V sicer širšem okviru Lizbonske strategije je Slovenija izpostavila področje raziskovanja in inovacij in dosegla povečanje pomena tega elementa Lizbonske strategije, z zastavitvijo t. i. ljubljanskega procesa pa je dodala temu področju tudi enovit pečat (cf. Kajnč, 2009). Področje regionalne politike bi skladno s hipotezo moralo spadati med področja z dolgoletno prakso in rednim stikom z EU-ravnjo in s tem med bolj kritične resorje, a se izkaže ravno obratno – kot področje z najvišjo povprečno oceno predsedovanja. O razlagi za to je mogoče le špekulirati, je pa število odgovorov zelo nizko in na osnovi tega števila ni mogoče posploševati.¹²

Največji problemi

Med naborom različnih problemov so anketiranci izbrali največ tri, za katere so menili, da so bile najbolj problematični v obdobju predsedovanja. Tabela 5 (v prvih treh stolpcih) prikazuje pogostost izbora problemov.

Predvidevali smo, da bodo anketiranci najpogosteje izbrali probleme, ki so najbližje njihovem vsakdanjemu delu in ki niso odvisni od njih, ampak so jim zunanji. Hipotezo lahko potrdimo, saj vidimo, da so najpogostejši odgovori vezani na kadrovske pomanjkanje in sodelovanje znotraj resorja ter med resorji. Sledi problem hierarhije v ustanovah, ki je prav tako značilnost birokracije in ne izhaja iz posameznikov, čeprav ti lahko ali omilijo ali zaostrijo problem. Probleme, vezane na znanje in poznavanje, torej tiste reči, ki jih posamezniki lahko sami spremenijo, so anketiranci redkeje videli kot ključne, je pa pri njih kljub temu zanimiv vrstni red: v prvi vrsti so problemi, ki se nanašajo na interdisciplinarnost in so povezani z medresorskim sodelovanjem, sledi pasivna formulacija »informacij«, ki niso podane v zadostni meri. V enaki meri (in spodbudno nizko na lestvici problemov) so anketiranci kot problem označili notranjepolitične teme. Najnižje pa se umeščajo osebna znanja, najprej nepoznavanje institucij EU in šele na koncu samo znanje na področju delovanja.¹³

Ker izstopajo problemi, vezani na sodelovanje v slovenski državni upravi, smo primerjali izbor problemov s povprečno oceno sodelovanja z akterji znotraj slovenske državne uprave za obdobje predsedovanja (skrajni desni stolpec v Tabeli 5).¹⁴

¹² Glede na program Službe vlade za lokalno samoupravo in regionalno politiko za obdobje predsedovanja in poročilo o dosežkih v obdobju predsedovanja, ki ni vseboval nobene konkretne prioritete naloge, in glede na redne kritike v slovenskem medijskem prostoru, vezane na nizko črpanje iz različnih strukturnih skladov, je mogoče ugibati, da gre pri visoki oceni predsedovanja tudi za poskus zavračanja kritik.

¹³ Več v Svetličič in Kajnč, 2009.

¹⁴ Vprašanje se je glasilo: /.../ ocenite sodelovanje v času predsedovanja s spodaj naštetimi akterji znotraj slovenske državne uprave (podana je bila klasična šolska lestvica): (1) v matičnem ministrstvu; (2) z

Tabela 5: Pogostost izbora najbolj problematičnih elementov v času slovenskega predsedovanja (od najpogosteje izbranih do najredkeje izbranih) in primerjava z oceno sodelovanja v državni upravi

PROBLEM	N	% ¹⁵	% odgovorov	Ocena sodelovanja v drž. upravi ¹⁶
kadrovski primanjkljaj	111	18,4	50,0	3,3687
slabo vertikalno sodelovanje v okviru posameznih državnih organov	94	15,6	42,3	3,4071
premalo medresorskega usklajevanja	86	14,3	38,7	3,5128
hierarhija v ustanovah duši iniciativnost	72	12,0	32,4	3,3086
premalo znanja na sorodnih področjih in zavedanja o povezavah	63	10,5	28,4	3,5091
nezadostne informacije o vsebini obravnavane problematike	52	8,6	23,4	3,1778
notranjepolitične teme	52	8,6	23,4	3,4898
nepoznavanje delovanja ustanov EU	40	6,6	18,0	3,4516
premalo znanja na področju delovanja	32	5,3	14,4	3,4444

Zanimivo se najnižja ocena sodelovanja znotraj državne uprave ne ujema z izborom pomanjkljivega horizontalnega in vertikalnega sodelovanja v državni upravi kot (ob kadrovskem primanjkljaju) največjih problemov slovenskega predsedovanja. Pač pa se najnižja ocena sodelovanja ujema s problemoma hierarhičnosti (ki duši samoiniciativnost) in nezadostnih informacij o vsebini obravnavane problematike. Slednja formulacija je med vsemi problemi, povezanimi z znanjem, najbolj »pasivna« – gre za nezadostne »informacije« in ne za pomanjkljivo »znanje«. Informacije so nekaj, kar nam je podano od zunaj, medtem ko je znanje tisto, ki si ga pridobimo sami.¹⁷ Ob tem so razvidne še tri značilnosti (glej Tabelo 6, ki prikazuje videnje problemov glede na izkušnje – delovno dobo respondentov v državni upravi): (i) problem kadrovskega primanjkljaja narašča z izkušnjami, (ii) pomanjkanje medresorskega sodelovanja z izkušnjami pada, medtem ko (iii) se problem

drugimi ministrstvi; (3) s Službo vlade za evropske zadeve; (4) s Stalnim predstavništvom RS v Bruslju; (5) s slovensko mrežo diplomatsko-konzularnih predstavništev. Odgovore smo indeksirali in indeksirano vrednost (ki tako označuje splošno oceno sodelovanja z vsemi akterji v državni upravi) primerjali z izborom problemov.

¹⁵ Odstotek se šteje glede na celoto (602 odgovora) pri tem vprašanju. V desnem stolpcu je odstotek glede na tiste, ki so odgovarjali na to vprašanje; takšnih je bilo 222 (kar pomeni, da niso vsi izbrali po tri odgovore); vsi nadaljnji odstotki v tabelah so glede na tiste, ki so odgovarjali.

¹⁶ Srednja vrednost indeksa ocene sodelovanja z akterji v državni upravi. Glej opombo 20.

¹⁷ Primerjaj analizo predsedovanja glede na znanje, izobraževanje in kompetence v Svetličič in Kajnc (2009).

nezadostne informiranosti znatno zmanjša pri zaposlenih več kot eno leto, nato pa stagnira oz. celo rahlo naraste.¹⁸

*Tabela 6: Izbor problemov glede na izkušnje v državni upravi (anketiranci so lahko izdvojili tri probleme; v odstotkih)**

PROBLEM	Izkušnje v državni upravi			
	manj kot leto dni (N = 8)	1–3 leta (N = 34)	4–10 let (N = 73)	več kot 11 let (N = 95)
kadrovski primanjkljaj	37,5	44,1	43,8	56,8
slabo vertikalno sodelovanje v okviru posameznih državnih organov	37,5	50,0	38,4	36,8
premalo medresorskega usklajevanja	62,5	41,2	39,7	34,7
hierarhija v ustanovah duši iniciativnost	25,0	38,2	30,1	27,4
premalo znanja na sorodnih področjih in zavedanja o povezavah	25,0	20,6	35,6	24,2
nezadostne informacije o vsebini obravnavane problematike	37,5	17,6	19,2	23,2
notranjepolitične teme	25,0	29,4	20,5	24,2
nepoznavanje delovanja ustanov EU	12,5	11,8	20,5	18,9
premalo znanja na področju delovanja	25,0	17,6	17,8	11,6

* Odebeljene vrednosti v prvi vrstici pomenijo, da je 37,5 % tistih, ki so označili, da so zaposleni manj kot leto dni, med tremi največjimi problemi označilo kadrovski primanjkljaj, medtem ko je bilo med tistimi, ki so zaposleni od 1 do 3 leta, takšnih 44,1 % itd.

V Tabeli 7, ki prikazuje rezultate videnja problemov predsedovanja glede na položaj v državni upravi, velja izpostaviti, kako problematiko vidijo diplomati na SPBR in preostali diplomati (interpretirane vrednosti so natisnjene odebeljeno). Prvi namreč izjemno izstopajo v svojem videnju problemov glede na ostale zaposlene, drugi pa se diametralno razlikujejo od njih. Če si podrobneje ogledamo vrednosti za probleme hierarhičnosti in nezadostnih informacij, vidimo nasprotno sliko. Medtem ko »klasični« diplomati pogrešajo informacije o vsebini, a so hkrati mnenja, da v državni upravi hierarhičnost duši samoiniciativnost, takšnih kombinacij problemov med diplomati na SPBR ni opaziti. Diplomati na SPBR pa vidijo problem v vplivu notranjepolitičnih tem in nepoznavanje delovanja evropskih institucij – problem, ki je, z izjemo pomanjkanja znanja na področju delovanja, najmanj pogost pri

¹⁸ V hipotetičnem okviru smo sicer predvideli, da se videnje problemov ne bo razlikovalo glede na staž. Zlasti padanje problema nezadostne informiranosti velja podrobneje raziskati. Zanimivo pa izračuni ne pokažejo povezave med pogostostjo neformalnih stikov in nezadostno informiranostjo kot problemom, čeprav bi bilo mogoče sklepati, da so neformalni kanali informiranja najpogostejši, ti se pa razvijejo šele s časom. Prav zaposleni med enim in tremi leti imajo največ neformalnih stikov z drugimi akterji v slovenski državni upravi.

vseh ostalih skupinah. Ti rezultati navajajo na dvojce. Prvič, diplomati na SPBR so »drugačni« diplomati. Med pripravami na predsedovanje in skozi predsedovanje se je ustvaril profil »novega tipa« diplomata,¹⁹ za katerega ni več značilno zgolj sprejemanje navodil in informacij ter občutek nemoči oz. omejitvev, ki jih povzroča sicer tradicionalno hierarhična institucija diplomacije – obe značilnosti, ki se pokažeta pri diplomatih na drugih diplomatskih in konzularnih predstavništvi. Drugič, ti slovenski diplomati vidijo popolnoma druge probleme, za katere je mogoče trditi, da so tisti, ki vplivajo na njihovo (vsakdanje) učinkovito delo: to so notranjepolitični spori in nepoznavanje institucij EU. Iz nizkih ocen sodelovanja s preostalimi institucijami državne uprave s strani diplomatov SPBR je mogoče sklepati, da ti problemi – v očeh diplomatov SPBR – niso navzoči znotraj SPBR, ampak v drugih delih državne uprave.²⁰ Sklepati je mogoče, da diplomati na SPBR, ki že iz izkušenj verjetneje bolje poznajo delovanje EU-ustanov, v svojem stiku s »prestonico« opazajo pomanjkanje teh znanj. To dodatno relativizira oceno slednjih (nosilcev predsedovanja v prestolnici), da znanje ni glavni problem. Med ostalimi skupinami je vidno še izstopanje vodij sektorjev: ti podpovprečno pogosto ocenjujejo kot problematično pomanjkljivo vertikalno in horizontalno sodelovanje v državni upravi. Ta rezultat sporoča, da je treba izboljšati vertikalno sodelovanje in okrepite medresorsko sodelovanje na ravneh, nižjih od vodij sektorjev.

Kot smo ugotovili že pri analizi razlik pri oceni uspešnosti predsedovanja glede na umestitev področja dela v programskem smislu, se videnje ključnih problemov predsedovanja tudi tukaj ne razlikuje glede na kategorije programske umestitve.²¹ Zato pa več povedo rezultati, če jih primerjamo glede na razumevanje pomembnosti tematike in glede na težavnost zagovarjanja interesov Slovenije v obdobju predsedovanja (v primerjavi z normalnimi pogoji članstva). V spodnji tabeli (Tabela 8) so prikazane primerjave vrednosti glede na ti dve spremenljivki.

Velja izpostaviti dvojce (interpretirane vrednosti so natisnjene odebeljeno). Čeprav je število tistih, ki so označili, da je bilo področje, na katerem so delovali, pomembno za Slovenijo, zelo nizko (N = 11) in je nemogoče sploševati, je kljub temu vredno pozornosti, da so le-ti (pogosto) označili pomen znanja oz. problem pomanjkanja znanja na področju delovanja.

¹⁹ Ideja o »novem tipu« diplomata sicer izhaja od intervjuvanca, diplomata na SPBR, ki je v ekspertnem intervjuju na osnovi lastnih izkušenj zagovarjal isto tezo (Intervju, Bruselj, 9. junij 2008).

²⁰ Povprečne vrednosti ocene sodelovanja z akterji v slovenski državni upravi, ki so jih podali diplomati na SPBR, so: z akterji v matičnem ministrtvu 3,91; na drugih ministrstvih 3,11; s SVEZ 3,06; z drugimi diplomati iz diplomatske in konzularne mreže 3,69; v okviru SPBR kar 4,64.

²¹ Nabor problemov, križan s skupinami glede na umestitev področja v programskem smislu, dejansko pokaže isti vrstni red pogostosti problemov kot zgornja splošna tabela. Najpogosteje izbran problem je kadrovska podhranjenost, sledi vertikalno, nato horizontalno neuskkljevanje, na četrtem mestu je hierarhičnost ter tako naprej vse do pomanjkanja znanja na področju dela.

Slika je drugačna kot v povprečju, če posebej pogledamo tiste, ki so bili mnenja, da je bilo spričo predsedovanja težje zagovarjati slovenske interese (znova ob nizkem številu takšnih odgovorov; N = 17). Njihovo videnje najbolj ključnih problemov je sledeče: na prvem mestu je kadrovski primanjkljaj (47,1 %, tj. 8 respondentov), sledijo pa hierarhija, premalo znanja na področju delovanja in premalo znanja na sorodnih področjih ter zavedanja o povezavah z enakim številom odgovorov. Visoka pogostost problematičnosti slednjih dveh kategorij navaja k visokemu pomenu teh znanj v primerih, ko je pri pogajanjih v okviru Sveta EU treba zagovarjati nacionalne interese.

Tabela 7: Položaj v državni upravi in videnje problemov slovenskega predsedovanja (v odstotkih)*

PROBLEM	Položaj v državni upravi					
	vodja sektorja (N = 38)	vodja oddelka (N = 36)	desk officer (N = 46)	analitik (N = 24)	dipl. na SPBR (N = 35)	dipl. DKP (N = 31)
kadrovski primanjkljaj slabo vertikalno sodelovanje v okviru posameznih državnih organov	65,8	61,1	41,3	22,7	22,9	58,1
premalo medresorskega usklajevanja	28,9	44,4	43,5	40,9	45,7	29,0
hierarhija v ustanovah duši iniciativnost	21,1	30,6	39,1	36,4	17,1	48,4
premalo znanja na sorodnih področjih in zavedanja o povezavah	28,9	27,8	34,8	27,3	25,7	12,9
nezadostne informacije o vsebini obravnavane problematike	15,8	19,4	23,9	27,3	5,7	51,6
notranjepolitične teme	18,4	27,8	15,2	27,3	40,0	16,1
nepoznavanje delovanja ustanov EU	23,7	13,9	8,7	9,1	42,9	9,7
premalo znanja na področju delovanja	10,5	2,8	13,0	22,7	20,0	16,1

* Vrednosti v prvi vrstici pomenijo, da je 65,8 % vodij sektorjev med tremi največjimi problemi označilo kadrovski primanjkljaj, medtem ko je bilo med vodji oddelkov takšnih 61,1 % itd.

V Tabeli 8 vidno izstopa razumevanje problemov tudi s strani tistih, ki so delovali na neprednostnih področjih. So edini v spodnji skupni, ki so premalo znanja na sorodnih področjih in zavedanja o povezavah z enakim številom odgovorov postavili kot ključni problem, celo pred pomanjkanjem

*Tabela 8: Razumevanje pomembnosti tematike in težavnosti zagovarjanja interesov in videnje problemov slovenskega predsedovanja (v odstotkih)**

PROBLEM	Pomembnost tematike			Težavnost zagovarjanja interesa					
	pomemb. za EU (N = 53)	pomemb. za SLO (N = 11)	pomemb. za EU in SLO (N = 190)	ni prednostni dosje (N = 55)	lažje (N = 56)	težje (N = 17)	nespremenjeno (N = 31)	ni bilo posebnih interesov (N = 76)	prednost EU-interesom (N = 48)
kadrovski primanjkljaj	37,7	36,4	36,8	29,1	39,3	47,1	48,4	46,1	60,4
slabo vertikalno sodelovanje v okviru posameznih državnih organov	26,4	27,3	33,7	23,6	42,9	29,4	48,4	40,8	33,3
premalo medresorskega usklajevanja	24,5	0,0	31,1	25,5	25,0	29,4	51,6	36,8	45,8
hierarhija v ustanovah duši iniciativnost	28,3	9,1	25,8	10,9	33,9	35,3	29,0	28,9	31,3
premalo znanja na sorodnih področjih in zavedanja o povezavah	15,1	0,0	19,5	32,7	25,0	35,3	25,8	28,9	22,9
nezadostne informacije o vsebini obravnavane problematike	24,5	18,2	14,7	16,4	19,6	17,6	16,1	27,6	20,8
notranje politične teme	18,9	18,2	16,8	12,7	26,8	29,4	19,4	19,7	22,9
nepoznavanje delovanja ustanov EU	18,9	0,0	11,6	14,5	16,1	11,8	12,9	21,1	18,8
premalo znanja na področju delovanja	7,5	27,3	10,0	10,9	10,7	35,3	16,1	13,2	8,3

* Vrednosti v prvi vrstici pomenijo, da je 37,7 % tistih, ki so označili, da so delali na tematiki, pomembni za EU, med tremi največjimi problemi označilo kadrovske primanjkljaje, medtem ko je bilo med tistimi, ki so označili, da so delali na tematiki, pomembni za Slovenijo, takšnih 36,4 % itd.

kadrov (kar je sicer za delovanje na neprednostnem področju verjetno razumljivo). Za razumevanje tega smo naredili podobni test kot pri diplomatih s SPBR: primerjali smo njihove ocene sodelovanja z akterji v državni upravi z ocenami sodelovanja tistih, ki so delali na področju, ki so ga sami ocenili kot pomembnega za Slovenijo. Primerjave so v Tabeli 9. Vidimo, da so brez izjeme ocene sodelovanja tistih, ki so delali na dosjeju, ki so ga ocenili kot pomembnega za Slovenijo, višje, od ocen sodelovanja tistih, ki niso delali na prednostnih dosjejih. V kombinaciji s tem, da so tudi nižje ocenili pomanjkanje kadrov, ki mu je pa takoj sledila problematika medresorskega sodelovanja, je mogoče sklepati, da so ti anketiranci imeli več časa (in ob manjši pomembnosti dosjeja tudi več lastnega interesa) za poglobljanje v problematiko in pri tem videli povezave med sorodnimi, prednostnimi in neprednostnimi področji.

Tabela 9: Primerjava ocene sodelovanja z akterji v slovenski državni upravi med tistimi, ki so delali na področju, ki so ga ocenili kot pomembnega za Slovenijo, in tistimi, ki so delali na neprednostnem dosjeju (povprečna ocena na šolski lestvici od 1 do 5)

Akterji	Ocena sodelovanja tistih, ki so delali na:	
	za Slovenijo pomembnem dosjeju (N = 11)	za Slovenijo neprednostnem dosjeju (N = 55)
matično ministrstvo	4,33	3,48
druga ministrstva	3,33	2,90
SVEZ	4,17	2,89
SPBR	3,50	3,85
dipl. in konzularna mreža	3,17	3,26

Predvidevali smo, da se bo razlika med videnjem problemov pokazala tudi glede na (resorna) področja, na katerem je posameznik deloval. Tabela 10, ki prikazuje razlike videnja problemov glede na posamezna področja, razkrije nekaj razlik v videnju problemov od področja do področja (interpretirane vrednosti so natisnjene odebeljeno).

Kadrovski problem se zdi največji pri regionalni politiki. Vertikalno sodelovanje najbolj škriplje v sektorju okolja. Premalo medresorskega sodelovanja najbolj zaznavajo zaposleni na področju institucionalnih zadev, proračuna in obdavčenja. Hierarhija duši iniciativnost bolj enakomerno čez vse sektorje, nekoliko pa vendarle izstopa na področju razvojnega sodelovanja, človekoljubne pomoči in človekovih pravic ter na področju raziskav, inovacij in informacijske družbe. Pomanjkanje znanja na sorodnih področjih vsi sektorji približno enako občutijo – z izjemo regionalne politike (toda le 7 respondentov) in notranjega trga in konkurence. Nezadostne informacije so

bile relativno večji problem pri razvojnem sodelovanju, človekoljubni pomoči in človekovih pravicah ter institucionalnih zadevah, proračunu in davkih. Slednji so, skupaj s tistimi zaposlenimi na področju prometa in pomorskih zadev, kot problem tudi bolj občutili notranje politične teme. Nepoznavanje delovanja ustanov EU ni videno tako problematično, malo bolj le na področju izobraževanja, usposabljanja mladine, zaposlovanja in socialnih zadev in pa na področju notranjega trga in konkurence. Premalo znanja na področju delovanja se zdi malo bolj poudarjeno le pri kulturi in medijih.

Sklepali smo, da bodo tisti, ki delajo na področjih, kjer delovanje na EU-ravni ni tako vpeto v vsakodnevno delo, izpostavili problem pomanjkljivega znanja, informacij in poznavanja širših povezav. Iz Tabele 10 je razvidno, da izstopajo zgolj področja izobraževanja, javnega zdravja, kulture, delno tudi prometa. Pri teh področjih je poudarek na informacijah, pa tudi na znanju. Zanimivo se področje notranjega trga in konkurence znajde med področji, ki med največje probleme v večji meri prištevajo pomanjkanje poznavanja EU-ustanov, saj je to področje z vidika pristojnosti EU diametralno nasprotno področjem izobraževanja, usposabljanja mladine, zaposlovanja in socialnih zadev.²²

Sicer pa so razlike tako majhne, da ni mogoče potrditi, podobno kot pri oceni uspešnosti predsedovanja, da je videnje problemov pri tistih, ki delajo na v Sloveniji »bolj evropeiziranih« področjih, drugačno kot sicer. Sklepiti je mogoče, da je močnejša predpostavka o videnju problematike kot tistem, kar se neposredno tiče posameznika, in to je obilica dela, ki se prevede v potrebo po dodatnih kadrih in sodelovanje z drugimi akterji. Prav tako je mogoče sklepati, da prevlada predpostavka o videnju problemov, ki so bližji posameznikovemu vsakdanu, hkrati pa, da pomanjkanje znanja in poznavanja EU-ustanov ali zaradi pomanjkanja samokritičnosti ali dejanske nezmožnosti poglobljanja v zadeve tudi na področjih, kjer predpostavljamo, da je znanja manj, ni videno kot problem.

²² Interpretacija te podobnosti, skupaj s hkratnimi razlikami v videnju problemov horizontalnega in vertikalnega sodelovanja, ki se pojavijo ravno med tema dvema področjema, zahteva podrobnejše analize ocene sodelovanja v državni upravi s strani teh uslužbencev, da bi lahko ocenili, ali so zaposleni na področju notranjega trga in konkurence, kjer ima EU izključno pristojnost, kritični do samih sebe ali do drugih. Širše implikacije tega so v vprašanju, ali je Slovenija v obdobju članstva »zaspala« na področjih, ki so v izključni pristojnosti EU.

Tabela 10: Videnje problemov slovenskega predsedovanja glede na področje delovanja (rangirano padajoče glede na povprečno pogostost – glej Tabela 5; v odstotkih glede na tiste, ki so odgovorjali; v oklepaju v prvi vrstici = N)*

PROBLEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	(73)	(19)	(33)	(21)	(36)	(10)	(17)	(23)	(29)	(16)	(44)	(28)	(13)	(7)	(16)	(21)	(12)
kadrovski primanjkljaj	41,7	44,4	38,7	35,0	48,6	44,4	35,3	36,4	48,1	33,3	40,5	55,6	53,8	71,4	56,3	50,0	33,3
slabo vertikalno sodelovanje	40,3	44,4	45,2	50,0	34,3	33,3	41,2	59,1	70,4	46,7	42,9	44,4	53,8	57,1	56,3	35,0	58,3
premalo medresorskega usklajevanja	47,2	66,7	35,5	40,0	37,1	77,8	47,1	36,4	37,0	53,3	54,8	25,9	23,1	57,1	37,5	15,0	33,3
hierarhija v ustanovah duši iniciativnost	37,5	44,4	48,4	40,0	34,3	0,0	47,9	36,4	25,9	40,0	35,7	40,7	30,8	42,9	43,8	15,0	25,0
premalo znanja na sorodnih področjih in zavedanja o povezavah	25,0	16,7	25,8	25,0	22,9	22,2	29,4	27,3	14,8	20,0	28,6	9,6	23,1	0,0	25,0	30,0	25,0
nezadostne informacije o vsebini obravnavane problematike	30,6	27,8	48,4	30,0	20,0	44,4	17,6	27,3	37,0	20,0	16,7	22,2	30,8	28,6	31,3	30,0	41,7
notranjepolitične teme nepoznavanje delovanja ustanov EU	23,6	16,7	16,1	30,0	25,7	33,3	29,4	13,6	18,5	26,7	26,2	18,5	30,8	14,3	12,5	10,0	25,0
premalo znanja na področju delovanja	16,7	11,1	9,7	20,0	20,0	11,1	17,6	18,2	14,8	26,7	19,0	29,6	15,4	0,0	12,5	25,0	8,3
premalo znanja na področju delovanja	4,2	5,6	12,9	10,0	20,0	0,0	5,9	18,2	11,1	13,3	14,3	14,8	15,4	14,3	6,3	20,0	25,0

* Vrednosti v prvi vrstici pomenijo, da je 41,7 % tistih, ki so označili, da so delali na področju zunanje in varnostne politike in zunanjih odnosov EU, med tremi največjimi problemi označilo kadrovski primanjkljaj, medtem ko je bilo med tistimi, ki so delali na področju širitve EU, takšnih 44,4 % itd.

Legenda k Tabeli 10:

- 1) Zunanja in varnostna politika EU, zunanji odnosi EU
- 2) Širitev EU
- 3) **Razvojno sodelovanje in človekoljubna pomoč, človekove pravice**
- 4) Gospodarstvo in denarne zadeve
- 5) Kmetijstvo in ribištvo
- 6) **Institucionalne zadeve, proračun, obdavčenje**
- 7) **Raziskave, inovacije, informacijska družba**
- 8) Energija
- 9) Okolje
- 10) **Izobraževanje, usposabljanje, mladina, zaposlovanje in socialne zadeve**
- 11) Pravosodje in notranje zadeve (pravica, svoboda in varnost), boj proti goljufijam
- 12) **Notranji trg, konkurenca, potrošniki, podjetja**
- 13) **Promet, pomorske zadeve**
- 14) **Regionalna politika**
- 15) Zunanja trgovina, carine
- 16) Javno zdravje, varnost živil
- 17) **Kultura, avdiovizualno področje in mediji**

Sklep: ključna sporočila

Povprečna in prevladujoča ocena uspešnosti s strani nosilcev predsedovanja je prav dobro. Na ocenjevanje uspešnosti predsedovanja v večji meri vplivajo dejavniki, ki spadajo v okvir samoevalvacije in menedžmenta javne uprave (manjša samokritičnost, občutek lojalnosti in osebne kritike, kritičnost do problemov, ki so posamezniku zunanji), medtem ko dejavniki, vezani na evropeizacijo (razlike v resorjih z vidika sprememb dela, ki jih je prineslo predsedovanje in z vidika vaječnosti večjega usklajevanja, večja kritičnost do problemov vezanih na znanje, razlike med tistimi, ki so dnevno in dalj časa vpeti v delovanje EU-institucij), prevladajo v okviru videnja problemov predsedovanja.

Tako so tisti, ki so bili močnejše vpeti v projekt predsedovanja in ki imajo višji položaj v hierarhiji državne uprave, pozitivneje ocenili predsedovanje. Nadalje subjektivnost ocene potrjuje nerazlikovanje v oceni glede na programsko umestitev področja, na katerem so delali in, na nasprotnem polu, bolj negativne ocene tistih, ki so delali na neprednostnih dosjelih ter na dosjelih, kjer Slovenija ni imela posebno izraženega lastnega interesa, in pa tistih, ki so menili, da je med predsedovanjem bilo težje zagovarjati slovenske nacionalne interese.

Slednja ugotovitev se zanimivo poveže z videnjem največjih problemov. Ključno sporočilo analize s tega vidika je vezano na horizontalno in vertikalno sodelovanje v državni upravi in pa na pomen ter razumevanje pomena znanja. Medtem ko prvi dve zadevi tvorita sam vrh problemov (tako za kadrovske primanjkljaje), je slednje po mnenju respondentov daleč najmanjši problem. Nekoliko izstopa zgolj pri tistih, ki so se za obdobje predsedovanja prvič v tolikšnem obsegu soočili z delom, povezanim z EU-zadevami, in pri diplomatih v Bruslju.

Slednji se med analizo sploh pokažejo kot »razred zase« in kljubujejo hipotezam iz *menedžmenta* javne uprave ter pritrjujejo predpostavkam, ki jih podaja okvir evropeizacije. Večji pomen dajejo znanju, manjšega pomanjkanju kadrov (kar v kombinaciji seveda relativizira splošno videnje pomanjkanja kadrov kot največji problem), sploh pa se občutno razlikujejo od drugih, »klasičnih« slovenskih diplomatov v mreži diplomatskih in konzularnih predstavništev, tako v oceni predsedovanja (kjer prevladajo predpostavke v povezavi s samoevalvacijo) kot v svojem videnju problemov (skladno z evropeizacijskim okvirom).

Kljub temu da ponekod premajhni vzorci ne omogočajo zanesljivejših sklepanj, je vendar mogoče izluščiti temeljna sporočila analize: (i) praksa v evropskih institucijah spreminja način dela v diplomaciji in s tem posameznikovo videnje problemov, (ii) problemi vertikalnega sodelovanja se v državni upravi ob soočenju s (projektnim) delom na evropskih zadevah povečajo zlasti tam, kjer ukvarjanje z EU-zadevami ni del vsakdanjika, medtem ko v resorjih, ki so redno tesneje vpeti v delo na EU-zadevah, zaznavajo pomanjkanje zlasti medresorskega sodelovanja; (iii) obstaja povezava med pomanjkanjem kadrov in razumevanjem pomena znanja, ki odpira vprašanja o tem, v kolikšni meri je slovenska državna uprava sposobna aktivno sooblikovati evropsko politiko in v njej zagovarjati nacionalne interese, ne samo ob tako specifičnem projektu kot je predsedovanje, pač pa na splošno, kot enakopravna članica Unije.

Analiza je izpostavila vrsto empiričnih ugotovitev in tako predstavlja osnovo za opredeljevanje nadaljnje strategije in politike Slovenije v okviru EU.²³

²³ Te predloge smo oblikovali v posebnem operativnem predlogu (glej Kajnč in Svetličič, 2009).

LITERATURA

- Börzel, Tanja A. (1999): Toward Convergence in Europe? Institutional Adaptation to Europeanisation in Germany and Spain. *Journal of Common Market Studies* 37(4), 573–596.
- Börzel, Tanja A. in Thomas Risse (2000): When Europe hits home: Europeanisation and Domestic Change. *European Integration online Papers* 15, 2006.
- Campbell, Carolyn in Rozsnyai, Christina (2002): *Quality Assurance and the Development of Course Programmes*. Papers on Higher Education Regional University Network on Governance and Management of Higher Education in South East Europe Bucharest, UNESCO.
- De Schoutheete, Philippe (1980): *La Coopération Politique Européenne*. Brussels: Edition Labor.
- Fink - Hafner, Danica in Damjan Lajh (2003): *Managing Europe from home: the europeanisation of the Slovenian core executive*. Ljubljana: Založba FDV.
- Fink - Hafner, Danica in Damjan Lajh (2005): *Proces evropeizacije in prilagajanje političnih ustanov na nacionalni ravni*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Fink - Hafner, Danica (2007): Europeanization in managing EU affairs: between divergence and convergence, a comparative study of Estonia, Hungary and Slovenia. *Public administration*, 85(3), 805–828.
- Green Cowles, Maria, James Caporaso in Thomas Risse, ur. (2001): *Transforming Europe: Europeanization and Domestic Change*. Ithaca, London: Cornell University Press.
- Haček, Miro in Irena Bačlija (2007): *Sodobni uslužbenski sistemi*. Ljubljana: Založba FDV.
- Harvey, Lee (2002): Evaluation for What?, *Teaching in Higher Education*, 7(3), 245–264.
- Juncos, Ana in Karolina Pomorska (2006): Playing the Brussels Game: Strategic Socialisation in the CFSP Council Working Groups. *European Integration Online Papers*, 10, 2006.
- Kajnč, Sabina (2005): Changes in Slovenian foreign policy following accession to the European Union. *CFSP Forum*, 3(3), 3–6.
- Kajnč, Sabina in Marjan Svetličič (2009): Slovenska evropska politika in evropska državna uprava za aktivno, uspešno in učinkovito članstvo v EU. *Analize CMO/CIR Analyses (Center za mednarodne odnose)*. Maj 2009. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kustec Lipicer, Simona (2007): Vrednotenje javnih politik. V: Fink - Hafner, Danica (ur.). *Uvod v analizo politik: teorije, koncepti, načela*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 175–190.
- Ladrech, Robert (1994): Europeanization of Domestic Politics. The Case of France. *Journal of Common Market Studies* 32(1), 69–88.
- Quaglia, Lucia in Edward Moxon-Browne (2006): What makes a good EU Presidency: Italy and Ireland Compared. *Journal of Common Market Studies* 44(2), 349–368.
- Schimmelfennig, Frank in Ulrich Sedelmeier, ur. (2005): *The Europeanization of Central and Eastern Europe*. Ithaca: Cornell University Press.

Schout, Adriaan in Sophie Vanhoonacker (2006): Evaluating Presidencies of the Council of the EU: Revisiting Nice. *Journal of Common Market Studies* 44(5), 1051–1077.

Svetličič, Marjan in Sabina Kajnc (2009): Neformalni viri vpliva v EU: trda in mehka znanja ter učinkovitost slovenske državne uprave v času predsedovanja Svetu EU. *Družboslovne razprave*, 25(2), v tisku.

Wong, Reuben (2006): *The Europeanization of French Foreign Policy: France and the EU in East Asia*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.