



Strategija zagovaranja pristupanja Zapadnog Balkana Evropskoj uniji

Smernice



Strategija zagovaranja pristupanja Zapadnog Balkana Evropskoj uniji

Smernice

Novembar 2016.

Strategija zagovaranja pristupanja Zapadnog Balkana Evropskoj uniji – Smernice

Izdavač

Evropski pokret u Srbiji
Kralja Milana 31
Beograd
www.emins.org

Za izdavača

Maja Bobić

Autori

Ana Marjanović Rudan
Belma Ćemalović
Dragan Đukanović
Hana Semanić
Jelica Minić
Marta Szpala
Megi Llubani
Michal Vít
Mila Brnović
Momčilo Radulović
Tomáš Strážay

Glavni autorka i urednica

Jelica Minić

Izvršni urednik

Aleksandar Bogdanović

Lektura

Duška Tomanović

Design

ISSstudioDesign, Beograd
igor.sandic@issstudiodesign.com

Beograd, Novembar 2016.

Projekat je finansijski podržan od strane Međunarodnog Višegradskog fonda i Nemačke pomoći, koji su podržali i štampanje ove publikacije.

Mišljenja i stavovi izneti u okviru publikacije ne odražavaju stavove Međunarodnog Višegradskog fonda i Nemačke pomoći.

Sadržaj

Predgovor.....	1
Strategija zagovaranja pristupanja Zapadnog Balkana Evropskoj uniji – <i>Smernice</i>	3
1. Uvod.....	3
1.1. Zašto je potrebna Regionalna strategija zagovaranja.....	3
1.2. Razvoj, koordinacija i sprovođenje SZZB i odnos između regionalne i nacionalnih strategija zagovaranja.....	5
2. Smernice za razvoj strategije.....	6
2.1. Efekat, ciljevi, projektovani ishodi i opšti pravci delovanja.....	6
2.2. Ciljne grupe, poruke i argumentovano zalaganje za evropske integracije.....	9
2.3. Aktivnosti i stejkholderi (zainteresovane strane).....	13
2.4. Praćenje, evaluacija i prilagođavanje.....	17
3. Naredni koraci.....	18
Bibliografija.....	20
Lista skraćenica.....	21

Predgovor

Države Zapadnog Balkana (ZB) nemaju strategiju zagovaranja usmerenu na unapređenje i ubrzanje njihovog pristupanja Evropskoj uniji (EU). Premda raste svest o potrebi za takvom strategijom, ispostavilo se da administracije Zapadnog Balkana imaju samo strategije komunikacije usmerene na određene grupe u svojim zemljama, poput donosilaca odluka i kreatora javnog mnjenja o procesu pridruživanja EU, mladih ili protivnika integracija. Ove strategije, međutim, nisu usmerene na relevantne ciljne grupe u EU. *Strategija zagovaranja pristupanja Zapadnog Balkana Evropskoj uniji – Smernice* (u daljem tekstu: SZZB), koju je razvilo osam ekspertskih organizacija Zapadnog Balkana i Višegradske grupe¹, prva je inicijativa ove vrste.

Ovaj dokument ima za cilj da podrži i olakša proširenje EU na Zapadni Balkan. U njemu su izložene praktične smernice za nacionalne javne uprave, parlamente i organizacije civilnog društva (OCD) u cilju ohrabriranja njihovih napora da pospeše pristupanje EU i doprinesu razvoju pozitivnih predstava o regionu. Očekuje se da će buduće regionalne i nacionalne strategije zagovaranja zasnovane na ovim smernicama delovati u sinergiji sa ostalim regionalnim mehanizmima i dovesti do brzih evropskih integracija zemalja u regionu.

U cilju podrške evropskih integracija zemalja Zapadnog Balkana, u Smernicama se polazi od stanovišta da se sa ključnim preprekama na tom putu treba uhvatiti u koštac zajedničkim naporima zagovaranja. U njima se predlaže da koalicija ekspertskih organizacija (Grupa za javno zastupanje zapadnobalkanske šestorke (u daljem tekstu: Grupa ZB6) bude zadužena za pripremu regionalne strategije i koordinaciju njenog sprovođenja. Autori daju smernice za pripremu regionalne strategije i njene elemente: utvrđivanje ciljeva i poželjnih ishoda kao i potrebnih pravaca delovanja, određivanje ključnih ciljnih grupa i prilagođavanje poruka specifičnostima tih grupa, kao i argumentovano zalaganje za evropske integracije. U Smernicama su prikazani tipični proizvodi zagovaranja u pogledu konkretnih ciljeva, kao i preporuke o načinu njihovog ostvarivanja posredstvom odabranih kanala komunikacije. Predlažu se aktivnosti i načini za utvrđivanje i ocenu zainteresovanih strana, koji su nužni za uspostavljanje i održavanje produktivnih odnosa sa njima. Predlažu se mehanizmi za praćenje i evaluaciju realizacije ishoda kako bi se obezbedila fleksibilnost strategije i olakšalo njeno eventualno prilagođavanje tokom sprovođenja. Preporuke su upućene budućim planerima i koordinatorima strategije.

Očekuje se da će SZZB dovesti do poklanjanja više pažnje dimenziji komunikacije i zagovaranja u strategijama za evropske integracije zemalja Zapadnog Balkana, kao i do bolje komunikacije zemalja regiona sa državama članicama EU. Štaviše, SZZB može doprineti usaglašenom zagovaranju konkretnih dostignuća i interesa brojnih regionalnih organizacija i inicijativa na Zapadnom Balkanu.

Većina od 180 sagovornika sa kojima su autori razgovarali tokom izrade SZZB istakli su potrebu zajedničkog pristupa zagovaranju evropskih integracija ZB. Po njihovom mišljenju, takav će pristup biti delotvoran samo ako se kreatori politike u regionu obraćaju institucijama i državama članicama EU „jednim glasom“.

Ograničeni administrativni kapaciteti organa zaduženih za evropske integracije i zvaničnih kanala zastupanja interesa zemalja Zapadnog Balkana iziskuju uključivanje i partnerstvo sa drugim akterima u regionu, naročito sa ekspertskim organizacijama, akademskom i poslovnom zajednicom, medijima, itd. na zagovaranju bržeg i

¹ Institut za međunarodne studije (AIIS) iz Albanije, Vanjskopolitička inicijativa BiH (VPI), Evropski pokret u Crnoj Gori (EMIM), Evropski pokret u Srbiji (EPuS) na Zapadnom Balkanu; Centar za proučavanje evropskog susedstva Centralnoevropskog univerziteta (CEU CENS) u Mađarskoj, Centar za istočne studije (OSW) u Poljskoj, Slovačko udruženje za spoljnu politiku (SPPA) i češki Institut za evropsku politiku EUROPEUM u Višegradskoj grupi (V4).

uspešnijeg procesa evropskih integracija. Brojne regionalne inicijative i organizacije, kako na političkom tako i na ekspertskom nivou, takođe mogu doprineti mobilizacijom svojih resursa i kanala uticaja. Ovi uglavnom nedovoljno iskorišćeni nezvanični kanali za zagovaranje bi mogli predstavljati vredan resurs u naporu da se ostvari cilj kojem teže sve zemlje Zapadnog Balkana: članstvo u EU. SZZB predstavlja dobar okvir za pripremu sveobuhvatnog strateškog pristupa koji međusobno povezuje zvanične i nezvanične aktere.

Iskustva Višegradske grupe u pristupanju EU i utvrđivanju zajedničkih stavova radi uticanja na odlučivanje u EU po sticanju članstva, kao i strategije komunikacije/lobiranja regionalnih organizacija i mreža (Regionalnog saveta za saradnju (RCC), Transportne opservatorije Jugoistočne Evrope (SEETO), Regionalne škole za javnu upravu (ReSPA), Mreže udruženja lokalnih vlasti u Jugoistočnoj Evropi (NALAS), Regionalnog centra za životnu sredinu za Centralnu i Istočnu Evropu (REC), Balkanske mreže za razvoj civilnog društva (BCSDN), Centra za demokratiju i pomirenje u Jugoistočnoj Evropi (CDRSEE)², bili su od naročitog značaja tokom pripreme SZZB. Njeni su autori u fazi sekundarnog istraživanja proučili obimnu literaturu o proširenju EU i analizirali prikupljene stavove javnosti i iskustva stečena tokom pristupanja.

SZZB je javno dostupna na internet portalu i predstavljena na promotivnim skupovima i raspravama sa ključnim kreatorima politike u zemljama Zapadnog Balkana, prestonicama Višegradske grupe i Briselu.

Jelica Minić
urednica

² Videti Listu skraćenica.

Strategija zagovaranja pristupanja Zapadnog Balkana Evropskoj uniji – Smernice³

1. Uvod

1.1. Zašto je potrebna Regionalna strategija zagovaranja⁴

U poređenju sa prethodnim ciklusima proširenja, okolnosti u kojima Evropska unija (EU) treba da se proširuje nikad nisu bili gore. EU se suočava sa višestrukim internim krizama. Složeniji su zahtevi postavljeni zemljama koje žele da joj se pridruže – veći je broj poglavlja i referentnih tačaka, uvedena je klauzula o ravnoteži i stavljen je dodatan naglasak na ekonomske kriterijume. Proces je dodatno opterećen petogodišnjim moratorijumom na proširenje i marginalizovanjem ovog pitanja na dnevnom redu EU, manjom usredsređenošću na Zapadni Balkan (ZB)⁵ na nivou institucija EU i nacionalizacijom politike proširenja nakon usvajanja Lisabonskog ugovora, uz opadanje podrške za dalje proširenje i rastući evroskepticizam u državama članicama.

S druge strane, proces pristupanja EU u zemljama ZB je višestruko ugrožen usled niskog nivoa ekonomskog rasta i sve većeg siromaštva, kao i institucionalne nedelotvornosti u sprovođenju evropskih standarda i vrednosti, što je propraćeno padom podrške pridruživanju EU i reformama vezanim za pridruživanje.

U cilju podsticanja procesa evropskih integracija i izlaženja na kraj sa uticajima koji podrivaju ove napore u datim okolnostima, zemlje Zapadnog Balkana će neminovno morati da jasno strateški osmisle i intenziviraju svoje aktivnosti zagovaranja kako bi dale novi zamah procesu proširenja u Briselu i državama članicama EU, s jedne strane, a sa druge, olakšale proces pridruživanja EU i ubrzale potrebne reforme u svojim zemljama.

Kao što će biti predstavljeno u poglavljima koja slede, administracije Zapadnog Balkana još od Solunskog samita 2003. osmišljavaju i realizuju razne aktivnosti usmerene na uticanje na politiku i praksu donosilaca odluka i kreatora javnog mnjenja - poput lobiranja, kampanja komunikacije, promocija alternativne politike, rada sa medijima i slično - a u cilju podsticanja evropskih integracija svojih zemalja. Ovi napori zagovaranja pojedinih zemalja su u skladu sa principom „regate“. Kao što pokazuju uporedna iskustva zemalja Višegradske grupe (V4) stečena tokom postupka proširenja, oni su nužni za ispunjenje brojnih preduslova za pristupanje EU (tj. zadobijanje podrške domaće javnosti, rešavanje pitanja vezanih za konkretne zemlje, itd.). Nacionalni pristup aktivnostima zagovaranja, za razliku od zajedničkog, regionalnog pristupa, je primerniji za ostvarenje određenih ciljeva konkretne zemlje u tri faze pristupanja, kroz koje zemlje regiona prolaze različitim tempom.

³ Pripremila Ana Marjanović Rudan, konsultantkinja za organizaciju i razvoj programa, Kancelarija za konsalting *Praxis Development*, Beograd.

⁴ Izraz „zagovaranje“ u ovom tekstu označava razne aktivnosti državnih i nedržavnih aktera u cilju uticaja na politiku i praksu donosilaca odluka i jačanja svesti i podrške šire javnosti.

⁵ Izraz „Zapadni Balkan“ u ovom tekstu se odnosi na Albaniju, Bivšu Jugoslovensku Republiku Makedoniju (BJRM), Bosnu i Hercegovinu (BiH), Crnu Goru, Kosovo* (ovaj naziv nema uticaja na stavove o statusu Kosova i u skladu je Rezolucijom Saveta bezbednosti UN br. 1244/1999 kao i Mišljenjem Međunarodnog suda pravde o proglašenju nezavisnosti Kosova), i Srbiju.

Te tri faze pokrivaju periode pre, tokom i nakon pregovora. Ciljevi zagovaranja tada obično obuhvataju npr. jačanje javne podrške za određene reforme vezane za pridruživanje ili suzbijanje protivljenja formalnom pridruživanju EU u zemlji, itd. Kao što ćemo pokazati, regionalni se pristup usredsređuje na prevazilaženje zajedničkih prepreka evropskim integracijama a ne onih na nacionalnom nivou.

Postoje, međutim, dva osnovna razloga zašto neće biti dovoljno da se zemlje Zapadnog Balkana oslone isključivo na nacionalne napore zagovaranja na daljem putu ka članstvu u EU i zašto treba da usvoje zajednički, regionalni pristup, kako bi otklonile prepreke koje su im zajedničke:

- Prvo, nacionalizacija procesa proširenja EU nakon Lisabonskog ugovora dovela je do potrebe da zemlje koje žele da joj pristupe razveju zabrinutost donosilaca odluka i kreatora javnog mnjenja u pogledu proširenja i pristupanja, kako na nivou EU tako i u pojedinim državama članicama, i da rade na zadobijanju njihove čvrste podrške. To u praksi znači da zemlje Zapadnog Balkana moraju da mobilizuju dodatne ljudske i finansijske resurse, koje većina njih nema. Srećom, predstave o Zapadnom Balkanu kao „klasteru“, koje vladaju među donosiocima odluka i kreatorima javnog mnjenja u EU i njenim državama članicama, odnosno njihova sklonost da ga posmatraju kao jedan region sa zajedničkim problemima i da ne prave razliku između pojedinih zemalja, olakšavaju zajednički, regionalni „klaster“ odgovor. „Klaster“ odgovor na „klaster“ predstave ekonomičan je način da se ostvare ciljevi zagovaranja vezani za zajedničke, regionalne prepreke proširenju EU (koje su, kao što ćemo pokazati, u velikoj meri vezane za marginalizovanje pitanja proširenja na dnevnom redu EU, rastući dezintegracijski narativ i nepovoljnu sliku regiona). Intenzivnijim regionalnim pristupom i većim angažovanjem regionalnih struktura se takođe može olakšati rešavanje drugih problema koji osujećuju evropske integracije zemalja regiona, poput otvorenih bilateralnih sporova sa državama članicama EU.
- Drugo, regionalna saradnja zemalja Zapadnog Balkana predstavlja *conditio sine qua non* njihove evropske perspektive, u velikoj meri zbog njihovih nedavnih sukoba i nerešenih bilateralnih problema. Pored toga što predstavlja uslov za članstvo, u ovom je kontekstu važna činjenica da regionalna saradnja predstavlja adut u rukama zemalja Zapadnog Balkana, koji postaje „ključni element stabilnosti regiona i cele Evrope“⁶, naročito u svetlu bezbednosnih izazova bez presedana izazvanih masovnim terorističkim pretnjama, nastavkom migracija duž zapadnobalkanske rute i sve većim mešanjem Rusije i drugih aktera izvan EU u balkanske poslove, kao i u svetlu pojave i širenja dezintegracionog narativa, dodatno podstaknutog ishodom referenduma u Ujedinjenom Kraljevstvu.

Premda ekonomičnost predstavlja praktičan razlog za zajednički pristup zagovaranju, drugi razlog – dodata vrednost regionalne saradnje u nepovoljnim globalnim prilikama – odražava suštinu evropske ideje. Štaviše, multietnički region Zapadnog Balkana se po prvi put u novijoj istoriji našao u situaciji u kojoj se njegove zemlje ne nalaze na suprotnim već na istoj strani, usredsređene na isti cilj – članstvo u EU. Ovaj istorijski presedan stvara povoljnu klimu za okupljanje nacionalne energije, resursa i znanja radi prevazilaženja prepreka sa kojima se suočava ceo Zapadni Balkan i maksimalnog iskorišćavanja prednosti i mogućnosti regiona u procesu pridruživanja.

⁶ Vidi *Završnu deklaraciju učesnika Pariskog samita o Zapadnom Balkanu* od 4. jula 2016.

S obzirom na sve ove faktore, predlaže se sinergetski, regionalni pristup zagovaranju kako bi se efikasno uklonile zajedničke prepreke evropskim integracijama zemalja Zapadnog Balkana i olakšalo njihovo pojedinačno pristupanje EU. Smernice koje slede su sačinjene radi pokretanja izrade sveobuhvatne regionalne strategije zagovaranja pristupanja Zapadnog Balkana Evropskoj uniji i njenog sprovođenja.

1.2. Razvoj, koordinacija i sprovođenje SZZB i odnos između regionalne i nacionalnih strategija zagovaranja

Sveobuhvatnu strategiju zagovaranja evropskih integracija Zapadnog Balkana treba zajedno da sačine ekspertske organizacije iz zemalja regiona okupljene u Grupi za javno zastupanje zapadnobalkanske šestorke (u daljem tekstu: Grupa ZB6). One bi mogle zatražiti stručne recenzije i savete od ekspertske organizacije u zemljama Višegradske četvorke, koje su stekle dragocena iskustva u zagovaranju pre i posle pristupanja EU, koja mogu biti od velikog praktičnog značaja. Sveobuhvatnu strategiju treba pripremiti u konsultacijama sa subjektima iz zemalja koje treba da učestvuju u njenom sprovođenju: sa resornim ministarstvima i drugim vladinim institucijama, organizacijama civilnog društva i ekspertske organizacije koje se bave evropskim integracijama, nacionalnim i regionalnim medijima, kao i poslovnim udruženjima. Pored aktera na nacionalnom nivou, autori strategije treba da se konsultuju i sa Regionalnim savetom za saradnju (RCC) i ostalim ključnim regionalnim inicijativama koje su već usvojile detaljne regionalne strategije⁷ i razvile odnose sa Evropskom unijom, te mogu da pomognu kao mentori tokom faze pripreme strategije, a da zatim neposredno podrže njeno sprovođenje. S obzirom na to da će za izradu i sprovođenje strategije biti potrebna podrška donatora, trebalo bi se takođe posavetovati sa donatorima koji su intenzivno angažovani u regionu. Podršku vlada Zapadnog Balkana i ostalih ključnih regionalnih inicijativa, koja je nužna da bi predviđeni napori zagovaranja bili delotvorni, potrebno je zatražiti i obezbediti na visokom nivou, poput Procesu saradnje u Jugoistočnoj Evropi (SEECF) ili Berlinskog procesa.

Mada će sprovođenje strategije podrazumevati angažovanje aktera iz regionalnih inicijativa i državnog, civilnog i poslovnog sektora, u Smernicama se predlaže da regionalna grupa ekspertske organizacije koje pripremaju strategiju takođe budu zadužene za koordinaciju i operativno upravljanje njenim sprovođenjem. U Smernicama se predlaže da ta grupa bude uspostavljena kao saradnička platforma šest ekspertske organizacije (Grupe ZB6) a da neposredno angažovanje vlada iz regiona i ključnih regionalnih inicijativa bude formalizovano njihovim učešćem u Savetodavnom odboru Grupe.

Pored regionalne strategije zagovaranja, koja će se baviti zajedničkim preprekama evropskih integracija Zapadnog Balkana, koje nisu vezane za konkretan kontekst pojedinih zemalja, preporučuje se da zemlje ZB sačine i nacionalne strategije podrške pristupanju EU radi realizacije konkretnih ciljeva u različitim fazama pridruživanja na nacionalnom nivou. Regionalna i nacionalne strategije treba da budu komplementarne a njih treba u svojim zemljama da usaglase ekspertske organizacije koje učestvuju u Grupi ZB6⁸. U slučaju preklapanja se preporučuje davanje prvenstva regionalnom pristupu iz navedena dva razloga – ekonomičnosti i značaja regionalne saradnje u svetlu novih bezbednosnih izazova i dezintegracionog narativa.

⁷ Konkretno, Strategija za Jugoistočnu Evropu 2020 Regionalnog saveta za saradnju, kao i strategije Sekretarijatom Sporazuma o slobodnoj trgovini u Centralnoj Evropi (CEFTA 2006), Sekretarijata Energetske zajednice, Transportne opservatorije Jugoistočne Evrope, Mreže udruženja lokalnih vlasti u Jugoistočnoj Evropi, Regionalnog centra za životnu sredinu za Centralnu i Istočnu Evropu, itd.

⁸ Preporučuje se da šest ekspertske organizacije koje učestvuju u Grupi ZB6 pokrenu i izradu nacionalnih strategija zagovaranja.

2. Smernice za razvoj strategije

2.1. Efekat, ciljevi, projektovani ishodi i opšti pravci delovanja

U kontekstu pomenutom u Odeljku 1.1, predviđeni efekat SZZB bi obuhvatao pospešivanje evropskih integracija zemalja Zapadnog Balkana posredstvom zajedničkog regionalnog javnog zastupanja. Da bismo utvrdili načine da ostvarimo željeni efekat, proučili smo uzroke trenutnog zastoja u evropskim integracijama koji su zajednički za šest zemalja ZB (na osnovu odgovora na sledeće pitanje: Koje zajedničke prepreke stoje na putu članstva zemalja Zapadnog Balkana u EU?) i procene mogućeg efekta samih napora zagovaranja (na osnovu odgovora na sledeće pitanje: Šta se realno može ostvariti aktivnostima zagovaranja?). Izdvojili smo tri skupa problema i njihove uzroke na koje se može delovati primenom mehanizama javnog zastupanja:

- (1) Marginalizovanje pitanja proširenja na dnevnom redu EU, koje se može pripisati ogromnoj usredsređenosti donosilaca odluka na probleme koji se pojavljuju i prete stabilnosti i budućnosti EU - na dugotrajnu finansijsku krizu i recesiju, probleme „varenja“ posle ciklusa proširenja 2004, 2007. i 2013. godine, porast evroskeptika u Evropskom parlamentu, krizu u Ukrajini i novi „Hladni rat“ sa Rusijom, izbegličku krizu, pregovore u okviru Transatlantskog trgovinskog i investicionog partnerstva, britanski referendum o izlasku iz EU, itd.
- (2) Pad podrške proširenju EU u njenim državama članicama u kontekstu nacionalizacije politike proširenja nakon stupanja Lisabonskog ugovora na snagu, koji je izazvan negativnom slikom o regionu i pojava narativa o dezintegraciji EU⁹. Taj pad podrške proističe iz preovlađujućih negativnih predstava o regionu Zapadnog Balkana (ratno nasleđe, nedostatak vladavine prava, rasprostranjena korupcija, spore reforme) i sporadičnih i uglavnom negativnih vesti iz zemalja Zapadnog Balkana. Sumnje u budućnost i integracione kapacitete EU se takođe u velikoj meri mogu pripisati razlozima koji su doveli do marginalizovanja pitanja proširenja na dnevnom redu EU¹⁰.
- (3) Pad podrške evropskim integracijama u zemljama Zapadnog Balkana usled nekoherentnog zvaničnog diskursa¹¹ o EU i skromnog entuzijazma za regionalnu saradnju donosilaca odluka, kao opipljive i neposredne manifestacije opredeljenosti za evropske integracije. Bez obzira na formalnu privrženost pristupanju EU, dnevna politika u zemljama ZB se odlikuje ambivalentnošću¹² koja leži u osnovi zvaničnog diskursa vezanog za EU, kao i nevoljnošću donosilaca odluka da svesrdno unapređuju regionalnu saradnju. Ovo stanje stvari se odražava u regionalnim mejnstrim medijima usled njihove konzervativnosti i tendencije da slede moćnike. Uobičajen propust mejnstrim medija da objavljuju funkcionalne informacije o EU, njihova nezainteresovanost da izveštavaju o uspesima vezanim za

⁹ Pad podrške proširenju je izazvan i unutrašnjim razlozima (političkim tenzijama, izbornim ciklusima, pojavom evroskeptičnih snaga), kao i bilateralnim sporovima između država članica i zemalja koje žele da pristupe EU. Međutim, kampanja zagovaranja neće se baviti unutrašnjim razlozima. Razlozima prouzrokovanim bilateralnim problemima konkretnih zemalja treba da se bave nacionalne strategije, a predložena regionalna strategija tek posredno, kroz unapređenje regionalne saradnje.

¹⁰ Širenje dezintegracionog narativa vezanog za jačanje evroskeptičnih snaga ne predstavlja temu ove kampanje zagovaranja.

¹¹ Izraz „zvanični diskurs“ u ovom tekstu se odnosi na javna obraćanja i izjave donosilaca odluka, institucionalne agende ministarstava i državnih institucija koje su od značaja za evropske integracije, svakodnevne poruke koje političari prenose svojim delima ili rečima, itd.

¹² U smislu istovremenih napora donosilaca odluka na Zapadnom Balkanu da održavaju ravnotežu u odnosima sa EU akterima i drugim akterima izvan EU i da na domaćem planu uživaju naklonost i podržavalaca i protivnika članstva u EU.

pridruživanje EU i napretku u regionalnoj saradnji¹³ oblikuju javno mnjenje i nivo podrške evropskim integracijama u zemljama Zapadnog Balkana¹⁴.

Utvdili smo sledeća tri cilja regionalne strategije u cilju primene mehanizama zagovaranja radi rešavanja konkretnih uzroka ta tri skupa problema:

- (1) Vratiti pitanje proširenja na Zapadni Balkan među prioritete dnevnog reda EU;
- (2) Povećati podršku proširenju u državama članicama EU u kontekstu nacionalizacije politike proširenja;
- (3) Povećati proevropsku orijentaciju u zvaničnom diskursu i posvećenost regionalnoj saradnji u zemljama Zapadnog Balkana.

U cilju ostvarenja ovih ciljeva smo utvdili ishode koji će dovesti do njihove realizacije, potrebne pravce delovanja i ciljne grupe. S obzirom na prirodu ishoda – izmenu stavova, predstava i ponašanja – preporučujemo da SZZB-om bude obuhvaćen period od tri godine.

Tabela 1: Ciljevi, ishodi, pravci delovanja, ciljne grupe

Ciljevi	Projektovani ishodi koji dovode do ostvarenja ciljeva	Pravci delovanja	Ciljne grupe
(1) Vratiti pitanje proširenja na Zapadni Balkan među prioritete dnevnog reda EU	<ul style="list-style-type: none"> • Donosioci odluka u relevantnim institucijama EU su voljni da preuzmu određene korake nužne za vraćanje pitanja proširenja među prioritete svog dnevnog reda 	<ul style="list-style-type: none"> • Pristup u dva koraka: <ul style="list-style-type: none"> ○ Korak 1. Posredno delovanje: širenje narativa o daljem proširenju kao delu rešenja inherentnih napetosti i sadašnjih izazova u EU ○ Korak 2. Neposredni pozivi na delovanje: širenje i promovisanje konkretnih predloga za alternativne politike i prakse 	<p>(1) Donosioci odluka u relevantnim institucijama EU</p> <p>(2) Kreatori javnog mnjenja koji imaju uticaj u ovim institucijama</p>

¹³ Više o medijima u Minić, Jelica, „April 2016 - Medijska slika Zapadnog Balkana“ u Zapadni Balkan između geografije i geopolitike, ur. Simurdić, Milan, *Spoljnopolitičke sveske br. 1 2016*, Evropski pokret u Srbiji, Forum za međunarodne odnose, Beograd, 2016, str. 17-27. Dostupno na: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/belgrad/12678.pdf>

¹⁴ Ostalim faktorima koji dovode do pada podrške evropskim integracijama u zemljama Zapadnog Balkana, poput *zamora od čekanja*, jačanja evroskeptičnih snaga, sve većeg uticaja Rusije i drugih, treba da se bave nacionalne strategije zagovaranja jer njihovo rešavanje iziskuje nacionalni pristup usled specifičnosti lokalnog konteksta.

Ciljevi	Projektovani ishodi koji dovode do ostvarenja ciljeva	Pravci delovanja	Ciljne grupe
(2) Povećati podršku proširenju u državama članicama EU u kontekstu nacionalizacije politike proširenja EU	<ul style="list-style-type: none"> • Povećana podrška vlada država članica EU proširenju na Zapadni Balkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pristup u dva koraka: <ul style="list-style-type: none"> o Korak 1. Pобољшanje slike o zemljama Zapadnog Balkana suprotstavljanjem negativnim i iskorišćavanjem pozitivnih predstava o njima; širenje narativa o daljem proširenju kao delu rešenja inherentnih napetosti i sadašnjih izazova u EU o Korak 2. Neposredni pozivi na delovanje: širenje i promovisanje konkretnih predloga alternativne politike i prakse 	(3) Donosioci odluka i (4) Kreatori javnog mnjenja u ključnim državama članicama EU ¹⁵
(3) Povećati proevropsku orijentaciju zvaničnog diskursa i posvećenost regionalnoj saradnji u zemljama Zapadnog Balkana	<ul style="list-style-type: none"> • Konačni ishod: zvanični diskurs u zemljama ZB jasno odražava proevropsku orijentaciju i veću posvećenost regionalnoj saradnji • Međuishod: javni diskurs (koji pokreću mediji) u zemljama ZB odražava posvećenost elita (donosilaca odluka i kreatora javnog mnjenja) evropskim integracijama i regionalnoj saradnji 	<ul style="list-style-type: none"> • Istovremeno: <ul style="list-style-type: none"> o Podsticanje donosilaca odluka na Zapadnom Balkanu da na svom dnevnom redu i u svojim javnim nastupima daju prednost evropskim integracijama i regionalnoj saradnji i da se intenzivnije angažuju u postojećim inicijativama regionalne saradnje, posredstvom neposrednih poziva na delovanje – konkretnih predloga politike i prakse o Podizanje svesti kreatora javnog mnjenja o finesama evropskih integracija, njihovoj sopstvenoj ulozi u oblikovanju javnog diskursa i stvaranju javne podrške pridruživanju i relevantnim reformama, regionalnoj saradnji kao formalnom uslovu za članstvo, postojećim regionalnim inicijativama, mehanizmima i strategijama – putem promovisanja evropskih integracija i regionalne saradnje 	(5) Donosioci odluka i (6) Kreatori javnog mnjenja u zemljama Zapadnog Balkana ¹⁶

¹⁵ Suprotno očekivanjima, nedavno istraživanje Centra za evropsku politiku ukazuje na to da „se čini da javno mnjenje o proširenju na Balkan nije faktor koji dominantno utiče na zvanične nacionalne stavove prestonica EU o tom pitanju“ (vidi: Balfour R., Stratulat C., *EU member states and enlargement towards the Balkans*, European Policy Centre, Issue Paper No. 79, jul 2015, str. xii)

¹⁶ SZZB treba da se usredsredi na donosiocima odluka i kreatorima javnog mnjenja kao pokretače i ljude sa ključnim uticajem na javni diskurs, dok nacionalne strategije zagovaranja treba da budu usmerene na širu publiku kako bi obezbedile podršku javnosti.

2.2. Ciljne grupe, poruke i argumentovano zalaganje za evropske integracije

Pre planiranja aktivnosti potrebnih da bi se ostvarili projektovani ishodi je nužno mapirati i istražiti utvrđene ciljne grupe – donosiocice odluka i kreatore javnog mnjenja u Evropskoj uniji, njenim državama članicama i zemljama Zapadnog Balkana¹⁷. Prioritete bi trebalo odrediti tokom faze planiranja s obzirom na to da je obim u kojoj svaka strategija može da dopre do ciljnih grupa očigledno određen raspoloživošću sredstava. Određivanje prioriteta, međutim, ne treba da dovede do isključivanja nijedne ciljne grupe, jer su sve od ključnog značaja za ostvarenje ciljeva. Potrebno je odrediti prioritete u okviru samih ciljnih grupa, među njihovim članovima (koji će biti poznati tek po okončanju podrobnog mapiranja i istraživanja). Na primer, na studijsko putovanje po zemljama Zapadnog Balkana neće biti pozvane sve ekspertske organizacije sa sedištem u Briselu, već samo one koje imaju najveći uticaj; medijska kampanja neće biti usmerena na sve države članice EU, već samo na one koje se najviše protiv proširenju. Kriterijumi na osnovu kojih će se određivati prioriteti bi trebalo da obuhvataju mogući uticaj (veliki ili mali) određene ciljne grupe na ostvarenje ciljeva pri čemu njihova predispozicija ka ostvarenju tih ciljeva (pozitivna, ambivalentna, negativna) ne treba da predstavlja eliminatorni (već samo korektivni) faktor jer je negovanje podrške zagovornika proširenja jednako važno kao i menjanje stavova, predstava i ponašanja njegovih protivnika i jer ne treba zanemariti potrebu da se razveje zabrinutost nekog protivnika koji ima mali uticaj.

Mapiranje članova ciljnih grupa podrazumeva pripremu baze podataka sa imenima, funkcijama i kontakt detaljima pojedinaca u institucijama na koje nameravamo da utičemo. Takvu bazu podataka treba formirati na samom početku pripreme strategije i ažurirati je dva puta godišnje. Baza podataka takođe treba da sadrži ključne nalaze istraživanja članova ciljnih grupa, koja će biti sprovedena radi boljeg uvida u okolnosti, zabrinutost, prioritete itd. konkretnih članova ciljnih grupa, što će autorima strategije omogućiti da prilagode svoje proizvode zagovaranja i odaberu kanale komunikacije kojima će najefikasnije uticati na te konkretne sagovornike. Pored toga, nalazi istraživanja će ukazati i na najbolje vreme (na osnovu organizacionih ciklusa i ostalih okolnosti) za obraćanje konkretnim članovima ciljnih grupa.

Sledi preliminarni spisak institucija koje obično potpadaju pod konkretne ciljne grupe, a u okviru kojih je potrebno identifikovati, istražiti i u bazu podataka uneti pojedine kontakt osobe na koje će aktivnosti biti usmerene. Ovaj spisak treba sačiniti tokom rane faze izrade strategije.

Da bi se utvrdio sadržaj narativa i neposrednih poziva na delovanje, potrebno je jasno definisati poruke koje će biti upućene članovima određenih ciljnih grupa (u cilju promene narativa i/ili podsticanja neposrednog delovanja) i one treba da odražavaju prirodu željenih promena u politici, ponašanju i praksi ciljnih grupa. Poruke će biti „upakovane“ u „proizvode“ zagovaranja (dopise, publikacije, itd.) i poslate preko kanala komunikacije (npr. na sastancima u četiri oka, okruglim stolovima, medijima, i sl.).

Poruke ne treba da budu nejasne ili banalne. Niti treba mehanički da odražavaju željene ishode. One treba da predstavljaju logične izjave, potkrepljene dokazima, i da sofisticiranim sagovornicima (kao što su ovi na koje je strategija usmerena) predočavaju dobre argumente da preispitaju svoje stavove i izmene ponašanje. Poruke treba da budu kratke i jasne i prilagođene konkretnim zainteresovanim stranama, kako bi se obezbedilo da

¹⁷ Efekat strategije zagovaranja će biti ostvaren neposrednim angažovanjem donosilaca odluka. Međutim, s obzirom na to da na njihovo delovanje u ogromnoj meri utiču razni kreatori javnog mnjenja (ne samo mediji, već i uticajne ekspertske grupe, pripadnici akademske zajednice, istaknute javne ličnosti, itd.), aktivnosti zagovaranja su neposredno usmerene na kreatore javnog mnjenja, jer oni drže ključ za menjanje politike i prakse donosilaca odluka, što se strategijom i nastoji ostvariti. Usled ove neposredne veze, kreatori javnog mnjenja se nazivaju „ciljnim grupama“ strategije, a ne „stakeholderima“ (zainteresovanim stranama). Oni mogu biti angažovani u aktivnostima ali menjanje njihovih stavova i ponašanja uslovljenog tim stavovima ne predstavlja cilj ove strategije.

pružaju adekvatan odgovor na ono što ih zaista brine. Poruke treba da budu zasnovane na analizi sveukupnih okolnosti (političkih, društvenih, ekonomskih, itd.) i utvrđenih predispozicija sagovornika (što bi se verovatno najlakše postiglo sprovođenjem SWOT analize¹⁸) i formulisane s ciljem da doprinesu ostvarenju projektovanih ishoda.

Tabela 2: Preliminarni spisak institucija na koje će strategija biti usmerena

Ciljne grupe	Institucije – preliminarni spisak
U EU:	
(1) Donosioci odluka	<ul style="list-style-type: none"> Evropska komisija (predstavnicima Direkcije za politiku susedstva i pregovore o proširenju, predstavnicima ostalih direkcija koje se bave međunarodnim pitanjima – bezbednošću, povezanošću, trgovinom, energetikom, razvojem, itd.). Evropska služba za spoljne poslove, Savet EU (Savet za spoljne poslove), Evropski parlament (poslanici, izvestioci, odbori), međunarodne finansijske organizacije, Investicioni okvir za Zapadni Balkan, itd.
(2) Kreatori javnog mnjenja	<ul style="list-style-type: none"> Ekspertske organizacije: Prijatelji Evrope, Evropska inicijativa za stabilnost, <i>Carnegie Europe</i>, Centar za studije evropske politike, Evropski savet za spoljne odnose, itd. Ugledni međunarodni i briselski mediji, kao što su <i>Economist</i>, <i>Financial Times</i>, <i>Frankfurter Allgemeine Zeitung</i>, <i>International Herald Tribune</i>, <i>Le Monde</i>, <i>New Europe</i>, <i>Balkan Insight</i>, <i>Politico</i>, itd.
U državama članicama:	
(3) Donosioci odluka	<ul style="list-style-type: none"> Parlamentarni odbori, ministarstva spoljnih poslova, organi izvršne vlasti specijalizovani za poslove EU
(4) Kreatori javnog mnjenja	<ul style="list-style-type: none"> Ekspertske organizacije koje se bave politikom EU i regionom ZB: Bečki institut za međunarodne ekonomske studije, Međunarodni institut za primenjenu sistemsku analizu, Nemački institut za međunarodne i bezbednosne poslove, Nemački savet za međunarodne odnose, Evropski institut Londonske škole ekonomije, Francuski institut za međunarodne odnose, Koledž Evrope, univerzitet <i>Humboldt</i>, Udruženje za Jugoistočnu Evropu, itd. Ekspertske organizacije koje se bave unutrašnjom politikom država članica Ugledni nacionalni i regionalni mediji (tradicionalni i internet, uključujući pojedince od uticaja na društvenim mrežama)
U zemljama Zapadnog Balkana:	
(5) Donosioci odluka	<ul style="list-style-type: none"> Parlamentarni odbori, ministarstva spoljnih poslova, organi izvršne vlasti nadležni za pitanja EU, političke stranke koje podržavaju članstvo u EU i one koje su ambivalentne po tom pitanju
(6) Kreatori javnog mnjenja	<ul style="list-style-type: none"> Regionalne ekspertske organizacije poput Savetodavne grupe Balkan u Evropi Ekspertske grupe iz šest zemalja Zapadnog Balkana (prvenstveno one okupljene u Grupi WB6) Ugledni nacionalni i regionalni mediji (tradicionalni i internet, uključujući pojedince od uticaja na društvenim mrežama), kao što su <i>Balkan Insight</i>, <i>Okruženje</i>, <i>Al Jazeera</i>, <i>NI</i>, <i>EurActiv</i>, <i>European Western Balkans</i>, itd.)

¹⁸ Tokom postupka planiranja strategije treba konsultovati preliminarne SWOT analize evropskih integracija Zapadnog Balkana, koje su sprovele ekspertske organizacije ZB i V4 a koje se nalaze u ovom dokumentu.

Uloga strategije zagovaranja je da podstiče i inspiriše ciljne grupe na delovanje. Potrebno je inspirisati donosiocima odluka u EU da proširenje vrata nameđu prioritetesvog dnevnog reda, donosiocima odluka u državama članicama da podrže proširenje na Zapadni Balkan a donosiocima odluka na Zapadnom Balkanu da preduzmu korake kako bi reafirmisali svoju privrženost pristupanju EU i intenzivirali regionalnu saradnju. To se može postići: (a) promenom narativa i (b) neposrednim pozivima na delovanje, uz podršku stejkholdera (zainteresovanih strana) koji su opisani u Odeljku 2.3.

Tačan način na koji će poruke u okviru konkretnih proizvoda biti formulisane i prilagođene konkretnim kanalima komunikacije biće utvrđen tokom sprovođenja regionalne strategije zagovaranja, tek kada se iznova prouče okolnosti pojedinačnih stejkholdera (zainteresovanih strana). Međutim, tokom daljeg razvoja strategije je potrebno definisati takozvane krovne poruke na osnovu željenih ishoda i one treba da budu primerene široko definisanim ciljnim grupama. Krovne poruke su stoga sirovi, polugotovi proizvodi i treba ih preraditi i potkrepiti dokazima pre no što se upotrebe u konkretnim proizvodima zagovaranja. U tabeli koja sledi su dati primeri krovni poruka koje treba dodatno razraditi tokom daljeg razvoja strategije.

Konačno, pre „pakovanja“ i „kanalisanja“ poruka (planiranja aktivnosti), moraju se pribaviti dokazi za poruke koje će se upućivati – sve izjave i svi zahtevi moraju da budu potkrepljeni solidnim argumentima. Postupak pribavljanja argumenata za zagovaranje podrazumeva prikupljanje i analizu informacija, sekundarno istraživanje i druge metode potrebne za potkrepljivanje izjava i promovisanje delovanja.

Tabela 3: Primeri krovni poruka

Ciljne grupe	Pravci delovanja	Primeri krovni poruka ¹⁹
<p>(1) Donosioci odluka u relevantnim institucijama EU</p> <p>(2) Kreatori javnog mnjenja koji imaju uticaj na ove institucije</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Korak 1. Posredno delovanje: širenje narativa o daljem proširenju kao delu rešenja inherentnih napetosti i sadašnjih izazova EU • Korak 2. Neposredni pozivi na delovanje: širenje i promovisanje konkretnih predloga alternativne politike i prakse 	<ul style="list-style-type: none"> • Za novi narativ: <ul style="list-style-type: none"> o EU sebi politički ne može da dozvoli dugotrajno postojanje crne rupe na svom jugoistočnom krilu zbog: <ul style="list-style-type: none"> - Značajnog geostrateškog položaja ZB (okružen je članicama EU i NATO) – usled čega je privlačan konkurentskim velikim silama - Velikog bezbednosnog značaja ZB (migracije, prekogranični organizovani kriminal, terorizam) – usled čega je važan za bezbednost članica EU - Značajnog tranzitnog položaja regiona kada je reč o evropskoj energetske i saobraćajnoj povezanosti – usled čega je važan za potpunu integraciju Evropskog ekonomskog prostora

¹⁹ Poruke su formulisane na osnovu preporuka ekspertskih organizacija u daljim poglavljima ovog dokumenta.

Ciljne grupe	Pravci delovanja	Primeri krovnih poruka ¹⁹
		<ul style="list-style-type: none"> o Operativne tačke gledišta, integracija zemalja ZB se može odvijati bez problema jer: <ul style="list-style-type: none"> - će troškovi integracije regiona biti niski zato što je po veličini mali - već postoje brojni funkcionalni regionalni i mehanizmi EU koji taj proces podržavaju • Za neposredne pozive na delovanje: <ul style="list-style-type: none"> o Obnoviti dijalog na visokom nivou između EU i ZB o Podržati zemlje ZB u prevazilaženju posledica nacionalizacije politike proširenja o Unaprediti saradnju sa regionalnim međuvladinim strukturama i mrežama OCD na Zapadnom Balkanu i pružiti im veću podršku o Podržati bržu funkcionalnu integraciju ZB preko bezbednosnih struktura, infrastrukturnog razvoja, razvoja malih i srednjih preduzeća i politike koja doprinosi ekonomskom rastu u regionu
<p>(3) Donosioci odluka i (4) Kreatori javnog mnjenja u ključnim državama članicama EU</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Korak 1: Poboljšanje slike o zemljama Zapadnog Balkana suprotstavljanjem negativnim i iskorišćavanjem pozitivnih predstava o njima; širenje narativa o daljem proširenju kao delu rešenja inherentnih napetosti i sadašnjih izazova u EU • Korak 2. Neposredni pozivi na delovanje: širenje i promovisanje konkretnih predloga alternativne politike i prakse 	<ul style="list-style-type: none"> • Za novi narativ (vezan za sliku regiona ZB): <ul style="list-style-type: none"> o Sve zemlje ZB su sada na istoj strani, nastoje da postanu članice EU o Migrantska kriza i bezbednosna pitanja dokazuju značaj ZB za celu EU o Razne poruke kojima se promovišu elementi „meke moći“ ZB a kojima se region približava građanima EU (kultura, umetnost, hrana, muzika...) i razbijaju predrasude i zablude • Za novi narativ u vezi sa daljim proširenjem – vidi gore • Za neposredne pozive na delovanje: <ul style="list-style-type: none"> o Nemačkoj, Italiji i Austriji – zemlje ZB su dokazale da su solidni i kooperativni partneri. Pomozite ZB da se suoči sa što manje prepreka tokom procesa integracija i nastavite da ulažete u zemlje u regionu. o Grčkoj, Rumuniji, Bugarskoj, Sloveniji i Hrvatskoj – imamo nerešene bilateralne probleme ali treba da ih rešavamo odvojeno od procesa evropskih integracija, kao i da istovremeno unapređujemo našu ekonomsku, kulturnu i ostale vidove saradnje, što nam je u uzajamnom interesu. o Zemljama Višegradske grupe – pomozite nam svojim iskustvom u regionalnoj saradnji i evropskim integracijama, kao i svojim uticajem u institucijama EU. Treba da proširimo našu ekonomsku saradnju. o Francuskoj, zemljama Beneluksa i nordijskim zemljama – Treba da povećamo saradnju na polju trgovine i investicija, kao i u oblasti kulture.

Ciljne grupe	Pravci delovanja	Primeri krovnih poruka ¹⁹
<p>(5) Donosioci odluka i</p> <p>(6) Kreatori javnog mnjenja u zemljama Zapadnog Balkana</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ohrabrivanje donosilaca odluka da na svom dnevnom redu i u svojim javnim nastupima daju prednost evropskim integracijama i regionalnoj saradnji i da se intenzivnije angažuju u postojećim inicijativama regionalne saradnje • Podizanje svesti kreatora javnog mnjenja o finesama evropskih integracija, njihovoj ulozi u oblikovanju javnog diskursa i stvaranju javne podrške pridruživanju i relevantnim reformama, regionalnoj saradnji kao formalnom uslovu za članstvo, postojećim regionalnim inicijativama, mehanizmima i strategijama – putem promovisanja evropskih integracija i regionalne saradnje 	<ul style="list-style-type: none"> • Za novi narativ (kako bi došlo do promena): <ul style="list-style-type: none"> o Regionalna saradnja predstavlja opipljiv dokaz privrženosti evropskim integracijama o Regionalna saradnja pruža zaštitu od regionalnih sukoba o Mogućnosti koje nude postojeći mehanizmi regionalne saradnje su mahom neiskorišćeni o Region samo saradnjom može da privuče velika ulaganja i da se reindustrijalizuje o Male zemlje ZB mogu da brane svoje interese samo kao interesna grupa, kako pre, tako i pošto postanu članice EU kao što to čine nordijske zemlje, zemlje Beneluksa i Višegradska četvorka, o O mnogim dosadašnjim uspesima regionalne saradnje ništa nije objavljeno • Neposredni pozivi na delovanje će sadržati predloge za izmenu politike ili ponašanje i ohrabrenje donosiocima odluka da intenzivnije učestvuju u regionalnim inicijativama

2.3. Aktivnosti i stajkholderi (zainteresovane strane)

Ciljnim grupama se obraćamo proizvodima koji sadrže poruke potkrepljene dokazima (kao što su istraživanja, publikacije, promotivni materijal, itd.) a koje prenosimo određenim kanalima (poput tradicionalnih i internet medija, sastanaka u četiri oka, okruglih stolova, konferencija, koktela). Aktivnosti podrazumevaju plasiranje tih proizvoda preko odabranih kanala. Konačan odabir proizvoda i kanala se može napraviti tek nakon pažljivog istraživanja i mapiranja ciljnih grupa, i, kad god je to moguće, nakon identifikacije njihovih predstavnika (s obzirom na visoki rang određenih sagovornika, biće korisno istražiti proizvode zagovaranja i kanale kojima lično daju prednost). Konkretno je moguće planirati tek kada se utvrdi ispravna kombinacija proizvoda i kanala za neku ciljnu grupu.

Uobičajeni proizvodi zagovaranja obuhvataju analize politike sa preporukama, izveštaje o stavovima i mišljenjima o konkretnim temama i ostale izveštaje, istraživanja, prikaze politike, dopise, biltene, izjave o konkretnoj politici ili situaciji, saopštenja za štampu, intervjue, nastupe u TV emisijama, autorske članke, govore na otvaranjima skupova, prezentacije na konferencijama, itd.

Ovi se proizvodi upućuju posredstvom kanala, kao što su: lični sastanci, distribucija proizvoda slanjem dopisa pojedincima, preko mejling lista i društvenih medija, organizacija i učešće na okruglim stolovima i skupovima poput koktela, radnih doručaka, formalnih večera, organizacija studijskih putovanja, nastupa gostujućih predavača, turneja i izložbi, tradicionalnih i internet medijskih kampanja, reklamnih kampanja, itd.

Aktivnosti treba prilagoditi konkretnim ciljnim grupama, kao što pokazuju primeri koji slede:

Tabela 4: Primeri aktivnosti za konkretne ciljne grupe

Ciljne grupe	Aktivnosti
(1) Donosioci odluka u relevantnim institucijama EU (2) Kreatori javnog mnjenja koji imaju uticaj na ove institucije	<ul style="list-style-type: none"> Sastanci (grupni i pojedinačni) sa uticajnim predstavnicima ciljnih institucija EU Organizacija koktela sa zvaničnim govorima Obraćanja Evropskom parlamentu i ostalim forumima EU kojima zemlje kandidati sa ZB imaju pristupa (tj. sektorskim odborima, zajedničkim odborima, grupama političkih stranaka u EP, Radnoj grupi za region Zapadnog Balkana (COWEB), itd. Govori na otvaranjima eminentnih skupova, poput onih na marginama samita ZB6, Prijatelja Evrope, Davosa, Londonske škole ekonomije i političkih nauka, Koledža Evrope u Brižu, univerziteta Humboldt u Berlinu, itd. Kampanje u uglednim međunarodnim i medijima sa sedištem u Briselu
(3) Donosioci odluka (4) Kreatori javnog mnjenja u ključnim državama članicama EU	<ul style="list-style-type: none"> Sastanci (grupni i pojedinačni) sa uticajnim predstavnicima ciljnih institucija Gostujuća predavanja na eminentnim univerzitetima Organizacija radnih doručaka sa novinarima uglednih medija Organizacija zajedničkih poslovnih turneja po ZB radi promovisanja privrednih mogućnosti zemalja u regionu Organizacija izložbi zapadnobalkanskih umetnika Organizacija brifinga za diplomatski kor (država članica EU u zemljama ZB) Plasiranje članaka u uglednim medijima
(5) Donosioci odluka (6) Kreatori javnog mnjenja u zemljama Zapadnog Balkana	<ul style="list-style-type: none"> Sastanci (grupni i pojedinačni) sa uticajnim predstavnicima ciljnih institucija Organizacija radnih doručaka sa novinarima uglednih medija Organizacija okruglih stolova sa uticajnim predstavnicima ciljnih institucija Organizacija regionalnih skupova ili učešće u aktivnostima zagovaranja na konferencijama, sastancima i radionicama koje organizuju organizacije i inicijative za regionalnu saradnju (SEECF, RCC, CEFTA, ECS, SEETO, REC, NALAS, itd.) Kampanje u regionalnim medijima (Okruženje, Al Jazeera, N1) Promocija proizvoda posredstvom društvenih mreža (bustovanih postova)

Pored toga, tokom planiranja aktivnosti (ali ne pre) treba definisati vidove i nivoe učešća konkretnih stejkholdera (zainteresovanih strana), od značaja zbog svoje moći da sponzorišu, olakšavaju, finansiraju, omogućavaju, osujećuju, iskrivljuju ili onemogućavaju ishode određenih aktivnosti²⁰. Deo strategije treba posvetiti planiranju odnosa sa stejholderima zbog njihove potencijalne uloge, a pošto su oni pažljivo mapirani i istraženi (kao i ciljne grupe) a njihove prednosti i moguć uticaj na ishod aktivnosti procenjeni (na osnovu

²⁰ Dok ciljne grupe određujemo u odnosu na neposredan efekat koji želimo da ostvarimo, stejkholderi (zainteresovane strane) predstavljaju pojedince i institucije koji mogu uticati na ostvarenje naših ciljeva i koji se, opšte uzev, mogu podeliti na saveznike (uključujući aktivne zagovarače) i izazivače (uključujući otvorene protivnike).

njihovih ličnih interesa)²¹. Neki od stejkholdera u aktivnostima regionalne kampanje zagovaranja bi mogli, između ostalog, da obuhvataju:

- Regionalni savet za saradnju (RCC), kao krovnu organizaciju regionalne saradnje;
- Grupu vodećih regionalnih inicijativa na Zapadnom Balkanu i u Jugoistočnoj Evropi: Sporazum o slobodnoj trgovini u Centralnoj Evropi (CEFTA 2006), Sekretarijat Energetske zajednice (ECS), Transportnu opservatoriju Jugoistočne Evrope (SEETO), Inicijativu za elektronsku Jugoistočnu Evropu (e-SEE), Regionalni centar za životnu sredinu za Centralnu i Istočnu Evropu (REC), Stalnu radnu grupu za regionalni ruralni razvoj Jugoistočne Evrope (SWG), Investicioni komitet za Jugoistočnu Evropu (SEEIC), Regionalnu školu za javnu upravu (ReSPA), Mrežu udruženja lokalnih vlasti u Jugoistočnoj Evropi, (NALAS), i ostale regionalne inicijative, poput Inicijative za reformu obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi (ERI SEE), Centra za preduzetničko učenje Jugoistočne Evrope (SEECCEL), Centra javnih službi za zapošljavanje jugoistočne Evrope (CPESSEC), Regionalne inicijative za migracije, azil i izbeglice (MARRI), itd.;
- Donatorske organizacije koje su intenzivno angažovane na Zapadnom Balkanu: Evropsku komisiju, EuropeAid, Evropski instrument za demokratiju i ljudska prava (EIDHR), Nemačku organizaciju za tehničku saradnju (GIZ), Fondaciju Friedrich Ebert (FES), Fondaciju Konrad Adenauer (KAS), Fondaciju Heinrich Boll (HBS), ambasade Holandije i Norveške širom regiona, Švajcarsku agenciju za razvoj i saradnju (SDC), kancelarije Fonda za otvoreno društvo u zemljama Zapadnog Balkana, Evropski fond za Balkan, Agenciju SAD za međunarodnu saradnju (USAID), Nacionalnu zadužbinu za demokratiju (NED) i druge;
- Organizacije civilnog društva i njihove mreže na Zapadnom Balkanu i u Evropi: Balkansku mrežu za razvoj civilnog društva (BCSDN), Regionalni konvent o evropskoj integraciji Zapadnog Balkana, Fondaciju Mreža za promene Jugoistočne Evrope (SEE Change NET), Centar za demokratiju i pomirenje u Jugoistočnoj Evropi (CDRSEE), Međunarodni evropski pokret, itd.
- Ekspertske organizacije iz zemalja V4 koje su učestvovalе u pripremi ovog dokumenta²².

Stejkholderi na ovoj ilustrativnoj listi su oni koji bi mogle imati pozitivan uticaj (saveznici) i potrebno je uložiti napore kako bi se obezbedilo njihovo učešće ili neka druga vrsta angažovanja u aktivnostima predviđenim SZZB. Međutim, prilikom planiranja strategije takođe treba sačiniti spisak stejkholdera koji bi mogle imati negativan uticaj (protivnika) širom regiona, u državama članicama EU i Briselu – od evroskeptičnih političkih stranaka, ekstremista u desničarskim i levičarskim grupama, do organizacija i medija koji promovišu rusko prisustvo na Zapadnom Balkanu – i pripremiti plan za ublažavanje pretnji koje predstavljaju za ostvarenje ishoda strateških aktivnosti.

Odnose sa stejkholderima (dinamiku i vrste interakcije) treba planirati po njihovom mapiranju i oceni. Jedan od načina da se planiraju aktivnosti usmerene na održavanje odnosa sa saveznicama je da se one stave u sledeće kvadrante²³:

²¹ Potrebno je proceniti stejkholdere (zainteresovane strane) kako bi se optimizovali resursi potrebni za uspostavljanje i održavanje odnosa sa njima. To nije potrebno uraditi u pogledu ciljnih grupa, jer se one automatski „ocenuju“ tokom utvrđivanja projektovanih ishoda i opštih pravaca delovanja.

²² Ostale ekspertske organizacije V4 će predstavljati članice Ciljne grupe br. 4 (kreatori javnog mnjenja u državama članicama EU).

²³ Adaptirano iz Jones, H (2011) *A guide to monitoring and evaluating policy influence*, Overseas Development Institute.

		INTERES	
		Mali	Veliki
MOĆ	Velika	Očuvanje zadovoljstva	Tesna saradnja i aktivni uticaj (maksimalan napor)
	Mala	Praćenje (minimalan napor)	Obaveštavanje

Pošto sačine spisak, autori strategije treba da utvrde kako će postupati prema raznim stejkholderima i aktivnosti kojima će se obraćati svakom od njih ponaosob. U Tabeli koja sledi su izloženi primeri pravaca delovanja potrebnih za održavanje odnosa sa stejkholderima:

Tabela 5: Primeri aktivnosti usmerenih na stejkholdere

Željeni odnos	Aktivnosti
Tesna saradnja i aktivni uticaj	<ul style="list-style-type: none"> • Redovni lični sastanci • Slanje dopisa o najnovijem razvoju događaja u sferi interesovanja • Pozivanje na skupove organizovane u okviru kampanje zagovaranja • Uključivanje u spisak primalaca elektronskog biltena • Uključivanje u spiskove primalaca štampanih proizvoda • Praćenje njihovih aktivnosti i spremnost na reakciju
Očuvanje zadovoljstva	<ul style="list-style-type: none"> • Slanje dopisa o najnovijem razvoju događaja u sferi interesovanja • Uključivanje u spisak primalaca elektronskog biltena • Uključivanje u spiskove primalaca štampanih proizvoda • Praćenje njihovih aktivnosti i spremnost na reakciju
Obaveštavanje	<ul style="list-style-type: none"> • Uključivanje u spisak primalaca elektronskog biltena • Uključivanje u spiskove primalaca štampanih proizvoda • Praćenje njihovih aktivnosti i spremnost na reakciju
Praćenje	<ul style="list-style-type: none"> • Uključivanje u spisak primalaca elektronskog biltena • Praćenje njihovih aktivnosti i spremnost na reakciju

2.4. Praćenje, evaluacija i prilagođavanje

Praćenje i evaluacija sprovode se u cilju pomnog i redovnog praćenja efekata preduzetih aktivnosti radi prilagođavanja pristupa po potrebi i povećanja njihove efikasnosti. U Tabeli br. 6 koja sledi su prikazani predloženi načini praćenja i evaluacije i vremenski okviri:

Tabela 6: Plan praćenja i evaluacije

Projektovani ishodi – koji dovode do ostvarenja ciljeva	Mehanizmi za praćenje i evaluaciju	Vremenski okvir
<ul style="list-style-type: none"> Donosioci odluka u relevantnim institucijama EU su voljni da preduzmu određene korake nužne za vraćanje pitanja proširenja među prioritete svog dnevnog reda 	<ul style="list-style-type: none"> Dubinski intervjui sa predstavnicima donosilaca odluka kako bi se utvrdile promene u stavovima prema proširenju EU na ZB 	<ul style="list-style-type: none"> Na početku Intervjui na godišnjem nivou, sa predstavnicima tih institucija
	<ul style="list-style-type: none"> Fokus grupe i detaljni intervjui sa kreatorima javnog mnjenja kako bi se utvrdio stepen u kojem su usvojili narativ koji se promovise 	<ul style="list-style-type: none"> Na početku Na godišnjem nivou – sa tim fokus grupama
	<ul style="list-style-type: none"> Pres klipng i kvalitativne analize kako bi se utvrdilo da li su mediji prihvatili narativ koji se promovise 	<ul style="list-style-type: none"> Na početku Periodične analize pres klipng (i uglednih i popularnih medija)
<ul style="list-style-type: none"> Povećana podrška vlada država članica EU proširenju na Zapadni Balkan 	<ul style="list-style-type: none"> Dubinski intervjui sa predstavnicima donosilaca odluka kako bi se utvrdile promene u predstavama o ZB i podršci proširenju EU na region 	<ul style="list-style-type: none"> Na početku Dva puta godišnje sa predstavnicima tih institucija
	<ul style="list-style-type: none"> Fokus grupe i dubinski intervjui sa kreatorima javnog mnjenja kako bi se utvrdile promene u njihovim predstavama o ZB i stepen u kojem su usvojili novi narativ koji se promovise 	<ul style="list-style-type: none"> Na početku Dva puta godišnje sa tim fokus grupama
	<ul style="list-style-type: none"> Pres klipng i njegove kvalitativne analize kako bi se utvrdilo da li su prilozima o zemljama ZB pozitivniji i da li mediji usvajaju novi narativ koji se promovise 	<ul style="list-style-type: none"> Na početku Svakodnevni klipng, nedeljne analize

Projektovani ishodi – koji dovode do ostvarenja ciljeva	Mehanizmi za praćenje i evaluaciju	Vremenski okvir
<ul style="list-style-type: none"> Konačni ishod: zvanični diskurs u zemljama ZB jasno odražava njihovu proevropsku orijentaciju i one iskazuju veću posvećenost regionalnoj saradnji Međuishod: javni diskurs (koji pokreću mediji) u zemljama ZB odražava posvećenost elita (donosilaca odluka i kreatora javnog mnjenja) evropskim integracijama i regionalnoj saradnji 	<ul style="list-style-type: none"> Dubinski intervjui sa predstavnicima donosilaca odluka kako bi se utvrdile promene u stavovima prema evropskim integracijama i regionalnoj saradnji 	<ul style="list-style-type: none"> Na početku Dva puta godišnje sa predstavnicima tih institucija
	<ul style="list-style-type: none"> Analiza sadržaja aktivnosti donosilaca odluka kako bi se utvrdila njihova stvarna privrženost evropskim integracijama i regionalnoj saradnji 	<ul style="list-style-type: none"> Na početku Jednom mesečno
	<ul style="list-style-type: none"> Fokus grupe i detaljni intervjui sa kreatorima javnog mnjenja kako bi se utvrdile promene u predstavama i svesti o regionalnoj saradnji 	<ul style="list-style-type: none"> Na početku Dva puta godišnje sa istim fokus grupama
	<ul style="list-style-type: none"> Pres kliping i kvalitativne i kvantitativne analize kako bi se utvrdile promene u javnom diskursu o evropskim integracijama i regionalnoj saradnji 	<ul style="list-style-type: none"> Na početku Svakodnevni kliping, nedeljne analize
	<ul style="list-style-type: none"> Istraživanja javnog mnjenja kako bi se utvrdili efekti javnog diskursa – promene u nivou podrške 	<ul style="list-style-type: none"> Na početku Na godišnjem nivou

Tokom daljeg razvoja strategije će se pomoću osnovnog istraživanja odrediti početne vrednosti koje će služiti kao polazište za planiranje aktivnosti i njihovih ishoda. Praćenje na sredini perioda implementacije će pokazati nivo uspešnosti aktivnosti i omogućiti njihovo prilagođavanje.

3. Naredni koraci

Kao što se preporučuje u Odeljku 1.2, za planiranje, koordinaciju i operativno upravljanje sprovođenjem strategije bi trebalo da bude zadužen predloženi tim, koji bi činile ekspertske organizacije iz zemalja Zapadnog Balkana – Grupa ZB6. Ekspertske organizacije mogu da obezbede kadrove koji će se baviti tehničkom koordinacijom, istraživanjem, analizom i planiranjem (u fazi planiranja) kao i kadrove koji će biti zaduženi za koordinaciju i sprovođenje aktivnosti (u fazi implementacije). Grupa ekspertske organizacije iz zemalja V4 bi imala privilegovanu konsultativnu ulogu u daljem razvoju Grupe ZB6. Potrebno je obratiti se ne samo zemljama Zapadnog Balkana već i navedenim donatorima kako bi se obezbedila sredstva kako za dalji razvoj, tako i za sprovođenje regionalne strategije zagovaranja. Iz praktičnih razloga bi trebalo formirati Sekretarijat u jednoj od šest zemalja, koji bi služio kao tehnički mehanizam i bio zadužen za koordinaciju rada članova Grupe,

prikupljanje donatorskih sredstava i komunikacione aktivnosti sa drugim akterima, uključujući održavanje internet stranice Grupe i njeno promovisanje na društvenim mrežama. Sedište Sekretarijata bi moglo da se seli iz jedne zemlje u drugu a ekspertske grupe koje čine Grupu ZB6 bi mogle da mu obezbede tehničku i logističku pomoć. Grupa treba da razmotri imenovanje osobe za kontakt u Briselu (uz podršku Kancelarije za vezu RCC ili Sekretarijata Međunarodnog evropskog pokreta) tokom celog perioda sprovođenja strategije. Angažovanje vlada Zapadnog Balkana i ključnih regionalnih inicijativa treba formalizovati njihovim učešćem u Savetodavnom odboru Grupe.

Naredni koraci se mogu grupisati u tri faze:

- Pripremna faza (Faza 1) – Grupa treba da održi osnivački sastanak, kojem će prisustvovati predstavnici subjekata koji učestvuju u Savetodavnom odboru, a na kojem će predstaviti plan razvoja strategije. Grupa ZB6 treba uz podršku Savetodavnog odbora da se angažuje na mobilizaciji finansijskih sredstava nužnih za dalji razvoj strategije i planiranje.
- Faza planiranja (Faza 2) treba da otpočne sprovođenjem početnog istraživanja kako bi se utvrdilo pravo stanje stvari u vezi sa stavovima i predstavama ciljnih grupa, kako bi se najbolje isplanirale aktivnosti (i omogućilo njihovo eventualno prilagođavanje u Fazi 3 na osnovu evaluacije ostvarenja ishoda na sredini perioda implementacije). Zatim treba krenuti sa planiranjem strategije kao što se preporučuje u ovom dokumentu, i to po sledećem redosledu – određivanje ciljeva, ishoda i pravaca delovanja, pre široke definicije ciljnih grupa; mapiranje i istraživanje ciljnih grupa i formulisanje poruka kako bi se one angažovale; osmišljavanje aktivnosti (proizvoda i kanala), mapiranje, evaluacija i planiranje odnosa sa stejkholderima (zainteresovanim stranama), i planiranje praćenja i evaluacije ishoda. Poslednja faza pripreme strategije će obuhvatati i planiranje troškova i određivanje prioriteta. Nakon što je strategija sačinjena, posle niza stručnih recenzija od strane ekspertskih organizacija iz zemalja Višegradske četvorke, pristupiće se prikupljanju sredstava za sprovođenje strategije od nacionalnih vlada i donatora. U ovoj fazi je potrebno zatražiti podršku za strategiju, koja će se odražavati u zvanično izraženoj privrženosti svih vlada Zapadnog Balkana i ključnih regionalnih inicijativa a u okviru Procesu saradnje u Jugoistočnoj Evropi, Berlinskog procesa ili nekog drugog foruma na visokom nivou.
- Faza sprovođenja (Faza 3) će podrazumevati intenzivno angažovanje vlada Zapadnog Balkana, RCC i ostalih ključnih regionalnih inicijativa, što će biti olakšano njihovim učešćem u Savetodavnom odboru. Verovatno je da će na početku sprovođenja strategije sredstva biti ograničena i dovoljna da pokriju prioritete strategije ili samo njeno delimično sprovođenje, što znači da prikupljanje sredstava treba da predstavlja još jednu kontinuiranu aktivnost Sekretarijata Grupe ZB6.

Bibliografija

1. Balfour R., Stratulat C., *EU member states and enlargement towards the Balkans*, European Policy Centre, Issue Paper No. 79, jul 2015. Dostupno na: http://www.epc.eu/documents/uploads/pub_5832_eu_balkans_-_issue_paper.pdf
2. *Changing with the Region – RCC Strategy and Work Programme 2017-19*, Sarajevo 2016. Dostupno na: <http://www.rcc.int/admin/files/docs/reports/RCC-Strategy-and-Work-Programme-2017-19.docx>
3. *Completing the EU enlargement to the Balkans: Dancing the European Kolo. A step to the side or a step forward?* BiEPAG, Beograd, 2015. Dostupno na: <http://balkanfund.org/completing-the-eu-enlargement-to-the-balkans-dancing-the-european-kolo-a-step-to-the-side-or-a-step-forward/>
4. Dimitrova A., et al., *Comparing Discourses about Past and Future EU Enlargements – Core Arguments and Cleavages*, MaxCap, Freie Universitat Berlin, 2015. Dostupno na: http://userpage.fu-berlin.de/kfgeu/maxcap/system/files/maxcap_wp_13_2.pdf
5. Drajić, M., *Serbia's Civil Society Organisations as Public Interest Advocates in EU Institutions (Organizacije civilnog društva Srbije kao zastupnici javnih interesa u institucijama EU)*, Evropski pokret u Srbiji, Beograd, 2015. Dostupno na srpskom jeziku na: http://www.emins.org/uploads/useruploads/forum-it/05_PB_NET_OCD-u-Briselu.pdf
6. *Final Declaration by the Chair of the Paris Western Balkans Summit*, 4. jul 2016. Dostupno na: <http://www.diplomatie.gouv.fr/en/country-files/balkans/events/article/final-declaration-by-the-chair-of-the-paris-western-balkans-summit-04-06-16>
7. Minić, Jelica et al., *European Integration of the Western Balkans – Can the Visegrad Group Countries Serve as Role Models?*, Evropski pokret u Srbiji, 2015. Dostupno na: <http://www.emins.org/uploads/useruploads/forum-it/02-PA-V4Studija.pdf>
8. Minić, Jelica, "April 2016 – Medijska slika Zapadnog Balkana", u *Zapadni Balkan između geografije i geopolitike*, ur. Simurdić, Milan, *Spoljnopolitičke sveske br.1, 2016*, Evropski pokret u Srbiji, Forum za međunarodne odnose, Beograd, 2016, str. 17-27. Dostupno na: http://www.emins.org/uploads/useruploads/forum-mo/Foreign-Policy-Paper_1.pdf
9. Sutrop M., Steel-Jasinska, R., *Advocacy Guide*, Trialog, Beč, 2012. Dostupno na: http://www.trialog.or.at/images/doku/trialog_advocacy_guide.pdf
10. Schildberg, Dr M., ed. *The European Union Facing Massive Challenges – What are Citizens' Expectations and Concerns*, Friedrich Ebert Stiftung, Berlin, 2016. Dostupno na: <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/12346.pdf>
11. *Western Balkans: Fast Lane, Slow Lane*, Friends of Europe, Brisel, 2016. Dostupno na: <http://www.friendsofeurope.org/event/western-balkans-fast-lane-slow-lane/>

Lista skraćénica

BCSDN	Balkan Civil Society Development Network
BiH	Bosnia and Herzegovina
BSEC	Black Sea Economic Cooperation
CARDS	Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilisation
CDRSEE	Center for Democracy and Reconciliation in Southeast Europe
CEI	Central European Initiative
CEFTA	Central European Free Trade Agreement
CFSP	Common Foreign and Security Policy
CoE	Council of Europe
COSAP	Conference of the European Integration Parliamentary Committees of States participating in the Stabilisation and Association Process
COSME	the EU Programme for the Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)
COWEB	Working Party on the Western Balkans Region
CPESSEC	Centre of Public Employment Services of Southeast European Countries
CSO	Civil Society Organisation
DG	Directorate-General
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development
EC	European Commission
ECOFIN	Economic and Financial Affairs Council
ECS	Energy Community Secretariat
EESC	European Economic and Social Committee
EEAS	European External Action Service
EIDHR	European Instrument for Democracy and Human Rights
ENIC	European Network of Information Centres in the European Region
EP	European Parliament
ERI SEE	Education Reform Initiative of South Eastern Europe
ERP	Economic Reform Program
e-SEE	Electronic South Eastern Europe Initiative
ETF	European Training Foundation
EU	European Union

EUROPOL	European Police Office
EUROSTAT	European Statistical Office
EUSAIR	European Union Strategy for the Adriatic and Ionian Region
EUSDR	European Union Strategy for the Danube Region
FDI	Foreign Direct Investment
FES	Friedrich Ebert Foundation
GDP	Gross Domestic Product
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GIZ ORF	GIZ Open Regional Funds
HBS	Heinrich Boll Foundation
IBRD	International Bank for Reconstruction and Development (World Bank)
ICT	Information and Communication Technologies
IFIs	International Financial Institutions
ILO	International Labour Organization
INTERPOL	International Criminal Police Organization
IPA	Instrument for Pre-accession Assistance
KAS	Konrad Adenauer Foundation
MARRI	Migration, Asylum, Refugees Regional Initiative
NALAS	Network of Associations of Local Authorities of South-East Europe
NATO	North Atlantic Treaty Organization
NED	National Endowment for Democracy
NIPAC	National IPA Coordinator
NKEU	National Convent for European Union
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
OSCE	Organization for Security and Cooperation in Europe
RCC	Regional Cooperation Council
RAI	Regional Anticorruption Initiative
REC	Regional Environmental Centre for Central and Eastern Europe
ReSPA	Regional School of Public Administration
SEE	South East Europe
SEE 2020	South East Europe 2020 Strategy: Jobs and Prosperity in a European Perspective
SEECEL	South East European Centre for Entrepreneurial Learning
SEECF	South-East European Cooperation Process

SEEHN	South-Eastern Europe Health Network
SEEIC	South East Europe Investment Committee
SEELS	South East European Law School Network
SEETO	South East Europe Transport Observatory
SELEC	Southeast European Law Enforcement Center
SME	Small and medium-sized enterprise
SWG RRD	Regional Rural Development Standing Working Group in South Eastern Europe
SWP	Strategic Work Program
TEN-T	Trans-European Transport network
The FYROM	The Former Yugoslav Republic of Macedonia
UN	United Nations
UNDP	United Nations Development Program
UNEP	United Nations Environment Program
USAID	United States Agency for International Development
WB	Western Balkans
WBIF	Western Balkans Investment Framework
WISE	Western Balkans Research and Innovation Centre
WTO	World Trade Organization

