



# Supporting the Transition Process: Lessons Learned and Best Practices in Knowledge Transfer

Final Report

# Supporting the Transition Process: Lessons Learned and Best Practices in Knowledge Transfer Final Report



This report was produced by the OSCE Office for Democratic Institutions and Human Rights, in conjunction with the UN International Criminal Tribunal for the former Yugoslavia and the UN Interregional Crime and Justice Research Institute, and with financial support from the governments of the Netherlands, Switzerland, Germany and the United States of America.

Published by the OSCE Office for Democratic Institutions and Human Rights (ODIHR)  
Al. Ujazdowskie 19  
00-557 Warsaw  
Poland  
[www.osce.org/odihr](http://www.osce.org/odihr)

© OSCE/ODIHR 2009

All rights reserved. The contents of this publication may be freely used and copied for educational and other non-commercial purposes, provided that any such reproduction is accompanied by an acknowledgement of the OSCE/ODIHR as the source.

ISBN 978-92-9234-771-0

Cover design by Agnieszka Rembowska  
Layout by Homework, Warsaw, Poland  
Printed in Poland by AGENCJA KARO

## Table of contents

<b>List of Abbreviations and Acronyms</b> .....	<b>5</b>
<b>Executive Summary</b> .....	<b>7</b>
<b>Final report</b> .....	<b>15</b>
<b>I. Introduction</b> .....	<b>15</b>
A. Research Stages & Methodology .....	16
B. Additional Background .....	17
<b>II. Review and Analysis of Past Efforts</b> .....	<b>19</b>
A. General Commentary .....	19
B. Analysis .....	19
<b>III. Needs Assessment</b> .....	<b>26</b>
A. General Commentary .....	26
B. Constituent Elements of the Justice System .....	27
<b>IV. Best Practices &amp; Lessons Learned</b> .....	<b>36</b>
A. General Commentary .....	36
B. Best Practices Generally Applicable to Knowledge Transfer .....	37
C. Best Practices: Methodologies, Mechanisms and Techniques .....	39
<b>V. Recommendations</b> .....	<b>52</b>
A. General Commentary .....	52
B. General Recommendations .....	53
C. Recommendations By Topic (Prioritized within each topic) .....	58

<b>VI. Concluding Remarks</b> .....	<b>66</b>
<b>VII. Annexes</b> .....	<b>68</b>
Annex 1. Terminology .....	69
Annex 2. List of Interviewees .....	71
Annex 3. Methodology & Research Steps .....	75
Annex 4. Overview of Past Efforts in Knowledge Transfer .....	79
Annex 5. Applicable Substantive Law .....	85
Annex 6. Collected Best Practices in Witness Support .....	90
Annex 7. Collected Best Practices in Outreach .....	93
<b>Annex: Local-Language Translation</b> .....	<b>97</b>

## List of Abbreviations and Acronyms

<b>ABA/CEELI</b>	American Bar Association/Central & Eastern European Law Initiative
<b>ADC-ICTY</b>	Association of Defence Counsel (at the ICTY)
<b>BiH</b>	Bosnia and Herzegovina
<b>BIRN</b>	Balkan Investigative Reporters Network
<b>CDRC</b>	Criminal Defence Resource Centre
<b>CLE</b>	Continuing Legal Education
<b>CoE</b>	Council of Europe
<b>DJA</b>	Department of Judicial Affairs (of the UNMiK)
<b>ECHR</b>	European Convention of Human Rights
<b>EDS</b>	Electronic Disclosure System (an evidentiary database of the ICTY OTP)
<b>EU</b>	European Union
<b>EULEX</b>	European Union Rule of Law Mission in Kosovo
<b>HLC</b>	Humanitarian Law Center
<b>IB</b>	Institution Building
<b>IBA</b>	International Bar Association
<b>ICC</b>	International Criminal Court
<b>ICHL</b>	International Criminal and Humanitarian Law
<b>ICITAP</b>	International Criminal Investigative Training Assistance Program
<b>ICMP</b>	International Commission for Missing Persons
<b>ICTJ</b>	International Centre of Transitional Justice
<b>ICTR</b>	International Criminal Tribunal for Rwanda
<b>ICTY</b>	International Criminal Tribunal for the former Yugoslavia
<b>IGO</b>	Inter-Governmental Organization
<b>IHL</b>	International Humanitarian Law
<b>KFOR</b>	Kosovo Protection Force
<b>KJI</b>	Kosovo Judicial Institute
<b>NGO</b>	Non-Governmental Organization
<b>ODIHR</b>	Office for Democratic Institutions and Human Rights (of the OSCE)
<b>OKO</b>	Odsjek Krivične Odbrane (“Criminal Defence Section of the Registry”) (Court of BiH)
<b>OLAD</b>	Office of Legal Aid and Detention Matters (at the ICTY)

<b>OPDAT</b>	Overseas Prosecutorial Development, Assistance & Training (US Dep't of Justice)
<b>OSCE</b>	Organization for Security and Co-operation in Europe
<b>OTP</b>	Office of the Prosecutor (of the ICTY)
<b>PI</b>	Public Information
<b>R.A.I.D.</b>	Review, Assess, Identify, Design—the research methodology of this study
<b>RS</b>	Republika Srpska
<b>SCSL</b>	Special Court for Sierra Leone
<b>SIPA</b>	State Investigation and Protection Agency (in BiH)
<b>UNICRI</b>	United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute
<b>UNMIK</b>	United Nations Interim Administration Mission in Kosovo
<b>UNSC</b>	United Nations Security Council
<b>WCPO</b>	War Crimes Prosecutors Office (Belgrade District Court)
<b>YIHR</b>	Youth Initiative for Human Rights (NGO based in Serbia)

# Executive Summary

## INTRODUCTION

As the International Criminal Tribunal for the former Yugoslavia (ICTY) approaches the end of its “completion strategy”, the impetus to harness its institutional expertise and make it available to legal professionals in the former Yugoslavia handling war crimes (ICHL)<sup>1</sup> cases becomes increasingly important. In order to understand how such “knowledge transfer” can be most effectively undertaken during the remaining life of the ICTY, the Office for Democratic Institutions and Human Rights of the Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE/ODIHR)<sup>2</sup>, the ICTY, and the United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute (UNICRI)<sup>3</sup>—supported substantially by the T.M.C. Asser Instituut—initiated this project with the overall goal of identifying best practices in the knowledge-transfer arena so as to improve greatly the delivery of future professional-developmental and capacity-building programmes.

To achieve the above-stated aim, the project partners adopted a four-component research process that combined a critical examination of past efforts with a current assessment of the needs of legal professionals in the region. Those two components gave rise to a set of “best practices”, i.e., knowledge-transfer techniques and methodologies with a successful track record in delivering their subject matter. The research also generated several means to improve existing knowledge-transfer practices as well as a number of innovative methodologies. These latter practices do not necessarily boast a record of success—precluding them from being labelled “best practices”—but their inclusion in this report suggests a credible potential for enhancing future knowledge-transfer undertakings. In addition to the established “best practices” and the suggested improvements, the Report includes a wide range of recommendations (Section V). Set out in order of priority, these recommendations match

---

<sup>1</sup> The acronym ICHL, as per the definition provided in Annex 1, is employed herein to describe war crimes, crimes against humanity, genocide and the modes of liability found in International Criminal and Humanitarian Law.

<sup>2</sup> The governments of the Netherlands, Switzerland, Germany and the United States of America financially supported the OSCE/ODIHR in this project.

<sup>3</sup> In subsequent text, these three organizations are referred to as “Project Partners”.



the best practices with the needs identified during the assessment. They describe the context and means of employing the best practices in order to rectify the identified shortcomings.

A Research Team hired by ODIHR prepared this Final Report on behalf of the organizations of the project partners.<sup>4</sup> The report is the culmination of the aforementioned multi-stage research endeavour, which included an Expert Workshop in The Hague in October of 2008, field interviews in five jurisdictions,<sup>5</sup> an Interim Report and a Regional Workshop in Sarajevo in May of 2009, where the Interim Report and its preliminary findings were discussed with local practitioners.

Given that the judicial system in any jurisdiction is manifestly broad and complex—as are the core international crimes themselves—the Research Team chose to focus its efforts on several distinct functions performed by different actors in the justice system. More specifically, the team identified the following seven areas that were comprehensively explored during the research process:

- Knowledge and application of ICHL in the domestic legal context;
- Investigations and Analysis;
- Prosecutions;
- Defence;
- Trial and Appellate Adjudication;
- Outreach; and
- Victim and Witness Support.

The first of these areas is not given separate treatment in the text but, instead, is woven into the discussion of the other six.

## REVIEW AND ANALYSIS OF PAST EFFORTS

The international and local legal community in the region have been actively involved in knowledge-transfer, capacity-building and professional-development activities for several years. While a comprehensive examination of specific, individual knowledge-transfer initiatives is beyond the scope of this research, analysis revealed readily identifiable weaknesses in past approaches, providing no small collection of lessons to be learned. One such affliction resulted when a poorly undertaken needs assessment—usually a perceived lack of understanding of ICHL—was combined with the belief that foreign expertise could rectify the shortcoming. An expert's busy schedule and the financial constraints of a project usu-

---

<sup>4</sup> The Research Team consisted of three researchers, Vic Ullom (team leader), William Wiley, and Ljiljana Hellman (replacing Boris Mijatovic).

<sup>5</sup> The jurisdictions that are the subject of this research are Croatia, Serbia, Kosovo (all references to Kosovo refer to Kosovo under UNSC Resolution 1244. The OSCE is status neutral and thus do not take a stance on the issue of Kosovo independence.), Bosnia and Herzegovina and the former Yugoslav Republic of Macedonia.

ally meant preparation time was insufficient to allow study of the local legal context. Such knowledge-transfer events usually resulted in participants continuing as before, with little guidance on how to employ the content of the foreign expert's presentation with fidelity to their local legal regime.

More thorough needs assessments, when undertaken, exposed significant material and human shortages, a lack of witness protection and support structures, a lack of trust in judicial institutions and their independence, and a host of other structural weaknesses that, although many were not specific to ICHL cases, impacted the processing of those cases in the region's courts. Another weakness of early capacity-building efforts was their lack of a systematic approach, coupled with a tendency to approach knowledge transfer as a one-off event. Knowledge-transfer measures in the ICHL arena tended to tackle a small number of topics with a specific set of participants—usually judges and prosecutors. No effort was made by any institution, local or international, to cover the entire gamut of ICHL-related capacity building. Similarly, there appeared to be little recognition (and corresponding resource allocation) that professional development in this field, like most professional fields, requires a continual updating of knowledge and skills.

Early knowledge-transfer efforts often neglected to account for the complexity of war crimes cases, and the fact that the prosecutor or judge worked on cases alone with little or no support staff. Although certain electronic tools are now in place in limited areas, very few training efforts addressed case-management techniques, caseload management techniques, or other best practices to facilitate the handling of the enormous quantity of evidence typical in complex war crimes cases.

In the outreach field, little has been done in knowledge transfer. So few staff have outreach among their duties that there is literally no one to whom to transfer knowledge. Best practices exist in conducting outreach itself (see Annex 7), but review of knowledge-transfer efforts unearthed only activities targeting “why outreach is important”, not how best to teach it.

Witness support, on the other hand, is increasing its profile as more legal professionals become acquainted with the benefits. Knowledge transfer has a successful track record in the region primarily through the use of study visits. Such visits occurred primarily among victim/witness support units in the region as well as to the ICTY. That apart, research revealed little formal training or professional development being provided to victim/witness-support staff.

## **NEEDS ASSESSMENT BY TOPIC**

### **Crosscutting Needs**

A small number of identified needs cut across all constituent elements of the justice system, one example being legal-research materials. Where certain local-language materials exist, they are rarely comprehensive or updated. Legal professionals tend either to rely on com-

mentaries, which may be outdated, or choose to limit their advocacy to factual disputes. A second example is access to transcripts of proceedings at the ICTY. Currently, such transcripts exist in searchable fashion only in English and French, thereby hindering access to a wealth of case-specific information for practising legal professionals who do not speak those languages. Interlocutors repeatedly indicated to the Research Team that local language transcriptions of ICTY proceedings would be an indispensable knowledge-transfer tool.

### **Investigations and Analysis**

In some or all of the examined jurisdictions there were three elements to the foundation of the problems being experienced during the investigation of ICHL cases: (1) a considerable divergence of opinion exists on key questions of substantive law; (2) only a small minority of investigators, prosecutors and investigative judges in the said jurisdictions have any experience investigating (and proving) modes of liability other than direct perpetration, and (3) oftentimes insufficient capacity exists to access and manage the frequently large quantities of materials relevant in cases where core international crimes have been alleged.

For prosecutor-led investigations, problems arise at the investigative phase when the presumed perpetrators include persons who are not believed to be involved directly in the physical perpetration of the underlying acts, for instance, where command responsibility, giving orders or some other form of complicity is at issue. The importance of using documentary evidence to demonstrate linkage between the underlying criminal act and mid- as well as higher-level perpetrators appears not to be sufficiently recognized. This is particularly the case where investigative teams are confronted with complex political and military structures. Modern, computer-based analytical tools could assist investigators in the region. They are not currently available, however, due largely to the costs of making local-language versions available, the expense of training users, and the need for continual system maintenance. The Research Team also discerned a need for general updating of investigative techniques, e.g., in the fields of forensics, ballistics and DNA technology.

### **Prosecution**

The work by the research team has found that the primary function of an indictment—putting the defendant on adequate notice of the charges against him or her—can suffer in the complex intersection of international and domestic legal provisions. Professional developmental opportunities should target this phenomenon, as well as the necessity that prosecutors be capable of managing effectively the often large quantities of documentation, witnesses and other materials that characterize most ICHL cases. The Research Team has found that prosecutors in the region are experiencing difficulties in taking advantage of currently-available ICHL resources due to language barriers, cost or simply not being aware about their existence. As with investigators, exposure to electronic research, analytical and case-management tools, made available in the local language and provided to prosecutors along with sufficient training in their use, would be markedly beneficial.

## **Defence**

Most defence lawyers in the region—save for those few that have practiced at the ICTY—are unfamiliar with ICHL as it has been received into their domestic systems. The disappearance of investigative judges, combined with other often radical changes to the criminal-procedure codes in force in the jurisdictions under consideration, is having the effect of placing the onus for the search for exculpatory evidence upon defence counsel—a role for which they are neither professionally nor conceptually well equipped. Defence counsel would benefit from professional-developmental schemes very similar to those that the Research Team believes would assist prosecutors in the jurisdictions subject to this study, for example, additional exposure to the manner in which documentary evidence is used to establish the linkage, or in this case undermining the linkage, between alleged perpetrators and key underlying acts. Additionally, the RT notes the suggestion of several interlocutors that capacity building in the field of negotiating plea and immunity agreements—specific to ICHL cases—would be welcome, particularly in light of similar training already offered to prosecutors and judges. Adequate support from the bar associations of the region for defence counsel undertaking these cases has not been forthcoming.

## **Trial and Appellate Adjudication**

As has been noted above, the vast quantities of documentation, witnesses and expert reports that ICHL cases tend to generate can overwhelm judges, particularly trial judges, working without adequate assistance, such that capacity-building initiatives targeting complex case and caseload management would be welcome. A second area of interest, brought to the Research Team's attention by native speakers of the local languages, is the tendency of trial and appellate judgements to be opaque, that is, the reasoning found therein is frequently inaccessible to laymen. Judgement-drafting techniques that emphasize clarity and structure—so long as these techniques are respectful of the relevant procedural law and practice—should prove beneficial. Finally, the judges interviewed by the team frequently noted that they would welcome exposure to the manner in which ICHL is applied elsewhere. The goal of this exposure would be to facilitate understanding of the types and quantities of evidence that have proved sufficient (or insufficient) in other jurisdictions adjudicating ICHL-based cases.

## **Victim and Witness Support**

The region is replete with instances of vulnerable witnesses being exposed to various indignities, from logistical hardships, to lack of information, to confronting the defendant and his or her family en route to the courthouse. With the exception of the specialized chambers in Belgrade and Sarajevo (and even there, the caseload outstrips resources), jurisdictions across the region are struggling to address the needs of witnesses and victims who testify in ICHL cases. The most prominent concern is the absence of proper, institutionalized sup-

port structures. Such structures, in addition to being sustainable, must be comprehensive and encompass the before, during and after phases of a given witness' engagement with the justice system.

### **Outreach<sup>6</sup> and Public Information**

To varying degrees, the court systems in the jurisdictions of the former Yugoslavia do not enjoy the confidence of their constituencies. The public remains poorly informed about (or is otherwise indifferent to) the relevant institutions and their proceedings, particularly in ICHL-related cases, with their legal peculiarities. There is a danger that politicians or the media may exploit public ignorance in pursuit of narrow objectives, alternatively blaming or praising the justice systems' outcomes according to their agenda. It is the view of the Research Team that outreach is the public-relations answer to the mischaracterization of ICHL proceedings. However, little effort is being made—save by some specialized NGOs and IGOs—to undertake outreach in a systematic manner. The difficulties appear to flow from resource constraints, lack of (dedicated) personnel with appropriate skills, and the tendency to be minimalist and reactive in interactions with the public.

### **Best Practices and Lessons Learned in Knowledge Transfer**

Knowledge transfer being a complex issue, it is no surprise that research revealed best practices operating on multiple levels. For purposes of clarity, this report reduces those findings into two basic categories: the general and the specific. Best practices that were of a general nature, applying to the field of capacity building as a whole or to knowledge transfer in the abstract, comprise the first group. For example, the fact that most legal professionals involved in ICHL cases are in large measure self-taught on the specific requirements of ICHL cases led to the best practice that, regardless of any specific knowledge-transfer methodology, capacity-building initiatives should allow for and facilitate this traditional process of self-education. Of course, peer review and expert feedback are also core tenets of professional development, so legal professionals are not advised to rely on independent study exclusively. Other examples of best practices generally applicable include:

1. Knowledge-transfer practitioners carefully consider where in the system an intervention would be most effective in addressing an identified need. Among the factors is the level of intervention, whether it be the individual, the institution or the jurisdiction. At the institutional and jurisdictional level there are often sublevels so, for example, one might consider intervening only in one district or state-wide. Timing of the intervention is also key, whether it be during an individual's legal education or only after a practitioner has a few years of experience. Similarly, the mode of intervention must be considered: Is an identified need best addressed through legislative change, amending a rulebook, training a target group, or through some unique intervention?

---

<sup>6</sup> See the definition of "outreach" provided in Annex 1, and the "Best Practices in Outreach" in Annex 6, particularly as opinions vary as to the scope, priority and activities attributable to outreach.

2. Knowledge-transfer interventions must account for, and be respectful of, local legal traditions.<sup>7</sup> Interventions should be tailored to be maximally applicable, and new or innovative approaches should be accompanied by sufficient prior research to ascertain their viability in the local jurisdiction. This is especially the case where the complex intersection of ICHL and domestic law is concerned.

The foregoing were examples of knowledge-transfer best practices applicable without regard to any particular methodology. Turning from the general category to the specific, the second category of best practices consists of specific techniques and discreet knowledge-transfer practices collected from experienced organizers implementing programmes for the region's legal professionals. Included here are traditional knowledge-transfer mechanisms such as seminars, study visits, internships, personnel exchanges and personal contacts. These practices, however, only constitute best practices when undertaken within certain parameters, i.e., by employing practices that maximize their impact. For example, a study visit is a best practice when undertaken in accordance with the following principles:

1. The personality, expertise and authority of the presenters are considered key, and the focus is on short presentations followed by ample time for discussion;
2. Both visitors and their hosts are well prepared in advance of study visits and have clearly defined objectives. By thoroughly consulting the participants, the hosts and the donor to ascertain expectations, the organizer can assist in defining both the target group and the objectives;
3. The visit is specifically tailored to the group and the objectives, to ensure that the presentations are relevant and that the agenda moves the visit towards that objective. The topics to be addressed; places, departments and personnel to visit; and the format of meetings, tours and briefings all require advance identification and agreement. Such tailoring is time and labour intensive; and
4. An exercise at the end of the visit solicits evaluation and feedback generated by the participants and hosts, which is shared with the organizer.

As noted, generating improved knowledge-transfer formats was an important project goal. In the course of the research, the Research Team received no small number of suggestions, i.e., tips and techniques that—when tailored to a particular methodology, audience or situation—facilitate the transfer of knowledge in an effective and resource-wise manner. While these tips did not boast a lengthy record of success (and therefore cannot qualify as best practices), the team nevertheless included them in the Report for their intrinsic benefit. The reader will find them immediately following the best practice to which they apply.

To illustrate some of the more innovative practices collected during the research, the Research Team described, in certain instances, specific tools and mechanisms where they might be employed. Examples of these novel approaches can be found among the recom-

<sup>7</sup> This point assumes the local traditions are in compliance with international legal norms.



mendations, located in callout boxes for easy reference, or with the best practices that they elucidate. Some of these examples are:

1. **PEER-TO-PEER MEETINGS:** Closed meetings of colleagues (e.g., trial judges), with an external expert present and acting as a peer rather than discussion leader.
2. **VICTIMS' LEGAL AID CLINIC:** A clinical legal-education programme for law schools where students represent victims in reparation proceedings.
3. **EMBEDDING, MENTORING AND EXPERTS-IN-RESIDENCE:** Locating an external expert inside an office or institution to assist counterparts with individual cases and in capacity building generally.
4. **DEALING WITH VULNERABLE AND TRAUMATIZED WITNESSES:** A thorough training for (new) staff in victim/witness-support structures who are in contact with vulnerable witnesses and victims.

The best practices research lies at the core of this study, and the above examples are only a portion of the findings. In any event, these practices are effective only when implemented, and it is to implementation that this report turns next.

## Recommendations

The Final Report culminates in a set of prioritized recommendations intended to address the outstanding needs identified during the research phase. The recommendations pair relevant best practices with identified needs but do not take into account the financial, human and material cost implied in undertaking such efforts, despite their manifest importance. The prioritization was determined in large measure from the discussion of the Interim Report's recommendations at a Regional Workshop held in Sarajevo in May 2009. The highest priority recommendations from that event were:

- **Make Available Transcripts from ICTY Proceedings** that are searchable, in local languages;
- **Create a Sustainable Witness Support Apparatus** with a structure appropriate to each jurisdiction;
- **Foster Electronic Research and Improved Analytical e-Tools** with the Case Matrix<sup>8</sup> and training in its use.
- **Increase the analytical capacity and trained support staff** for judges, prosecutors and investigators—including both political and military analytical capacity.
- **Support the Judicial and Prosecutorial Training Academies** in the creation of a modern, tailored, easily-updatable, ICHL-specific curricula.
- **Create a Legal-Research Tool of Local Jurisprudence** in the form of a web-based,<sup>9</sup> searchable digest of ICHL-related decisions from the region's trial, appellate and supreme courts.

<sup>8</sup> See also page 57 and footnote 85

<sup>9</sup> The resource should be also available periodically on CD-ROM, particularly as it was observed that many judges and prosecutors in BiH entity-level jurisdictions do not have Internet access in their offices.

# FINAL REPORT

## I. Introduction

As the International Criminal Tribunal for the former Yugoslavia (ICTY) approaches the end of its “completion strategy”, harnessing the institutional knowledge and expertise developed during its tenure, and making it available to legal practitioners elsewhere, becomes increasingly important. The three organizations involved here understand this imperative, but seek as well to understand how best to conduct such “knowledge transfer”, particularly to legal professionals in the former Yugoslavia still confronting a war crimes caseload.<sup>10</sup> The Office for Democratic Institutions and Human Rights of the Organization for Security and Co-operation in Europe (OSCE/ODIHR),<sup>11</sup> the ICTY and the United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute (UNICRI)—supported substantially by the T.M.C. Asser Instituut<sup>12</sup>—initiated this study to assist their own efforts and the efforts of others who endeavour to strengthen the capacity of legal systems in the former Yugoslavia operating at the intersection of domestic and international criminal and humanitarian law (ICHL). In so doing they seek to improve markedly the delivery of future professional-development and knowledge-transfer programmes.

This Final Report is the culmination of a multi-stage research project that included an Expert Workshop in The Hague in October of 2008, over 90 field interviews in five jurisdictions,<sup>13</sup> an Interim Report, where findings and recommendations of the research phase were compiled, and a Regional Workshop in Sarajevo in May of 2009, where the Interim Report was

---

<sup>10</sup> In further text, the acronym ICHL is employed as per the definition provided in Annex 1, to describe war crimes, crimes against humanity, genocide and the modes of liability found in International Criminal and Humanitarian Law.

<sup>11</sup> The Office for Democratic Institutions and Human Rights (ODIHR) is an institution of the OSCE based in Warsaw. In further text, the acronym OSCE refers to both the OSCE and ODIHR, unless specified.

<sup>12</sup> The T.M.C. Asser Instituut contributed to the development of the conception and design of the project and hosted an Expert Workshop in The Hague to launch the project’s research phase.

<sup>13</sup> The jurisdictions that are the subject of this research are Croatia, Serbia, Kosovo, Bosnia and Herzegovina and the former Yugoslav Republic of Macedonia. All references to Kosovo refer to Kosovo under UNSC Resolution 1244. The OSCE is status neutral and thus do not take a stance on the issue of Kosovo independence.



discussed with local practitioners. The structure of the Final Report follows the project's methodological foundations in that it begins with a review and analysis of past capacity-building efforts in the ICHL arena across the region. That review is followed by an assessment of current knowledge and skills-related needs among the legal professionals dealing with ICHL-related cases. From the successes and failures of previous capacity-building initiatives, the authors distil a collection of best practices and means for improving current initiatives. Finally, a set of recommendations is included that matches the identified needs with the identified best practices, listed according to priority.<sup>14</sup>

Judiciaries in transitional and post-conflict countries frequently suffer a variety of ills, many of which will bear to a certain degree on war crimes cases. The Research Team reviewed relevant literature and used the Expert Workshop in The Hague<sup>15</sup> to identify discreet topics that appeared repeatedly to be the target of ICHL-related capacity building and knowledge transfer:

- The knowledge and application of ICHL in the domestic legal context;<sup>16</sup>
- Investigation and Analysis;
- Prosecution;
- Defence;
- Trial and Appellate Adjudication;
- Outreach; and
- Victim/Witness Support<sup>17</sup>

After receiving validation at the Experts Workshop, these seven topics formally became the backdrop against which the methodology described below was applied.

## A. RESEARCH STAGES & METHODOLOGY<sup>18</sup>

The project partners adopted a four-component research process (R.A.I.D.) that combined a critical examination of past efforts with a current assessment of the needs of legal professionals in the region. Those two components gave rise to a set of “best practices”, i.e., knowledge-transfer techniques and methodologies with a successful track record in de-

<sup>14</sup> A Research Team hired by ODIHR prepared both the Interim and Final Report on behalf of the partner organizations. The team consisted of three researchers, Vic Ullom (team leader), William Wiley, and Ljiljana Hellman (replacing Boris Mijatovic).

<sup>15</sup> The Expert Workshop, hosted by the T.M. Asser Institute, took place in The Hague in October 2008.

<sup>16</sup> This topic did not receive separate treatment in the Report. Rather, the Research Team wove it into the discussion of investigation, prosecution, defence and adjudication. The team was of the view that the knowledge of ICHL, and the ability to apply it, were critical to, but inseparable from, the six remaining topics.

<sup>17</sup> Although closely related to victim/witness support, witness protection is not included in this study. It was the view of the project team that addressing the topic of witness protection adequately required a separate research initiative.

<sup>18</sup> See annex 3 for further details on the methodology and research stages of the project.

livering their subject matter. The research also generated several ways to improve existing knowledge-transfer practices, as well a number of innovative methodologies. These latter practices do not necessarily boast a record of success—precluding them from being labelled best practices—but their inclusion in this report suggests a credible potential for enhancing future knowledge-transfer undertakings. In addition to the established best practices and the suggested improvements, the report includes a wide range of recommendations (Section V). Set out in order of priority, these recommendations match the best practices with the needs identified during the assessment. They describe the context and means of employing the best practices in order to rectify the identified shortcomings.

## B. ADDITIONAL BACKGROUND

A fundamental premise of this study is that sufficient differences exist between ICHL-related crimes and what are referred to as “classic” crimes, such that the former merit special consideration in capacity-building initiatives. Yet this perspective is not necessarily obvious. While interviewing in the former Yugoslavia, project researchers were frequently told by practitioners that they treat war crimes cases the same way they treat every other crime. Of course, one would not expect either preferential or discriminatory treatment by state authorities towards individuals suspected of involvement in war crimes. The point is that, due to their specificities, war crimes stand apart from “classic” crimes in ways that justify specific capacity-building approaches, in particular:

- **SUBSTANTIVE LAW:** ICHL is not typically a priority in traditional legal education; most legal professionals will not have had significant exposure to it prior to working on their first case. Sorting out the “international” aspects of the substantive law that are domestically applicable is no straightforward exercise, as section D below illustrates.
- **COMPLEXITY:** Not every ICHL case is necessarily complex, and certainly not all “classic” crimes are straightforward by comparison. However, given the context, the law, the scope, the actors, the quantum of evidence, the necessity (often) for inter-institutional and interstate co-operation, the need (often) for witness protection and support, the time elapsed since the underlying acts took place, and the fact that the accused are frequently not the physical perpetrators of the underlying act, such cases tend to be more complicated than “classic” criminal cases. Particularly complex is the necessity of securing, as well as effectively presenting (or defending against), evidence linking the underlying act(s) to mid- and high-level perpetrators.
- **POTENTIAL FOR POLITICIZATION:** By their nature, war crimes cases frequently reflect political and military outcomes, or even inter-ethnic relations, giving rise to allegations of “victor’s justice” or ethnic bias. Political leaders and the public, undoubtedly with the help of the media and interest groups, will have formed specific notions about the

groups and individuals that they believe have perpetrated such offences. These notions translate into expectations, indeed pressures, directed towards the justice system.<sup>19</sup>

- **VICTIMS:** Victims of ICHL-related crimes are also specific in comparison to those of “classic” crimes. In addition to the gravity of the harm inflicted upon them, they will frequently have been targeted due to their nationality, gender or religion. Often, they will have been targeted or have suffered *en masse*. Victims may form groups that can have significant influence over public perceptions of the effectiveness of justice institutions.
- **ACCUSED/SUSPECT:** Unlike “classic” crimes, although not exclusively so, persons suspected of ICHL-related crimes frequently hold positions of power, typically of political and military authority. Suspects in such cases will at times have a public profile, a support base and access to instruments of the state, such as the police and military forces, which might be used to undermine the exercise of justice. Also, accused or suspects often enjoy national and collegial solidarity behind them.

These factors, at times operating in concert, suggest approaches to capacity building that account for the unique character of the crime, the law and the context. It is also true that successful efforts at strengthening capacity, particularly when skills based, benefit the justice system beyond ICHL-related crimes, positively affecting other categories of complex and sensitive cases.<sup>20</sup>

Another issue concerns the target of the study. A primary focus here is on building the skills of legal professionals working with international crimes. But a second category of practitioners—capacity builders themselves (trainers and organizers of events, etc.)—has as much to do with the research. In so much as legal professionals require regular updating of their skills, so too those who plan, sponsor, organize and deliver such activities require modernization of their techniques and upgrades in their methodology. This study is as much about legal practitioners and how they learn as it is about trainers and organizers and how they educate.

The well-documented material and human-resource shortages within the prosecutorial, investigative, witness support, outreach and adjudicatory structures of the region already render it difficult to address contemporary crimes, let alone those perpetrated a decade or longer ago. But, with certain notable exceptions, these considerations lie outside the scope of this report and the project. Here, the focus is primarily upon questions of skills, knowledge and, in particular, substantive law and its application in ICHL cases.

---

<sup>19</sup> As noted, the issue of societal and political pressures is not a focus of this report, but is mentioned here to illustrate the salient differences between a typical ICHL and a typical “classic” crime. It is worth noting that such a societal climate is one of the key motivations for bolstering outreach activities. Successful outreach is meant to decrease politicization while increasing confidence in the judiciary.

<sup>20</sup> Certain crimes, for example trafficking in human beings or other categories of organized crime, often bear characteristics similar to those of war crimes. It follows that capacity building efforts in ICHL can reinforce capacity building in those areas, and vice versa.

## II. Review and Analysis of Past Efforts

### A. GENERAL COMMENTARY

With wide-reaching goals, the international and local legal communities have undertaken a multitude of knowledge-transfer, capacity-building and professional-development activities in the sphere of ICHL over the past decade. Yet there is a perception—providing in part the impetus for this project—that the results of these initiatives are inconsistent, and the reasons for such inconsistency are not immediately clear. Knowledge transfer was successful in some areas and on some topics, but less so in others. Regardless of the outcome, feedback given by participants in questionnaires was usually positive, but, the fact that such evaluations were generally conducted immediately upon completion of the event meant they were ill-suited to the identification of lasting impact. Genuine efforts to assess whether a given training methodology or a particular approach to knowledge transfer actually achieved its learning objectives, enabling the participants to actually apply the knowledge they received, must necessarily take both a longer and deeper view. And while a comprehensive examination of specific, individual knowledge-transfer events is beyond the scope of this research, the analysis that follows identifies both positive and negative aspects of the various approaches applied in the region.

### B. ANALYSIS

#### **The Constituent Elements of the Justice System<sup>21</sup>**

Analysis undertaken with the benefit of hindsight revealed a number of readily identifiable weaknesses in early capacity-building efforts provided to core legal professionals. A frequent difficulty resulted when a poorly undertaken needs assessment—usually a perceived lack of understanding of ICHL—was combined with the belief that foreign expertise could rectify the shortcoming. Given the expert’s understandably busy schedule and a project’s financial constraints, preparation time rarely allowed for sufficient study of the local legal context. In such a setting, the foreign expert could do little but present the core tenets of ICHL togeth-

---

<sup>21</sup> Judges, prosecutors, defence counsel and investigators/analysts.

er with the basics of the developing jurisprudence at international tribunals. The focus of the ICTY on “the most senior leaders” had generated a wealth of compelling jurisprudence in areas such as command responsibility and various forms of criminal liability, including “joint criminal enterprise”. These were legal concepts that had not been articulated in the domestic legal code, or at least not in the manner that the ICTY was employing them. Typically, at such events, a domestic legal expert would follow the foreign expert and describe the ICHL-based provisions that HAD BEEN incorporated into the domestic code at the time of the alleged crimes. With regard to jurisprudence, practitioners were generally told that, while developments at the ICTY and elsewhere were interesting, the domestic legal regime did not entertain foreign jurisprudence and, in any event, the domestic criminal code in effect at the time contained the only applicable law. Such training events resulted in participants continuing as before, with little guidance on how to employ the content of the foreign expert’s presentation with fidelity to their local legal regime.

Clearly not all ICHL-related training in the early days suffered from the above mentioned shortcomings, yet interlocutors repeatedly described instances to the Research Team where material presented at training events could not be reconciled with the local legal framework.<sup>22</sup> It was not until the needs became better identified that the character of capacity-building events evolved from training towards more public professional debate on the contours of ICHL, whether the manner that the ICTY and other tribunals were employing it was applicable and, particularly, whether the more complicated theories of liability could be applied domestically.

A second shift in capacity building came with the understanding that the problems facing domestic legal professionals were much larger and more complex than simple unfamiliarity with ICHL. More thorough needs assessments exposed significant material and human shortages, lack of witness protection and support structures, dubious legal cultural norms, a lack of trust in judicial institutions and their independence, and a host of other structural weaknesses that, although not all specific to ICHL cases, impacted the processing of those cases in the region’s courts.<sup>23</sup> The extent to which any of these lacunae, or their sum total, would result in unacceptable judicial outcomes was not immediately clear, but the lesson for capacity building was that the needs of legal professionals were complex, interconnected with the needs of the justice system overall, and steeped in the local legal culture.

As the closure of the ICTY was determined and cases began returning to the region, the United Nations Security Council expressly called on the international community to strengthen further the capacities of the local jurisdictions. Although many of its initiatives were already underway, the ICTY responded by bolstering programmes designed to enhance personal and professional contacts between its practitioners and those of the region.

---

<sup>22</sup> The Research Team was told that the same mistake was repeated later when experts from the Court of BiH provided training to cantonal level members of the judiciary, who are applying a different code.

<sup>23</sup> Certainly, there were other problems confronting domestic judiciaries as well. As mentioned, these considerations, for the most part, lie outside the scope of this report, but the authors are well aware that their existence also impacted capacity building to varying degrees.

Internship programmes, for example, started to focus increasingly on bringing young legal professionals from the region to the Tribunal for several months of practical, mutually beneficial work experience. The ICTY Outreach section began facilitating study visits to The Hague where, as noted in more detail below, personal contacts flourished in a model that provided local practitioners' insight into the functioning of the Tribunal. Fellowships and "job-shadowing" visits contributed to these exchanges and, by a recent accounting, nearly 1,000 people have passed through the institution in some form or another.<sup>24</sup>

Although difficult to assess specifically, the personal contacts and professional relationships that developed over the years between ICTY professionals and their counterparts in the region clearly served a number of knowledge- and capacity-building ends. Anecdotal exchanges brought to the attention of the Research Team included clarification of legal points, learning to conduct legal research on the international level, assistance in tracking down evidentiary material, advice on prosecutorial strategy, and exchange of information concerning incidents, to name but a few. It was clear to the team that both parties stood to benefit from exposure to the other's perspective and experience. And such contacts were not limited to those between the ICTY and professionals from the region. As relations between the states improved—helped in part by political initiatives aimed at fostering regional co-operation in war crimes cases<sup>25</sup>—exchanges of professional experience at the regional level steadily increased. Several interlocutors pressed upon the Research Team the continuing need for, and substantial benefit from, such regional interactions to facilitate information, best practices and, most concretely, evidence-sharing.<sup>26</sup>

Another weakness of early capacity-building efforts was their lack of a systematic approach, coupled with a tendency to approach knowledge transfer as a one-off event. As is often the case with donor-driven capacity building, funding cycles dictated the scope of a training scheme and its methodology as much as actual needs or quality pedagogical approaches. Knowledge-transfer measures in the ICHL arena largely reflected this dynamic by tackling a small number of topics with a specific set of participants—usually judges and prosecutors. Defence was often disregarded entirely, and investigators were provided with little ICHL-

<sup>24</sup> Interview with ICTY official in February 2009, notes on file with the authors.

<sup>25</sup> The most significant effort taken in this area was the so-called Palić Process — a series of meetings with relevant judicial and political authorities from the region on judicial co-operation in war crimes proceedings, initiated by the OSCE in 2004. Those meetings helped trigger certain improvements in regional co-operation that resulted in a number of bilateral agreements on information and evidence sharing among the prosecutors in the region, (e.g. February 2005, Memorandum on Agreement on Regionalization and Promotion of Co-operation in Fighting All Forms of Grave Crimes, between the Serbian and the Croatian Prosecutors Offices; April 2005, Memorandum on Co-operation between the BiH and the Serbian Prosecutors' Offices; 2005 and 2006, a series of memoranda of co-operation in prosecuting war crimes, crimes against humanity and genocide, between Croatia, Serbia and Montenegro).

<sup>26</sup> Examples of cross-border contacts include Serbian court guards visiting counterparts in BiH; the Bar Association of the former Yugoslav Republic of Macedonia visiting OKO, and the Belgrade War Crimes Chamber and the Ministry of Justice organizing a meeting in Belgrade for judges from the region, including two from the ICTY. Such visits have also been beneficial in the witness-support area, where staff in the newly created units in Croatia and Serbia visited their counterparts in the Court of BiH.



specific tools or training. No effort was made by any institution—local or international—to cover the entire range of ICHL-related capacity building for legal professionals with no prior experience with ICHL. Similarly lacking was an awareness that professional development in this field (with a corresponding resource allocation) requires a constant updating of knowledge and skills.

In fairness to those who offer capacity building to defence counsel, due to the right of the accused to the counsel of their choice, the target group for capacity building is difficult to identify. Moreover, well-known or high-profile defence counsel often called upon by high-profile accused, appear reluctant to participate in events as trainees. Still, unlike judges and prosecutors from the region, a significant number of defence lawyers actually received on-the-job training by working—defending clients—in the ICTY. Some of these would have received a foundational training course for new counsel organized by the Office of Legal Aid and Detention Matters (OLAD) and/or the Association of Defence Counsel (ADC-ICTY).<sup>27</sup>

More recently, weaknesses in prior efforts have been countered—although not alleviated altogether—with the emergence of judicial and prosecutorial training academies,<sup>28</sup> as well as with “continuing legal education” (CLE) requirements now in effect in most jurisdictions. The academies’ central role in formalizing the professional development of judges and prosecutors has been a welcome move away from ad hoc, purely donor-driven training. They combine local ownership of the education process with local subject matter expertise. The involvement of such institutions in ICHL knowledge transfer, however, is not a panacea for systemized knowledge transfer in the ICHL arena. On the one hand, the academies provide a centralized, legally mandated institution with responsibility for legal education that includes ICHL. On the other, however, their comprehensive mandate means ICHL training must take its place among other priorities.<sup>29</sup> Capacity building in ICHL requires a layered process, with each examination of the substantive law building upon the previous one, and it must access a broad range of actors—such as victim- and witness-support personnel, investigators, defence counsel and outreach professionals—none of whom are under such an academy’s purview.

Additional lessons garnered from early knowledge-transfer efforts are that they often neglected to account for the complexity of war crimes cases, and that the prosecutor or judge often worked on cases alone with little or no support staff. Although certain electronic tools are now in place in limited areas, very few training efforts—particularly concerted ones—address case-management techniques, caseload-management techniques or other

---

<sup>27</sup> Note that neither of these training initiatives is still operating.

<sup>28</sup> Throughout the region, judges and prosecutors are frequently trained together, in one institution.

<sup>29</sup> Academies must not only provide comprehensive coverage across the wide range of training topics, but also across all judicial and prosecutorial participants. The Research Team is aware of past occasions where, for example, persons not dealing with war crimes have participated in war crime training with limited interest but in order to receive the required credits, while practitioners involved in ICHL cases who would have benefited have not participated.

best practices to facilitate the handling of the enormous quantity of evidence typical in complex war crimes cases.<sup>30</sup>

Early efforts in knowledge transfer would also have benefited from including practical training materials, such as templates, handbooks and forms that could be employed by the participants upon their return to the office. The production of manuals, guides, bench books and similar literature is not commonplace in the region, and what is available usually consists of translation of texts based on international practice — again with little effort to ensure applicability to the specific legal context of national judiciaries.<sup>31</sup> In light of the developing interregional war crimes expertise, materials of this type developed today could not only be based on emerging local practice, but could benefit a larger group of practitioners region-wide.<sup>32</sup>

## Outreach

Outreach and public-information professionals were only rarely the target of early capacity-building initiatives in the ICHL sphere. This was due primarily to the lack of personnel, particularly specialized personnel, undertaking outreach, as well as the low priority given to their efforts. More recently, however, Bosnia and Herzegovina (BiH) and Serbia have become the exception. In Serbia, for example, tackling the lack of comprehension in the legal community about the value of outreach, OSCE and the Youth Initiative for Human Rights (YIHR) sponsored a seminar that gathered senior judicial figures from Croatia, BiH and Serbia, as well as representatives of the ICTY and the Special Court for Sierra Leone, as panellists. The OSCE also sponsored numerous publications, documentaries and public-opinion surveys,<sup>33</sup> a number of public panels and a particularly successful series of outreach events. The War Crimes Prosecutor's Office in Belgrade and the OSCE Mission to Serbia arranged study visits for Serbian journalists to the ICTY in 2005, and then to judicial institutions in BiH and Croatia. While the lasting impact of these specific efforts is difficult to assess, it was clear to the Research Team that the climate in which domestic ICHL cases are being processed in Serbia is improving somewhat. While innumerable factors influence the social atmosphere, some of the positive shift must be considered as attributable to these and other outreach efforts.

<sup>30</sup> Although not the focus of this report, at least two events with trial management as a topic were included as part of an event focusing on judgement drafting at the War Crimes Chamber in the Court of BiH.

<sup>31</sup> A notable exception is the *Ekspertski vodič kroz Haški tribunal/Expert guide through the ICTY*. This publication provided Serbian legal professionals a guide to ICTY jurisprudence, adapted to local legal terminology and the local legal framework.

<sup>32</sup> Apart from the OKO Reporter and ad hoc reports of organizations on specific issues, no legal reviews exist covering national jurisprudence with a focus on war crimes. Practitioners must rely on their own initiative and resources to research, obtain, read and analyse decisions issued by other courts.

<sup>33</sup> Examples include: "Hag među nama" (The Hague Among Us), October 2005 — in co-operation with the Humanitarian Law Center; A Perception Study of Justice Operators in Serbia — in co-operation with the Solidaridad-Impunity Watch (the Serbian branch of the Netherlands-based international NGO); Public opinion research on the general public's attitude toward the ICTY (2005, 2006, 2007 and 2009) — in co-operation with the NGO Belgrade Centre for Human Rights.



## Victim/Witness Support

Capacity-building efforts targeting victim/witness-support services began only recently, concomitant with the creation of formalized support structures. In 2006, victim/witness-support services began in both Serbia and BiH in the specialized chambers of the Belgrade District and the Court of BiH, respectively. A former ICTY victim/witness-services officer brought with her the Tribunal's institutional expertise, thus playing an important role in the early stages of the Victim-Support Unit in the Court of BiH. In Serbia, the OSCE organized training on various witness-related themes for members of the judiciary, court guards, defence attorneys and court staff to support the inception of the country's victim/witness-support unit. In Croatia, fragmented witness-support services were provided for the first time in 2006. Since then, support programmes have been continuously extended but are still not available in a comprehensive form to all courts, including two of the specialized War Crimes Courts (Rijeka, Split).<sup>34</sup>

Knowledge-transfer mechanisms in the victim/witness-support arena are not numerous, but the clear preference is for study visits. The OSCE and the United States Embassy (separately) organized such visits for Serbia's victim/witness-support officers to the ICTY and the Court of BiH. For their part, ICTY officials visited the support structures in the region, providing practical, first-hand advice from the Tribunal's perspective. Participants in these visits found them useful, with many considering them as the first—and in some cases only—formal training they received in their new profession. Similarly, Croatia's victim/witness-support staff visited both Serbia and the Court of BiH's witness-support units in 2007, again praising the opportunity to absorb best practices from more experienced offices. While it is clear that the field of witness support requires a level of specialized knowledge, according to an official at the ICTY “the needs of victim/witness-support practitioners in the region do not concern lack of knowledge, only lack of resources”.<sup>35</sup>

Capacity-building efforts in this field were not limited to staff working in victim/witness-support units. Stories of re-traumatization of vulnerable victims/witnesses in various courts in the region prompted a series of training for judges, prosecutors and a few that included defence counsel, such as in Serbia and Kosovo<sup>36</sup> in 2006, in an effort to raise awareness among these legal professionals, who contact such witnesses. Throughout 2008, the OSCE Mission in BiH organized a series of meetings between judges, prosecutors, civil society organizations and members of the press at the local level, designed to provoke debate on the multifarious issues facing traumatized witnesses and victims in the ICHL context.

Although no formal support structures exist in Skopje's courts, an OSCE/OPDAT/ICTY training regime there placed witness-support and witness-protection concerns high on the agenda, where legal professionals confronted these topics both in seminars and study visits to the Tribunal and the Court of BiH.

<sup>34</sup> The OSCE Office in Zagreb began a project to sponsor this extension of the service in July, 2009.

<sup>35</sup> Interview with ICTY official, 13 October 2008, notes on file with the authors.

<sup>36</sup> All references to Kosovo refer to Kosovo under UNSC Resolution 1244.

Such sensitization initiatives have raised awareness among legal professionals, the media and the public. Still, the significant inroads made region-wide in the victim/witness-support arena are only the first steps in a long process aimed at achieving the level of support appropriate for the serious cases in which the victims/witnesses are expected to testify.

## III. Needs Assessment

### A. GENERAL COMMENTARY

This section examines the identified needs of the investigative, prosecutorial, defence, judicial, victim/witness support and outreach elements of the justice systems in the various jurisdictions that are the subject of this study. It is worth noting here that a small number of identified needs cut across all constituent elements of the system. For example, due either to language barriers or cost, or simply through ignorance of their existence, many legal professionals do not access the sizeable quantity of relevant ICHL resource materials.

A case in point is transcripts from ICTY proceedings, which contain a wealth of useful information for the region's legal professionals, notably including the testimonies of important witnesses. Currently, the transcripts exist only in the Tribunal's official languages—English and French—accessible on the ICTY website in searchable format. Audio recordings exist in all of the relevant languages, but they are not searchable in the way transcripts are. Furthermore, copies of the audio recordings have to be produced manually at the ICTY and can only be provided upon request. The region's legal professionals have repeatedly emphasized the benefit to be gained from ICTY transcripts being available in their own language. This point is further supported by the large number of requests received by the Tribunal to provide Bosnian/Croatian/Serbian (BCS) audio recordings of witness testimony in the absence of BCS transcripts. Transcription of the entire audio repository has not been feasible due to resource constraints, so the majority of such material remains unavailable to those practitioners from the region who do not speak English or French. Concerning other legal resources, certain local-language materials exist but, with rare exception, they are infrequently comprehensive or updated. Additional exposure to electronic research, analytical and case-organizational tools in the local language, accompanied by sufficient training in their use, would be greatly beneficial.

## B. CONSTITUENT ELEMENTS OF THE JUSTICE SYSTEM

### Investigations and Analysis<sup>37</sup>

In the jurisdictions examined by the Research Team, the problems being experienced during the investigation of ICHL-related cases is threefold: (1) considerable divergence of opinion exists in all of the jurisdictions (except Serbia and, perhaps, the former Yugoslav Republic of Macedonia) on key questions of substantive law;<sup>38</sup> (2) only a small minority of investigators, prosecutors and investigative judges in the said jurisdictions have experience investigating (and proving) modes of liability other than direct perpetration and certain forms of accomplice liability; and (3) oftentimes insufficient capacity exists to access and manage the large quantities and specific nature of ICHL-related evidence.

With rare exceptions, the legal professionals with whom the Research Team spoke expressed the view that the police forces in their respective jurisdictions were professionally ill-equipped to support the investigation of complex offences such as war crimes.<sup>39</sup> Police investigators were said to have little or no understanding of the relevant substantive law and its requirements, and this project's interlocutors frequently claimed that the police were wanting in even basic investigative skills such as interviewing traumatized and vulnerable witnesses, among others.<sup>40</sup>

A further professional requirement said to be lacking was specific expertise in investigating old cases, where the alleged crime took place more than a decade before the investigation and the trail of evidence has since dissipated. In the view of the interlocutors, these and other professional deficiencies were leading prosecutors to draft indictments on the basis of questionable evidence, giving rise, in turn, to problems during trial, with witnesses recanting earlier testimony. In addition, in some cases, police staff appeared (according to one trial judge) to themselves be manifestly complicit in the crimes alleged by the prosecutor.<sup>41</sup>

<sup>37</sup> The various jurisdictions, as noted elsewhere in this report, are in the midst of revising their criminal investigative procedures. The roles of investigative judges, prosecutors and police investigators already vary significantly.

<sup>38</sup> For a discussion of the manner in which ICHL is being implemented in each of the jurisdictions under discussion, see Annex 5.

<sup>39</sup> The Research Team often did not receive formal access to the relevant police officials — although access to investigative judges and prosecutors was obtained without difficulty. The team casts no aspersions however; such occurrences may have had any number of causes, including time constraints. The remarks in this section are based largely upon the statements offered to the Research Team by other actors in the justice system, primarily defence counsel, prosecutors and judges.

<sup>40</sup> This view was supported by at least one newly hired police investigator, who stated that she and her colleagues would benefit greatly from training on elements of ICHL crimes, as well as on how to take statements from victims to support the required elements. The officer also sought to learn how to approach vulnerable witnesses and gain their trust.

<sup>41</sup> The Research Team has observed that, even after the police vetting process in BiH, there have been instances of serving police officers being indicted for war crimes.

Turning to the investigative capacity of the prosecutors and (in the jurisdictions where they still exist) investigative judges, a number of the personnel holding these positions clearly had a firm grasp of the fundamentals of a successful investigation of ICHL-based crimes. As a general rule, prosecutors and investigative judges displayed the most confidence in their abilities where the requirements of an investigation into ICHL-related crimes overlapped with the expertise that must be demonstrated in the investigation of domestic crimes of a non-international nature, i.e., “classic” crimes. For instance, there have been a number of cases dealt with by Croatian authorities where murder, as a war crime, has been alleged to have taken place in and around Vukovar in 1991 and 1992. As far as the Research Team has been able to determine, the relevant Croatian prosecutors and investigative judges have approached these allegations in a piecemeal basis, as they would with “classic” murders, i.e., as if they were dealing with multiple killings with no nexus to a state of armed conflict. Although convictions of direct perpetrators were secured, evidence relating to the perpetrator’s direct superior was often ignored or not followed up sufficiently.

Several prosecutors and investigative judges with whom the Research Team met understood the importance of documentary evidence generated contemporaneously by the suspect and the organization of which the suspect was a part at the time of the commission of the alleged crimes. But region-wide, investigators tended to rely almost exclusively on witness-based evidence to make their case, rendering it vulnerable to human error. The practical and conceptual ability to put together pieces of documentary evidence—combined with witness evidence—to build a complex case against a mid-level perpetrator case was thought to be wanting.

Legal professionals were quick to add that their investigations would greatly benefit from dedicated analytical personnel, particularly for political and military structures, something that appeared not to exist in any of the jurisdictions that were the subject of this study.<sup>42</sup> Also, modern, computer-based analytical tools, such as Analyst’s Notebook, have been successfully utilized in international tribunals to aid analytical capacity and may provide some degree of assistance for investigators across the region if language and technical obstacles were to be overcome. The correction of these serious shortcomings in analytical capacity should be viewed as a priority for the region’s legal community.

### Prosecutions

The prosecutors interviewed by the Research Team claimed in every instance that their offices did not possess sufficient human and material resources to deal with their current caseloads, let alone any large influx of new ICHL-related cases (as may be the case in BiH). And, while the mandate of the Research Team calls for an examination of deficiencies in individual human capacity, not quantitative human and material shortfalls, the team none-

---

<sup>42</sup> It should, however, be noted that, at least in Serbia, dedicated military and political analysts were not deemed necessary when said expertise could be made available on an expert-witness basis during investigation and trial.

theless notes that existing material and staff shortages will have to be addressed — alongside efforts aimed at bolstering the capacities of existing legal professionals.

Where the non-investigative activities of prosecutors are concerned, the Research Team observed the need for capacity building in case management. There appears to be an across-the-board absence of suitable case-management tools.<sup>43</sup> As far as the team has been able to determine, these deficiencies come together with prosecutors' uncertainty concerning the requirements of the relevant law, as well as most prosecutors' limited experience in dealing with complex ICHL cases. These problems are, in turn, exacerbated in old and cold cases—typical of those in the region—where witness fatigue and the passage of time influence the selection of evidence by prosecutors and investigative judges.

A second area the Research Team observed that would benefit from co-operative knowledge-transfer initiatives for prosecutors is the drafting of ICHL-based indictments within the local procedural framework. The primary function of an indictment—putting the defendant on adequate notice of the charges against him or her to allow for a proper defence—can suffer in the complex intersection of international and domestic legal provisions. For example, it has been noted that practitioners in Serbia generally agree on the scope of the law, but there did not appear to the Research Team to be any consensus on the question of how a given offence or mode of liability should be broken down into its constituent parts. The initial indictment in the so-called “Scorpions” case<sup>44</sup> has many positive features. For instance, Article 142(1) of the 1976 Socialist Federal Republic of Yugoslavia Penal Code is linked explicitly to the provisions of international law and, in particular, to Article 3 common to the 1949 Geneva Conventions. Additionally, the modes of liability relevant to each of the five persons accused are more or less clearly set forth in the indictment.<sup>45</sup> Neither the alleged offence nor the modes of liability constitute in any way a departure from the commonly accepted interpretation in Serbian legal circles of the relevant provisions of the 1976 code. Nonetheless, the indictment in question nowhere proffers a clear indication through the pleading of pertinent material facts of what the prosecution considers to be the legal requirements or “elements” of the alleged crime or of those of “ordering” as a mode of liability. While it is apparent that the Scorpions indictment—in line with Serbian procedural law—must include a complete recitation of all alleged facts, the Research Team observes that it is not the alleged facts themselves that put a defendant on notice. Rather, proper notice includes a demonstra-

<sup>43</sup> The Research Team found that, while caseload-management tools were available to officials in the Belgrade District Court as well as the Zagreb Country Court, case-management tools were for the most part nowhere to be found. A case-management tool (i.e., the Case Matrix) is available to counsel and judges at the Court of BiH, although the team did not find that this or a similar case-management tool was available to prosecutors, defence counsel and judges practising elsewhere. Where the Case Matrix is concerned, a BCS version will be available to legal professionals in the region at no cost to practitioners from November 2009. Prosecutorial offices (and chambers) would benefit from expert advice on the array of potential management tools, their functionality, their cost and their compatibility with existing tools.

<sup>44</sup> Republic of Serbia, War Crimes Prosecutor's Office, Case No. KTRZ-no. 3/05, dated 10 July 2005.

<sup>45</sup> Four of these accused are alleged to have been present during the perpetration of the underlying acts (in this case, the killing of a number of prisoners). A fifth accused is alleged to have ordered the killings.

tion that those facts operate to satisfy the necessary requirements, i.e., the elements that constitute the alleged crime.

### Defence

Despite the oft-cited criticisms of defence counsel in the literature, the Research Team has been left with a somewhat more positive impression. This is not to suggest that the defence counsel interviewed did not highlight their experience of innumerable difficulties in the execution of their duties. The practitioners interviewed by the team were of the view that, save for the few who had appeared in The Hague, most lawyers in the region were unfamiliar with ICHL as it has been received into their domestic systems. This situation was compounded, in their view, by the fact that most trial judges, with the exception of those from specialized courts, also had limited familiarity with ICHL. Consequently, even if defence counsel were to assist the bench by making reference at trial to the manner in which similar law is applied in foreign jurisdictions and international tribunals, these references would not be welcome and might be misconstrued. There appears little incentive at the moment for defence counsel to familiarize themselves with international praxis. However, one interlocutor with extensive ICTY experience suggested that a slow and careful injection of foreign jurisprudence into defence arguments would, over time, bear fruit.

Where defence representation is concerned, the Research Team is aware that, with the exception of the Court of BiH, defence counsel are not required to undergo specific training or to possess specific experience in order to represent persons accused of war crimes. The region's bar associations are becoming more active on this front. In Croatia in late 2008, for example, the Croatian Bar Association, together with the Ministry of Justice, compiled a list of attorneys willing to be appointed by courts as counsel in war crimes cases. Listed attorneys either had experience or willingness to be trained. But improvement is needed to ensure that ICHL foundations are in place for those lawyers accepting such cases. In this context, the Research Team notes the rapid disappearance of investigative judges from the jurisdictions being examined in this study. In particular, the disappearance of investigative judges, combined with other oftentimes radical changes to criminal-procedure codes in force in the jurisdictions under consideration, is having the effect of placing the onus for the search for exculpatory evidence upon defence counsel—a role for which they are neither professionally nor conceptually well equipped.<sup>46</sup> In addition, the current structure of compensation for the representation of indigent clients, where counsel is compensated at a flat rate for submissions and appearances but not for preparation time, does little to encourage diligence, a particular concern for the complex nature of ICHL-related crimes.

The same holds true for the defence during trial and appellate proceedings. Counsel would benefit from professional-development schemes very similar to those for prosecutors. These could include, for example, additional exposure to the use of documentary evidence to establish—or in this case to undermine—the linkage between alleged perpetrators and key

---

<sup>46</sup> And in BiH at least, also “legally” ill-equipped. The code does not endow defence counsel with a status that foresees defence-led, independent investigations.



underlying acts. The Research Team also noted the suggestion by several interlocutors that capacity building for defence counsel in the field of negotiating plea and immunity agreements in ICHL cases would be welcome, particularly in light of similar training already provided to prosecutors and judges.

### **Trial and Appellate Adjudication**

The Research Team met with a number of trial and appellate judges, including Supreme Court justices, in each of the jurisdictions subject to this study. The consensus view of the interlocutors was that sitting judges in the interviewees' jurisdictions would benefit from professional-advancement initiatives in the ICHL field, in particular from a more detailed examination of the relationship of the local substantive law to international criminal law and practice. The judges with whom the team spoke indicated that they would take special interest in any examination of the manner in which foreign jurisdictions (in particular the one of the ICTY) meet the evidentiary requirements of a given element or mode of liability. As noted, the occasional reference to international case law can be found in trial and appellate judgements, a development both welcome and to be encouraged. However, the paucity of such references and their limited scope illustrate the need for improvement.<sup>47</sup>

The Research Team received substantial comment from interlocutors—particularly laymen, but not exclusively so—concerning the accessibility of the legal reasoning in the judgements rendered across the region. Senior judicial interlocutors suggested that judgements drafted in sophisticated grammar and “legalese” are a tradition in the region, and are generally unclear to laypersons. However, they also acknowledged that some colleagues mask insufficient analysis and poor legal reasoning with opaque language. The team admits its own difficulty in comprehending the reasoning in certain verdicts it read, although it was unclear what role translation might have played. In any event, clear, concise and “accessible” verdicts—length notwithstanding—are an indispensable attribute of the rule of law. ICTY judgements are known generally for their clear structure and readability, and some recent positive interactions indicate that knowledge transfer from the ICTY may inspire local jurisdictions to adopt certain drafting methods.

Another area where trial judges in the region, in particular, might benefit from ICHL-related capacity-building initiatives is in the management of complex cases. As has been noted, the vast quantities of material, exhibits, witnesses and expert reports ICHL cases generate the risk of overwhelming judges working without adequate assistance. Being able to take advantage of and having undergone training in the use of the electronic tools available for such purposes would provide benefits ranging from the proper organization of evidence to assisting in structuring the final verdict. In a region where case backlogs reach very high numbers, and particularly in BiH, where the volume of ICHL cases is only set to increase,

<sup>47</sup> A couple of examples available in English that might support this assertion include the Supreme Court of the Republika Srpska, Appellate Judgement in the case of Dragoje Radanović, dated 22 March 2007; and Cantonal Court Novi Travnik, Trial Judgement in the case of Mato Miletić, dated 29 March 2005.



caseload management is an increasingly important skill, the development of which would clearly benefit from further best practices and/or electronic tools.<sup>48</sup>

### Victim/Witness Support

Prosecutors repeatedly cited witnesses' reluctance to testify as the key challenge in their work. In the course of its research, the Research Team learned of instances where traumatized witnesses were compelled to testify in multiple trials after having given multiple pre-trial statements,<sup>49</sup> where witnesses from villages took the same public transport to a trial as the defendant's family, and where supporters of a defendant stood immediately behind a witness during her testimony in a case involving rape.<sup>50 51</sup>

In most jurisdictions, Centres for Social Work are responsible for providing or co-ordinating support for vulnerable witnesses. However, interlocutors described these centres as not having the organizational structures, specific training or human and material resources to meet these responsibilities. In certain pilot courts in Croatia, in the War Crimes Chamber in Belgrade and the Court of BiH, witness-support structures exist. Either alone or with assistance from volunteers or NGOs, such as the Humanitarian Law Center in Belgrade, these structures are providing assistance to witnesses and victims who come before the courts. These efforts suffer from significant resource limitations relative to their caseload.

It is clear that there is a need for sustainable support mechanisms for witnesses testifying in war crimes cases; indeed, it is the primary need across the region in this field. It is also clear that one size does not fit all, particularly considering the fact that institutionally housed victim/witness-support programmes follow the subject matter jurisdiction of the court to which they are attached.<sup>52</sup> In the entity courts of BiH, no formal witness-support services exist, although such services have been taken up in places by committed NGOs. In Skopje,

<sup>48</sup> To this list of necessities demanding better caseload management, one might add assistance in managing court time appropriately, ensuring the preparation of the parties for hearings, being aware of other similar cases and ascertaining when joinder is appropriate, or whether to relinquish jurisdiction to another court, and the like. While most of these topics are not ICHL specific, the unique context of war crimes cases in the former Yugoslavia means they are relatively prominent vis-à-vis "classic" crimes.

<sup>49</sup> While this example is illustrative of a need for witness support, it often originates from the procedural problem of admissibility of evidence from another or even the same jurisdiction.

<sup>50</sup> The Research Team notes that these incidents did not occur in the Court of BiH or the War Crimes Chamber in Belgrade.

<sup>51</sup> The Research Team is aware that these instances reflect also upon a justice system's ability to protect witnesses, not only to provide them psychological, logistical and similar support. However, witness protection is not taken up in this report, in part because the breadth and depth that would be required to address the topic properly requires a specific effort.

<sup>52</sup> In Croatia, for example, although originally created exclusively to support witnesses in war crimes cases, recent legislative changes broadened the scope of the (pilot) Witness Support Programme to witnesses of all crimes, regardless of character. Conversely, in the Court of BiH and the Belgrade War Crimes Chamber, where the witness-support apparatus extends to all witnesses, those covered will necessarily testify exclusively in ICHL (or organized crime) cases.

no organized service, not even one provided by volunteers or NGOs, is available to witnesses—in ICHL cases or otherwise. In Kosovo a witness-support structure created by the OSCE in 2002 is currently not employed in ICHL cases.

Whichever model for witness support is selected, it must not only be sustainable, but also comprehensive, encompassing the “before, during and after” phases of a witness’ engagement with the judicial system. Current programmes, including that of the ICTY, succeed to a greater or lesser degree in providing support to witnesses prior to and during their testimony. However, after testifying—rare cases of relocation aside—the support offered or available (in the form of post-testimony follow-up calls, visits to witnesses or referrals to NGOs or other local institutions) is limited. For its part, the ICTY has identified the need for more systematic follow-up to further enhance the support.<sup>53</sup> For the region’s existing structures, witness follow-up remains more an aspiration than a practice.

Interlocutors across the region also noted gaps in “prior” witness support. Witness support prior to testifying appeared limited to those measures offered upon a victim/witness’s arrival at the courthouse to testify. Instead, it should begin with the initial contact with the victim/witness during the investigation stage and continue throughout. Transport to and from the courthouse during initial interviews and during the trial was singled out as particularly problematic.<sup>54</sup> Some witnesses were said not even to know why they were being called to testify, a fact explained to the Research Team as due either to the length of time that had passed since initial contact or to the fact that some persons may have been summoned without prior contact with the justice system. Summons provide little information about the case itself and nothing about support services potentially available to witnesses. To the extent that those gaps are the result of resource considerations such as shortages of staff, vehicles and fuel, they lie beyond the scope of this project. However, it is noteworthy that, when asked to bear logistical and financial burdens, a significant number of witnesses will choose to abandon the effort, especially when they are psychologically vulnerable.

### **Outreach<sup>55</sup> and Public Information**

To varying degrees, the court systems in jurisdictions of the former Yugoslavia do not enjoy the confidence of their constituencies. Polls like the one conducted by the OSCE Mission to BiH in 2008 or the Spillover Mission to Skopje in 2007 indicate that average citizens have little faith in the ability of the courts to deliver a fair and just result—particularly with re-

<sup>53</sup> As of February 2009, the ICTY implemented its “Follow-up Policy” for witnesses that aims: (i) to ensure the well-being of witnesses upon their return home, by assessing their situation and taking action in order to minimize any negative impact stemming from their testimony before the ICTY, and to provide the witnesses with a sense of closure; and (ii) to locate resources within and outside the International Tribunal to address the needs of witnesses and create a support network.

<sup>54</sup> According to interlocutors, witnesses are generally reimbursed for the cost of a bus or train ticket from their home to the city where the court is located. How they travel from their home to the bus/train, and from the station to the court, is at their own expense.

<sup>55</sup> The reader is reminded to view the definition of “outreach” provided in Annex 1, particularly as opinions vary as to the scope, priority and activities attributable to outreach.

gard to war crimes.<sup>56</sup> The situation is much the same elsewhere in the region.<sup>57</sup> It is of little surprise that courts lag behind the government, the legislature and even political parties when it comes to public confidence.<sup>58</sup> The problems for ICHL cases processed in such an atmosphere do not stop here. The additional problem of nationalist rhetoric aimed at any institution that would put on trial one of “ours” injects the spectre of bias into the public’s view of the nature of the courts..

One response to this phenomenon is outreach, and assessment of outreach-related needs revealed two overarching themes. With the likely exception of Serbia, there appeared to be little understanding on the part of the region’s practitioners as to 1) what outreach is exactly; and 2) why it is important. Only a few judicial bodies are engaged in activities properly characterized as outreach, a reflection of the low priority afforded to it in a resource-constrained judicial system, combined with disagreement about who, if anyone, should undertake outreach activities. Even interlocutors appearing to understand the benefits of outreach lamented their inability to do it, citing limited resources.

Resource constraints are clearly to blame, in part, for the modest engagement in outreach. Few institutions have sufficient staff resources for existing needs, and a lack of understanding of the importance of outreach leads to inappropriate resource allocation. The public continues to be poorly informed or indifferent about the structure of the institutions and their proceedings, particularly in ICHL-related cases, with their legal peculiarities. Politicians and media have been known to step into and exploit this gap, alternatively blaming or praising the outcomes of the justice systems according to their respective agendas.

With the above noted, the Research Team did appreciate an increasing understanding within court bodies of the need to improve communications with the public and that convincing steps in that direction have been made. Many, if not most courts, for example, now operate websites, on which the public can access schedules, staff profiles, rules, judgements and similar information in the public domain. Court spokespersons (often judges) appear in the media both on their own initiative and in reaction to events.<sup>59</sup> Journalists and the public are generally allowed to visit courthouses and attend hearings freely—although instances of requirements for “permission in advance” persist in some areas.<sup>60</sup> These are important public-information measures that no doubt serve their purpose, but they are not outreach.

---

<sup>56</sup> Unpublished public opinion research carried out for OSCE Mission to BiH, July 2008.

<sup>57</sup> E.g., Kosovo, see OMiK: “Background Report: Human Rights, Ethnic Relations and Democracy in Kosovo,” Summer 2007 — Summer 2008, pgs 3-6. See also UNDP: “Early Warning Report: Kosovo,” January-June 2008, available at <[http://www.kosovo.undp.org/repository/docs/EWR20\\_eng\\_press.pdf](http://www.kosovo.undp.org/repository/docs/EWR20_eng_press.pdf)>, pgs 17 and 47.

<sup>58</sup> “Public Opinion Survey Prior to the Rule of Law Public Information Campaign, Key Findings,” OSCE Mission to Skopje. Survey conducted by “Strategic Marketing and Media,” 2007.

<sup>59</sup> Spokespersons for the prosecution services are less frequently visible, when they exist, again with the exception of Serbia.

<sup>60</sup> The reader should note that traditional courtrooms in the region are very small, often no larger than an office. Space limitations are often the explanation given for excluding or limiting the presence of the public.

Outreach is pro-active, seeking opportunities to raise the profile of the court and to build confidence in its institutional capacities, its competence and its decisions. A significant increase in outreach activities is required to overcome the weak public perception of the region's ICHL-related judicial competence.

## IV. Best Practices & Lessons Learned

### A. GENERAL COMMENTARY

The preceding two sections set out the unaddressed professional requirements for those engaged with ICHL-related cases in the region's courts, as well as a general assessment of efforts undertaken to date to tackle these needs. This section builds upon that research by encapsulating what the previous decade of knowledge-transfer and capacity-building experience in the region has to offer in terms of best practices and lessons learned. The intention is to digest the collective experience of those experts, trainers, organizers, practitioners, observers and administrators involved in capacity building in the region and to bring both the well-known and the innovative to light.

As noted previously, the Research Team identified best practices in ICHL knowledge transfer operating at multiple levels.<sup>61</sup> For clarity, the authors have reduced this spectrum to two primary categories. The broadest level includes practices applicable to knowledge transfer in general, without regard to any particular methodology, technique or intervention. For example, it is an identified best practice at the broadest level to ensure co-ordination among members of the donor community (see below) when sponsoring ICHL-related training events. This and the other generally applicable best practices are set forth in Section B below.

The second level of best practices consists of specific methodologies or techniques, such as seminars, electronic tools or study visits. These are operational, serving as vehicles for knowledge transfer. As will be seen, however, these methods are only "best practices" when undertaken within certain parameters or when following context- and practice-specific tips and techniques.<sup>62</sup> Section C, below, contains a description of four such practices, followed immediately by the additional tips and techniques that make them most effective. Where research generated suggestions as to how even these best practices might be improved, a discussion of such enhancements follows thereafter.

---

<sup>61</sup> See the definition of Best Practice in the Terminology Annex (1).

<sup>62</sup> This might include, for example, ensuring that translations are of sufficiently high quality and provided in advance of an event, or that participants are selected according to transparent criteria.

## B. BEST PRACTICES GENERALLY APPLICABLE TO KNOWLEDGE TRANSFER

The practices below apply to capacity building and knowledge transfer quite apart from any particular tool or methodology chosen. They derive primarily from the experience of experts, organizers and donors operating at the policy level. While their general nature means some of them will appear obvious, particularly to those who have been involved in capacity-building efforts for some time, it also means they are ill-suited to prioritization. Therefore, the best practices below are set out in no particular order.

- Knowledge-transfer efforts are most successful when the domestic stakeholders own the process. Local ownership of the process translates into ownership of the results and avoids the perception of imposition by foreign actors.
- Maximizing the “spillover effect” of ICHL-related capacity-building activities to other arenas, e.g., fighting organized crime, and vice versa, improves the efficiency of resource use. Similarly, donors get more for their money and participants receive more for their time when knowledge-transfer efforts serve to complement ongoing legal and institutional reforms.
- Most legal professionals involved in ICHL cases are, to a large measure, self-taught. Best capacity-building practices allow for and facilitate the process of self-education. That noted, self-education undertaken in isolation is insufficient; feedback from experts and peers is an important component of professional development.
- In post-conflict and transitional-justice societies, knowledge-transfer activities are often ad hoc, donor driven and not co-ordinated. Varying mandates, funding cycles, jurisdictions, agendas, political interests, misunderstandings, personality conflicts and a host of additional variables frequently conspire to undermine co-ordination efforts. A co-ordinative body, led as much as possible by key domestic decision makers, is vital to successful knowledge transfer.
- Maintaining diversity (gender, national, ethnic, etc.) in all aspects of knowledge transfer—from planning to implementation, and from participants to trainers—assists with objectivity and inclusivity.
- Quality needs assessment is the *sine qua non* of all knowledge transfer. Unless the need is properly identified, activities aimed at addressing the need will be in vain. In a complex system such as criminal justice, and a complex arena such as ICHL, accurate assessments are not easily produced. Quality assessments collect input from as many relevant sources as feasible, including the potential recipients.
- Best knowledge-transfer practitioners carefully consider where in the system an intervention would be most effective in addressing an identified need. Among the factors is the level of intervention, i.e., the individual, the institution or the jurisdiction. Within the last two of these are often sublevels, so at the jurisdictional level one might choose between intervening only in one district or state-wide. The timing of the intervention is also key, whether it be during a practitioner’s legal education or only after he or she has a few years of experience. Also vital is the mode of intervention: Is an identified need best addressed through legislative change, the amendment of a rulebook, the training of a target group, or through some entirely unique intervention?

- Effective knowledge-transfer methodology takes time to be developed and implemented and is best viewed as a process rather than an event. Adult learning models recognize that time is required to internalize the transferred content—ideally by practicing it in a controlled environment—and that this is best followed by individualized and immediate feedback.<sup>63</sup> ICHL programmes that break complex ICHL content into stages or levels are most successful. Each step in the process builds upon the knowledge transferred in the previous one—moving from introductory to intermediate and on to advanced levels. Co-ordination among education providers can greatly assist in this regard, through the sharing of feedback, for instance, so that a relevant knowledge-transfer activity delivered by a different provider can build upon previous knowledge-transfer events.<sup>64</sup>
- Where legal professionals are specifically concerned, the knowledge-transfer process ideally takes into account and builds upon the jurist’s existing experience, employing mechanisms that are directly relevant to the participant’s actual or anticipated tasks.
- Knowledge-transfer interventions that account for and are respectful of local legal traditions are best, so long as those traditions are in compliance with international legal norms. Interventions should be tailored to be maximally applicable, and new or innovative approaches should be accompanied by sufficient prior research to ascertain their viability in the local jurisdiction. Where new practices may not be specifically foreseen in the domestic legal framework, one should ascertain whether such practices are prohibited.
- Organizers, donors and sponsors must be able to inform themselves of an intervention’s ultimate impact according to pre-identified indicators. Ideally, both the impact analysis and lessons learned from the process are gathered and utilized to improve subsequent interventions. Such feedback is more effective when shared among different education providers in a co-ordinated manner, so as to enhance future related activities provided by others.
- Interventions will ideally have built-in mechanisms to ensure their applicability and utility after the project cycle (i.e., funding) ends, where appropriate. Agreeing upon the mechanism for sustainability and allocating resources for its development are best done from the outset.

---

<sup>63</sup> For a considered treatment of adult learning methodologies see, “Building Blocks for Building Skills: An Inventory of Adult Learning Models and Innovation,” Prepared by the Council for Adult and Experiential Learning (CAEL) for the U.S. Department of Labor, June 2006. Available at: <[http://www.cael.org/pdf/publication\\_pdf/BuildingBlocksforBuildingSkills.pdf](http://www.cael.org/pdf/publication_pdf/BuildingBlocksforBuildingSkills.pdf)>.

<sup>64</sup> To illustrate, building the capacity of legal professionals with little previous exposure to ICHL would begin with substantive legal topics, including, for example, how the Geneva Conventions have been written into the domestic code and how the ECHR affects ICHL cases procedurally. Initial training would be followed by an opportunity to apply the law in a realistic setting, either via moot court, an internship or working on actual cases with a “mentor”. More advanced training, employing a different methodology, would follow, for example a study visit, followed by another opportunity to apply the knowledge, and so forth. The programme would be cumulative and increasingly advanced, allowing for specialization in the later stages. The Research Team is convinced that implementing such a programmatic approach would generate a quantum leap in the effectiveness of ICHL capacity building in the region.



The above list is not exhaustive, but it does contain key best practices that, where implemented, operate at the policy level to benefit capacity-building and knowledge-transfer efforts in the ICHL context. Where these are broadly applicable, the discussion next turns to lessons and practices geared towards specific techniques and knowledge-transfer mechanisms.

## C. BEST PRACTICES: METHODOLOGIES, MECHANISMS AND TECHNIQUES

The general “toolkit” of knowledge transfer contains a range of techniques and mechanisms, a fact borne out by observing most secondary-school classrooms. Where the transfer concerns adults - and specifically ICHL legal practitioners specifically—the assortment of available tools is narrower. Research showed that almost 90 per cent of all knowledge transfer is undertaken using one of only four methods.<sup>65</sup> This section examines each of those four on its merits. Then, using the collected experience of practitioners who regularly implement them, the section sets out a list of techniques and tips that serve to enhance the effectiveness of each of these methods when implemented. At the end of the discussion of each best practice, the Research Team provides a short narrative of suggestions, also drawn from the research, which could operate to enhance the best practices. An example is provided that incorporates the best practices and suggestions, as appropriate.

### 1. Knowledge-Transfer Events

Few interlocutors could point to a more efficient way of transferring ICHL-related knowledge than by means of a well-conducted workshop, training event or seminar, but there anecdotal accounts also abounded about time wasted in inapplicable presentations or lengthy group discussions on tangential matters. Whether poorly or properly designed, such forums still represent the region’s most common knowledge-transfer method. When the tips and techniques listed below are taken into account, workshops, roundtables and seminars can be an effective best practice in successfully delivering knowledge and know-how to participants:

1. Lectures, if employed at all, are best kept at a minimum. Typically, legal professionals in the region do not take notes at such events.
2. Adult-learning methodologies appropriate for legal professionals include practical exercises such as moot courts (mock trials) and hypothetical scenarios. Presentations that include examples taken from the participants’ actual or expected work, appropriately redacted where necessary, help participants digest the material.<sup>66</sup> Selected finalized cases and their supporting materials provide relevant material for mock trials.

<sup>65</sup> The four most common knowledge-transfer methods are the seminar, the study visit, the professional exchange (including internships) and personal contacts/networking.

<sup>66</sup> The Research Team noted during its research the innovative methodology employed by the UNDP in this regard. See UNDP Bosnia and Herzegovina, “Final Project Review Report,” May 2008, concerning the project titled: “Support to the Establishment of the War Crimes Chamber (WCC) in BiH — Training of Legal Professionals.”



3. One-off training events are of limited use and are best employed for a specific audience, with, for example, colleagues from the same office or department collectively examining a particularly advanced, problematic or discreet topic.

#### TRAINERS/EXPERTS:<sup>67</sup>

1. The personality and authority of the presenters is key. The best presenters are knowledgeable of the subject matter, experienced in group dynamics, and capable of stimulating discussion without giving the impression of condescension .
2. Trainers and presenters must be at the same or at a higher experience level than most, if not all, trainees and must be well informed on local law and local legal practice.
3. It is important to budget for sufficient preparation time for experts and presenters (particularly if they are foreign) to allow them to become well-acquainted with domestic legal practices.
4. Senior judges with significant experience hearing ICHL-related cases, particularly local judges, are often well-suited to lead peer-to-peer discussions concerning the obstacles and pitfalls involved in trying complex cases within a domestic legal context. The same can generally be said for senior prosecutors and investigators.

#### PARTICIPANTS:

1. Unless specialization already exists among practitioners, the identification of participants can be an exercise in balance and diplomacy. On one hand, the sending institution shoulders the burden of identifying relevant staff; on the other, the needs assessment might have identified a specific target group. Tactful negotiations and creativity will assist in bringing the appropriate participants to the event.
2. Peer-to-peer training is best for judges, with a leader setting the parameters of the debate or presenting a proposed solution to a given, common problem and leading a discussion between equals. Practical and concrete issues arising at trial, as opposed to arcane theoretical points, are ideal for this forum. Best practices include trial and appellate judges learning together at a jurisdictional level, but separately at a regional level. In both instances it is helpful to have a judge from the ICTY and/or a respected international expert in the margins.
3. A tradition of training prosecutors and judges together (without defence lawyers) prevails in the region. Observers often criticize this practice as fostering a too-close relationship between two of the parties in a three-party system. It is acceptable to mix groups, particularly judges, prosecutors AND defence lawyers, where moot courts, hypothetical scenarios and role-playing are employed. Conversely, these professional groups

<sup>67</sup> The use of a Roster of Experts, i.e., a list of “good” trainers who would be invited back for future events — has generated considerable discussion between the Research Team and interlocutors. The logic of such a practice is clear, but so are its pitfalls. One must be prudent in managing any such list by considering, inter alia: 1. Who decides which trainers will be on the list, and which will not, and according to what criteria?; 2. Who maintains the list — maintaining up-to-date contact information? If someone is removed from the list, may he or she be reinstated, and how?; and 3. How can trainers get their first opportunity to be on the list? In the view of the Research Team, such rosters are best kept informally.

ought not to be mixed when problems specific to a given profession are on the agenda or where actual cases are to be discussed. Where needed, inviting a guest speaker from the other profession can ensure that the perspective of that group is represented.

4. Generally, neophytes and more experienced personnel ought not to find themselves as equal participants in the same training scheme. Experience shows that both groups will be uncomfortable asking questions in front of the other—thereby hindering discussion.
5. The training of defence lawyers is a particular challenge due to the right the accused to his or her choice of counsel—rendering it difficult to identify a target group in advance. Various jurisdictions in the region, often in co-ordination with the relevant bar association, are developing lists of independent and state-appointed (*službena dužnost*) lawyers who have received some level of ICHL training. A certification course that provides the necessary foundations of ICHL practice in the local jurisdiction is an emerging best practice.<sup>68</sup>
6. Defence counsel may also receive training through their bar association, especially where the association in question forms a sub-group or “section” specializing in ICHL. As has been done in certain jurisdictions (e.g., Croatia), the Bar should consider negotiating a memorandum of understanding with the local judicial training academy, or other training entity in order to take advantage of trainers and materials already developed, tailoring them to a defence perspective.<sup>69</sup>

A number of suggestions bear consideration with regard to enhancements collected by the Research Team during the research phase. For example, within resource constraints, training institutions should systematically update and modernize both their methodology and training materials. Providing professional development opportunities for instructors, such as “training of trainers” courses, is important both for keeping abreast of modern pedagogy and for updating content, i.e., both knowledge and skills-based development. The training institution should include these courses/opportunities in its long-term planning. When the trainers are foreign, they should adapt their presentations to the local legal context and ensure that their advice is both appropriate and applicable. This advice applies *a fortiori* in the ICHL context, especially when discussing the manner in which foreign jurisprudence and evidence collected outside of the jurisdiction might be used. In addition to the ICTY and other tribunals, the International Committee of the Red Cross, with its specific mandate in IHL, is a valuable source of ICHL trainers and experts.

The expanding pool of potential trainers from the region, and particularly those that have practiced international criminal law, should be utilized more efficiently. Alone or with an international expert, such trainers are an invaluable resource and will invariably help to close the gap between international expertise and local professionals. The above-noted “train the trainers” programmes can assist such experts in delivering their knowledge through a pedagogically sound approach.

<sup>68</sup> OKO offers a certification course for lawyers seeking to appear at the Court of BiH.

<sup>69</sup> The authors are cognizant of the fact that a classic legal education qualifies lawyers to undertake any and all types of cases. However, in light of the seriousness and the complexity of war crimes cases, the authors also suggest that rules are reviewed as to whether a certification or experience requirement (as OKO has in the Court of BiH) should not be mandated elsewhere in war crimes cases.

“*Stručni saradnici*” (translated as “legal officers” or “legal advisors”) are a very important but often neglected target group for knowledge-transfer activities. *Stručni saradnici* often draft judgements, interview witnesses and conduct important research. A large number of them go on to become judges, prosecutors and defence lawyers. Training such staff on the use of electronic databases (e.g., ICTY Court Records Online, the ICTY Appeals Chamber Case Law Tool and the Case Matrix)<sup>70</sup> might well have more impact upon the broader administration of justice than the training of the senior staff.

Similarly, “*Pripravnici*” (often translated as “legal trainees”) exist in nearly every chambers and prosecutor’s office in the region, depending on resources and jurisdiction. In light of the short-term nature of their appointments (two years, usually rotating between departments), *pripravnici* are not often the target of knowledge-transfer events at the international or domestic levels. However, knowledge-transfer resources are well spent on this group because this cadre of young legal professionals includes future judges, lawyers and prosecutors.

To improve participation, appellate and senior-level legal professionals should be offered “advanced” ICHL courses, even when they have little previous ICHL experience; they will be more inclined to attend such events. Also helpful is the provision of the CVs of the trainers or experts in advance, allowing invitees to make an informed choice about their participation.

» *Best Practice Peer to Peer meetings (collegium):*

*What:* A closed meeting of colleagues, usually from the same office, court or jurisdiction, with an external expert in the margins.<sup>71</sup>

*How:* The top-ranking domestic colleague acts as moderator. The goal is to harmonize practice, identify best practices, overcome common obstacles, and clarify difficult legal points.<sup>72</sup> Confidential issues can be raised and specific cases discussed, where appropriate. Guests from other jurisdictions or institutions are brought in as appropriate. The structure offers many advantages: It is highly cost-effective, is respectful of the local hierarchy, makes available outside expertise (e.g., ICTY or ICRC), and facilitates local resolution of local concerns.

*Who:* judges, prosecutors and investigators.

<sup>70</sup> See the recommendation on electronic, analytical and research tools in Section V below.

<sup>71</sup> With modification, this practice is also effective across jurisdictions (i.e., regionally) when obstacles common to the profession appear.

<sup>72</sup> The agenda should be developed locally, but could include access to and use of evidence gathered by the ICTY, organizational tips in complex cases, witness protection and support, adjudicated facts, crime-scene reconstruction in ICHL cases, status conferences, plea-bargaining, judgement drafting, leading investigations (new role) and a host of other salient ICHL-related issues.

## 2. Study visits

Study visits to the ICTY and within the region have become an increasingly common knowledge-transfer practice over the past several years. A typical visit to the Tribunal would include a small group of practitioners from the region—prosecutors or judges, and sometimes both—that spends three or four days receiving briefings from staff, attending meetings with counterparts, discussing points of law, touring the facility and/or observing a trial. Research revealed near unanimous praise for study visits as a useful knowledge-transfer tool. These visits to the ICTY served a valid outreach function, that is, visitors saw the human faces behind the Tribunal, saw their offices, the mix of men and women and the various ethnic backgrounds and nationalities of its staff. Visitors noted the professional approach the staff of the ICTY took to investigations, prosecutions and judging—an approach devoid of ethnic or national prejudice. The inherent objectivity of the institution (usually) left the impression that the rule of law stands above narrow national interests.

Additional considerations merit the inclusion of study visits among the list of best practices in knowledge transfer, not least the opportunity to observe a functioning institution in practice that provokes comparisons with one's own. Participants from weak or dysfunctional institutions are often unaware of the procedures that should be in place to facilitate an effective operation. Security procedures, communication protocols, case-flow practices, archiving, IT, logistics and research facilities are on display during visits to The Hague and can impact visitors as much as discussions of troublesome legal topics or issues affecting institutional co-operation. The briefings also assist with issue and topic identification for future knowledge-transfer interventions. As one participant who had participated in a study visit told the Research Team, "I didn't know what I didn't know, until I saw it at the Tribunal."

The best practices set forth below derive primarily from the experience of visits undertaken at the ICTY by practitioners from former Socialist Federal Republic of Yugoslavia jurisdictions. However, these practices apply equally to visits to the International Criminal Court (ICC) or to individual countries that have created war crimes departments, e.g., Norway and Canada,<sup>73</sup> as well as to neighbouring countries in the region where specialized structures are in place.

1. Such visits are most successful when both visitors and their hosts are well prepared in advance for the visit and have clearly defined objectives. By thoroughly consulting the participants, the hosts and the donor to ascertain expectations, the organizer can assist in defining both the target group and the objectives.
2. The visit must be specifically tailored to the group and objectives to ensure that the presentations are relevant and that the agenda moves the visit towards that objective. The topics to be addressed; places, departments and personnel to visit; and the format of meetings, tours and briefings all require advance identification and agreement. Such tailoring is labour and resource intensive, requiring, for example, the translation of

<sup>73</sup> Canada's programme is described at: <[http://www.justice.gc.ca/eng/news-nouv/nr-cp/2007/doc\\_32020.html](http://www.justice.gc.ca/eng/news-nouv/nr-cp/2007/doc_32020.html)>. Visited on 17 Feb 2009.

PowerPoint slides in advance, the harmonization of speakers' presentations, and the facilitation of complex logistical and financial arrangements.

3. As discussed with seminars and workshops above, the personality, expertise and authority of the presenters is key. Short presentations, followed by ample time for discussion, work best.
4. Evaluation and feedback generated by the participants and hosts, and shared with the organizer, have proven to be worthwhile exercises at the end of each visit.

#### PARTICIPANTS:

1. It has proven beneficial to include practitioners from all levels—e.g., appellate level judges, prosecutors, and the often-neglected defence counsel—in study visits. While certain items in the agenda, such as a visit to the detention unit, can be undertaken together, separate meetings with professional counterparts facilitate personal contacts.
2. While broad participation in such visits has its benefits, interlocutors noted that follow-up visits, i.e., second and third visits with specific individuals, also produced positive results. During such follow-up visits, personal contacts made during the initial visits were strengthened. Familiarity with the surroundings and one's peers allowed a deeper exploration of topics addressed in more general terms during the initial visit.
3. It is best when the size of the group is kept relatively small, in order to facilitate the engagement of each individual participant.

In order to enhance the effectiveness of study visits, participants should be selected according to transparent criteria developed co-operatively between the sending, receiving and sponsoring institutions. To be avoided is the practice of institutional leadership selecting favoured associates for visits, independent of any consideration of whether the associates in question would benefit. Such practices, even when intended to distribute opportunities in an institution equally, distort the purpose and value of study visits, inhibit the development of needed personal contacts with relevant officials, and undermine the potential value of the visit for the sending, receiving and sponsoring institutions. While the length of the visit is often restricted by time and budget, consideration should be given to combining study visits with work visits. Such dual-purpose visits would provide participants with the opportunity to internalize knowledge and gain a deeper understanding of their counterpart's professional role.<sup>74</sup>

As with seminars, participants in study visits should, upon their return to work, impart the substance and lessons learned during their visit to colleagues who did not participate. Such information-sharing should be a condition of participation, and superiors should ensure that it takes place. The evaluations and feedback generated by participants and hosts at the end of the visit should be shared with others who may be interested in organizing future visits or follow-up events. Distribution of this information will help avoid duplication and allow future visits to build upon the lessons learned in previous ones.

<sup>74</sup> See Best Practice text box: "Enhanced Study Visits — Job Shadowing", page 45.

Consideration should also be given to providing law students the opportunity to visit international and domestic war crimes tribunals as a way of enhancing their core legal education, including participation in “job shadowing”. As with all participants in study visits, selection of law students should be transparent and, in this case, also be based on merit (scholarship).

» *Best Practice: Enhanced Study Visits—Job Shadowing*

*What:* Extending the traditional study visit and assigning the participant to work alongside a counterpart in the host institution.

*How:* As noted above, study visits themselves are a best practice in knowledge transfer when key principles are observed. With the additional job-shadowing segment—lasting from a few days to a week—the traditional study visit is enhanced with more direct personal contact, exposure to concrete tasks and a deeper examination of issues confronting both the “shadower” and the “shadowee”. While such visits require additional planning, time, financial resources and amenable stakeholders on both sides, there is significant added value for the participant.

*Participants:* Victim/witness-support staff, registry staff, investigators, prosecutors’ offices (certain stages) and chambers (certain stages, particularly during trial).

### 3. Fellowships, Internships and Personnel Exchanges

Bringing individuals aboard at an institution or chambers on a temporary basis has proven an effective and mutually beneficial knowledge-transfer tool. A programme in the region exists at the Court of BiH, and the ICTY has operated successful programmes for several years in the Chambers, Office of the Prosecutor and Registry. At The Hague, participants have been drawn from the ranks of judges, prosecutors, law students, scholars and specialist practitioners from all over the world. A participant typically stays from two to six months, during which he or she gets first-hand experience working within the Tribunal on actual ICHL cases. Their engagement tends not, for understandable reasons, to be at the strategic level, and the hosting institution may on certain occasions limit the participant’s access to confidential materials, but the experience as a whole has proven markedly beneficial in knowledge-transfer terms.

Upon arrival, the participant is generally provided with an induction course that includes topics ranging from the institution’s policies to the available tools and office processes.<sup>75</sup> In

<sup>75</sup> Beneficial topics include, inter alia: introduction to co-workers, tour of the building, dress code, organogram, the mission or mandate, office machines and technical equipment, where to get assistance, working hours, emergency procedures, organizational policies and project timeframes.



the cases of personnel exchanges or fellowships, the individual may work on his or her own case or research project but have access to resources, materials and the assistance of a judge or prosecutor from the hosting institution as desired. Interns, once settled in and assigned a mentor/supervisor, work at tasks appropriate to their skill level and interests. A typical tasking includes legal research, drafting filings or memoranda and summarizing witness statements or testimony.

Research produced a set of techniques that maximize knowledge transfer in such programmes:

1. Motivation is a key criterion in selecting participants and is more important than knowledge of ICHL (because unmotivated staff members are a supervisory burden). Prior experience is helpful, but not critical in selection, as tasks are distributed according to the participant's skills and experience. Moreover, participants in such programmes are best recruited with a process similar to that of regular staff, i.e., through a transparent application procedure. Casting as wide a net as possible will gather the highest quality and most diverse pool of candidates.<sup>76</sup>
2. Working as part of a team generally provides a better knowledge-transfer environment than working in isolation. The ideal number of participants in a team should be calculated according to workload and supervisory capacity. Balancing the numbers ensures that participants are not left without tasks and that supervisors are not overburdened.
3. Providing both short- and long-term tasks helps ensure that participants are always engaged.
4. Participants work best when they feel vested in the outcome. The best supervisors accomplish this by providing tasks that require appropriate professional responsibility and that are important to the team's objectives.
5. The importance of supervision is difficult to overstate, and supervisors are to be carefully chosen because they are often the decisive factor in the success of an exchange or internship programme. The best supervisors meet with the participants on a regular basis, on a bi-weekly basis at minimum. The best supervisors are those who make themselves available to the participants; provide constructive, timely feedback; answer their questions; and treat them as valuable members of the team. To be avoided are supervisors that treat participants merely as temporary assistance.
6. Participants normally enjoy participating in professional-development opportunities that are available to regular staff and it has proven helpful to encourage them to do so.
7. Experience has shown it better to provide proper training and familiarization early in the participant's stay—when it is most beneficial.

There were not many suggestions for enhancing exchange programmes and internships, most probably because the practices are relatively well-established. It was noted that selecting the appropriate length for such programmes could be difficult. Research suggested that—where resources allow—a minimum period of four months, and preferably six, is

---

<sup>76</sup> This holds true even when targeting specific groups, such as young practitioners from the region. The net should be cast as widely as possible within the region.

necessary for participants to acquaint themselves fully and take maximum advantage of the time spent in their host institution. Scheduling overlap between departing and arriving participants provides the latter with the opportunity to ask questions of the former, thereby improving the speed and quality of their introduction.

To maximize knowledge-transfer benefits, successful participants who are not already employed should be provided with recommendation letters and contacts in order to increase their opportunities to be hired by institutions engaged in ICHL.

» *Best Practice: Enhanced Internships*

*What:* Soon-to-graduate or recently graduated jurists assisting experienced legal professionals in their work.

*How:* Enhanced internships build upon the traditional internship model in two ways: First, pre-placement training prepares interns for their experience, allowing them to hit the ground running. Advanced preparation decreases the burden on the hosting professional and increases the professional value of the intern. The pre-placement training should further serve as a screening mechanism to ensure that only highly motivated interns are selected. Second, after spending three to four months at the ICTY—or with another international(ized) court or tribunal—interns spend three to four months in a domestic institution. This additional internship phase allows the further transfer of knowledge gleaned at the Tribunal, or elsewhere, to local counterparts. Alternatively, new hires in a court, defence counsel or prosecution office could undertake the internship prior to taking up their post.

*Who:* Soon-to-graduate or recently graduated jurists with interest in the ICHL sphere, and/or recently hired legal professionals.

#### 4. Personal Contacts and Networking

As previously noted, a significant number of personal contacts have developed over the tenure of the Tribunal and as a result from its work in the region. It is important to note that knowledge and information has flowed—and continues to flow—both ways as these contacts have grown deeper and more numerous. For example, in-country visits by investigators and prosecutors from the Tribunal working on a case often put them into contact with their professional counterparts and such exchanges were mutually beneficial. Similarly, study visits by individuals and groups touring the Tribunal to meet with and be briefed by its staff have led to personal contacts that, with time, have developed into co-operative professional relationships. In a society that puts tremendous stock in personal contacts, such networks can be an effective method of knowledge transfer—with some professionals, the *ONLY* effective



method. For those individuals fortunate enough to benefit from such contacts, they have proved a ready source of professional development.

Equally important is the steadily improving atmosphere in relations between jurisdictions, and concomitantly, relations between individual legal professionals in the region. Interlocutors described in strikingly positive terms their increasing co-operation with counterparts working elsewhere on similar cases. This is not to say that legal and practical obstacles like jurisdictional disputes, parallel investigations, the “extradition issue”,<sup>77</sup> and the like do not, at times, limit direct personal contacts in specific cases. However, knowledge-transfer organizers should rely increasingly on regional expertise and the development of such networks in their capacity-building planning, despite the fact that, until recently, lingering ethnic tensions posed obstacles to initiatives of this type.

Research of the best practices in generating personal contacts revealed little apart from the need to create the circumstances where counterparts come into contact, e.g., at training events or during visits. Thus, the few techniques listed below have a record of facilitating the organic emergence of personal contacts when implemented during knowledge-transfer events or study visits:

- Facilitators are to be carefully chosen and capable of creating an atmosphere where participants feel free to speak up and to approach others. When others do take the floor, the facilitator ensures that each speaker identifies him or herself.
- For smaller events, facilitating introductions at the outset gives each participant the opportunity to speak. This “ice-breaking” is necessary, but it is best when such measures are commensurate with the collective comfort level of the participants.
- Employing break-out groups during a regional event ensures that the participants are mixed and that they interact with one another.
- When language barriers are present, it is helpful to identify available translators during breaks and at meals, and inform participants accordingly, to facilitate informal conversation.
- During breaks and in the margins, organizers, leaders and facilitators can make a conscious effort to link (introduce) professional counterparts. To maximize contacts in the margins (at meals, after hours) knowledge-transfer events are best held at a location away from the office or a city centre.
- Prior to the closing of the event, circulate a list of names and voluntarily composed contact information. Have participants leave a business card at the time of their registration.

---

<sup>77</sup> The “extradition issue” refers to the constitutional prohibition on extraditing citizens that exists in the constitutions of former Yugoslavia’s successor states. The prohibition hinders progress on war crimes cases because suspects who are citizens of neighbouring countries (and who might be arrested there) cannot be compelled to stand trial in the country where the crime occurred. Judicial co-operation has allowed, in some instances, a trial to take place in the suspect’s country of citizenship, although transferring evidence and witnesses can be burdensome. Removal of the prohibition on extradition is seen by most observers as a critical step forward in regional confidence building.

- Ensure that correctly spelled nametags of a sufficient size are available during larger events. Include the participant’s title and jurisdiction on the nametags.
- Networking on the defence side is largely ad hoc, occurring most frequently when defence teams consist of both international and domestic counsel or during training events targeting defence.

Personal contacts can be developed on any number of occasions and over many levels of hierarchy. Experience from the region has shown that study visits, personnel exchanges, training events, conferences and one-on-one meetings are just a few of the forums where such contacts develop. Maintaining them may be more difficult, especially where distance and language barriers intervene, but efforts to that end have clearly borne fruit in ICHL-related capacity building and knowledge transfer. Findings suggested that bar associations should expend more effort in fostering personal contacts across the region, perhaps by organizing periodic meetings.

## 5. Other Best Practices

Knowledge transfer that employs several techniques in succession has proven particularly effective, especially for introducing ICHL to practitioners not previously exposed to it. When well choreographed, each approach builds upon the knowledge and skills introduced in the preceding approach, cementing it through practice before moving on. The following is an example of a comprehensive, introductory-level<sup>78</sup> training course for new staff working in ICHL.

*»Example: Comprehensive Induction Course:*

*What:* A knowledge-transfer programme for new staff working in ICHL-related fields.

*How:* Over a period of approximately four months, participants are guided through each phase of a case in which a core international crime has been alleged—from pre-investigation<sup>79</sup> through trial, to the drafting of a final judgement on appeal.<sup>80</sup> The group gathers for one day every two weeks (or as appropriate) to conduct a mock-trial phase or practice a specific skill, as well as to receive new instruction. At each meeting, participants work in teams and are given an assignment to present at the next meeting, as well as the skills (training) or tools (e.g., electronic

<sup>78</sup> “Introductory-level” refers to legal professionals that have not previously been involved in an ICHL case and is not indicative of rank or years of experience.

<sup>79</sup> The investigation phase can include visits to exhumation sites or forensic laboratories with examination of the salient issues on site, as well as training on accessing the EDS.

<sup>80</sup> For example, the “ICTY Manual on Developed Practices” contains an excellent section on judgement drafting in war crimes cases that could likely be used as training material.

analysis) to carry them out. Trainers—both foreign and domestic—with experience and skills for each phase employ authentic, redacted materials and video snippets to transfer the relevant skills. Similarly, applicable legal points—substantive and procedural, domestic and international—are elucidated at each phase. The topics should be tailored to the participants’ work. Typical subjects include detention standards, documentary and witness<sup>81</sup> evidence in investigations (including interviewing, protecting, supporting and using evidence from ICTY and foreign jurisdictions), indictment drafting, crime-scene investigations, pre-trial hearings and judgement drafting. Guided small-group and mock-trial exercises scheduled throughout the programme ensure that participants practice the skills and employ the tools.

*Who:* Legal practitioners of all sorts, apprentices, analysts and advisors who will begin working on ICHL cases.

Another knowledge-transfer practice gaining traction among capacity builders is offering “in-residence” experts to host institutions or offices. Providing such an expert has multiple advantages, the first of which is the direct assistance to their hosts/counterparts on specific, individual cases. An added advantage is in identifying professional and institutional weaknesses from the inside, with a view to crafting tailored capacity-building solutions. These “embedded” experts can be nationals or internationals,<sup>82</sup> but they must have extensive and recognized ICHL experience. In addition to expertise in the field of ICHL, the expert, whether international or national, must possess exceptional interpersonal skills, the highest ethical standards and absolute discretion. The personal qualities of the visiting expert are a key factor for success because those selected must avoid intervention and never be seen as directing their counterparts. In addition, they must be able to assess needs in order to facilitate bespoke knowledge-transfer events. The unqualified support of the head of the institution is also necessary.

» *Best Practice:* EXPERTISE IN RESIDENCE

The United States Department of Justice-based International Criminal Investigative Training Assistance Program (ICITAP) regularly places experts within investigative structures in the region, where they both assist in concrete cases and organize capacity-building events. The European Union has successfully embedded experts, for instance, in the specialized prosecution office for organized crime in Skopje. In both

<sup>81</sup> Each topic can be delved into to the depth that time allows, or tailored to the participants. For example, witness-support/protection training could examine psychological assessment, expert vs. eyewitness, protective measures, questioning/cross-examination, eye contact and body language, etc.

<sup>82</sup> A foreign expert need not necessarily have language skills, as translation can be provided (at additional cost) with vetted, full-time interpreters.

the European Union and ICITAP examples, the mentor's lack of the necessary language skills were compensated for through the provision of full-time, vetted translators.

The best practices presented above were chosen from the many experiences of practitioners and capacity builders operating in the former Yugoslavia. They share a number of common characteristics, the most important of which is demonstrated effectiveness in transferring knowledge from those with expertise to beneficiaries. The practices have a proven track record, and the additional suggestions offer the potential to further increase their effect. The following chapter sets out recommendations on how these same best practices can be most effectively applied to address the ICHL-related needs of the region's legal professionals.

## V. Recommendations

### A. GENERAL COMMENTARY

The final substantive area of this report contains recommendations aimed at strengthening the existing capacity of legal professionals involved in the region's war crimes proceedings. These were compiled primarily during the research phase of the project and were offered to stakeholders and experts on multiple occasions, with the content then adjusted based on the feedback received. The recommendations are set out in two broad categories: 1) General recommendations—applicable across professions or institutions; and 2) Recommendations by topic. A small number of recommendations pertain to only one jurisdiction, and are denoted as such in the text or by footnote.

The bulk of the recommendations target the ICHL-related knowledge and skills of practitioners, but the Final Report departs from that specific focus in three areas: analytical capacity, victim/witness support and outreach. Current staffing levels preclude serious knowledge transfer in these areas of the nature addressed in this report. Therefore, a necessary preliminary recommendation is that staffing levels be increased or positions created in those areas, and that new staff complete a comprehensive training programme as part of their induction. Until that happens, capacity building targeting those three areas will be of limited value.

Within each of the two categories, the recommendations are provided in general order of priority. Prioritization was determined during the Regional Workshop in Sarajevo in May 2009, where the Project Partners sought the views of the participants in order to frame consultations on potential follow-on activities. The prioritization below should not be strictly construed, however, and further discussion of relative priorities should remain at the forefront in planning subsequent initiatives.

A considerable number of factors were taken into consideration in generating the recommendations, with the most important clearly being the existing professional needs in the region, as described in Section III, and the best practices and lessons learned from Section IV. The perspectives of those interviewed and those who participated in The Hague and Sarajevo workshops were clearly influential. Finally, careful consideration was given both to

the place and the appropriate target level for knowledge-transfer activities within a jurisdiction or topic, as well as the sustainability of any particular recommendation. However, two factors were NOT considered, despite their manifest importance:

1. The financial, human and material cost; and
2. Except in rare instances, the agency or organization that should undertake, co-ordinate or sponsor such efforts.

These two factors require considerable additional research, consultation and co-ordination among the potential implementers, both domestic and international, of these recommendations.

## **B. GENERAL RECOMMENDATIONS — HIGH PRIORITY**

### **Transcripts from ICTY Proceedings**

*Transcripts* of ICTY proceedings exist currently in English and French and are available on the ICTY website.<sup>83</sup> Audio recordings exist in all of the relevant languages, but are not searchable and can only be obtained upon request, as copies have to be produced manually in the ICTY. Consequently, the wealth of relevant information contained in the transcripts is at the moment not available for effective use by the national jurisdictions in the region. Making transcripts available in local languages, via a text-searchable tool, is imperative. Said transcripts have the status of official versions to assist their use in proceedings in the region.

### **Sustainable Witness Support Apparatus**

*Structure:* The primary need for supporting victims/witnesses in ICHL proceedings is the creation of a sustainable support apparatus.<sup>84</sup> As noted, the specificities of each jurisdiction preclude a generalized recommendation as to the structure, composition and mandate of such apparatus except to (re)emphasize that it provides support prior to, during and after a witness/victim comes into contact with the justice system. Research showed that jurisdictions with existing support structures are struggling to meet demand and should therefore be provided additional personnel as soon as practicable.

<sup>83</sup> <<http://www.icty.org/>>.

<sup>84</sup> In BiH specifically, the government should consider a tender process for the provision of victim/witness-support services according to the best practices set out in this report and elsewhere. The contours of the service (i.e., its geographical scope and structure) can be included in the tender or be left to the bidders within the 'best practice' parameters.

## Electronic Research and Analytical Tools

*Case Matrix:* Complex war crimes cases often generate thousands of pages of documentary evidence, involve large numbers of witnesses, and produce innumerable exhibits, briefs and expert reports. Modern legal professionals cope with this quantity of information by employing a variety of electronic tools. Some of these tools, for example “ICC Legal Tools” and its primary component, the Case Matrix,<sup>85</sup> serve the dual purpose of conveying ICHL knowledge while assisting in case management. Case Matrix users match the evidence to the required elements of an offence and/or mode of liability and, with a click, access relevant jurisprudence to view what other courts have accepted (or not) as sufficiently probative on that element. Users can map the evidence they have on a certain point in a matrix, which the tool provides specifically for that purpose. Stated otherwise, the tool assists users in their evidentiary and, in some instances, legal analysis, while simultaneously assisting in their organization of case-relevant material.

### Increase in analytical capacity and trained support staff

*Analytical capacity*—including both political and military analytical capacity—was repeatedly noted as a key weakness among investigators and prosecutors across all jurisdictions. Support is necessary to carry out legal research; to make the best use of archives, documentary evidence and expert reports; to analyze political, military and paramilitary structures; to assist with witnesses and statements, etc. Additional staff should be added to bolster the capacity of prosecutors and investigators working on ICHL-related cases. For many of the same reasons, legal officers are necessary to support judges hearing ICHL-related cases. New analytical staff should receive comprehensive ICHL training along the lines of that described in Section 4C(5) above,<sup>86</sup> including in the use of electronic tools and databases, take part in study visits to the Court of BiH, Belgrade War Crimes Chamber and the ICTY and, if feasible, participation in “in-house training” at the ICTY and elsewhere in line with the recommendations below.

### Support to Judicial and Prosecutorial Training Academies (Centres)

*Curriculum & Training:* A modern, tailored, easily-updatable, ICHL-specific curricula is required to train practitioners from introductory through advanced levels. It should incorporate, as appropriate, the ICTY “Manual on Developed Practices”. A core curriculum containing elements common to all courts in the region can be created alongside modules that are specifically tailored to each region’s legal framework—to variations in investigative procedures, for example. The training should be held periodically for judges, prosecutors, investigators and support staff using the methodology and best practices identified in this Report.

<sup>85</sup> More detailed information is available about Case Matrix at <<http://www.icc-cpi.int/Menus/ICC/Legal+Texts+and+Tools/Legal+Tools/>>. Note that a BCS version of this tool is scheduled to be available in November 2009.

<sup>86</sup> “Comprehensive Induction Course” for new staff.

## Interacting with Vulnerable Witnesses

*Witnesses:* To address recurring issues involving witnesses and victims making their way through the local justice systems, training specifically geared to legal professionals who contact such persons is needed. An event similar to the one below but geared to each jurisdiction should be carried out in conjunction with the witness/victim-support apparatus, where available:

» *Example:* INTERACTING WITH WITNESSES AND VICTIMS

*What:* Training for ICHL practitioners who contact witnesses and victims.

*How:* Participants are exposed to the primary issues surrounding interviewing witnesses and victims of war-related crimes. Techniques for appropriately questioning traumatized witnesses and victims are taught and then practiced in a controlled environment. Participants learn skills-based techniques for pre-trial interviewing and examination/questioning during trial. Trainees practice with a mock witness in front of peers and/or a video camera, implementing learned techniques and reacting to issues that emerge. Both experts and peers provide feedback. Specific training topics include:

1. General interviewing approaches and best practices;
2. Protection of witnesses:
  - a. Assessment of needs for protection;
  - b. Legal framework;
  - c. Accessing protective measures (e.g., voice distortion, pseudonyms);
3. Scope of direct examination, cross-examination and redirect, where applicable;
4. Types of questions and when to employ them (open, closed, leading, etc.);
5. Techniques for questioning eyewitnesses, experts and hostile witnesses;
6. Appropriately and effectively questioning traumatized witnesses;
7. Witness support and how to access it; and
8. Recognizing and dealing with secondary trauma.

*Who:* prosecutors, investigators/police, judges and defence counsel.

*Legal-Research Tool for Local Jurisprudence:* A web-based,<sup>87</sup> searchable source of ICHL-related decisions from the region's trial, appellate and supreme courts is sorely needed.<sup>88</sup> Ideally, such a mechanism would be integrated with a translation of the existing Appeals Chamber Case-Law Research Tool (ACCLRT)<sup>89</sup> of the ICTY or with the Case Matrix itself. Such a tool would require

<sup>87</sup> The resource should also be available periodically on CD-ROM, particularly as it was observed that many judges and prosecutors in BiH entity level jurisdictions do not have Internet access in their offices.

<sup>88</sup> Of existing publications, the "OKO Reporter" comes the closest to serving this function.

<sup>89</sup> <<http://www.icty.org/sid/9991>>.



regular maintenance and, therefore, certain staff and resources to keep it both operational and of a sufficiently high quality. It should therefore be attached to a court, university, institute or NGO with regular funding and demonstrated expertise. Until such a tool comes online, the Case Matrix and a translated version of the ACCLRT should be provided to all judges, defence, investigators and prosecutors working on ICHL cases, WITH TRAINING ON THEIR USE.

## GENERAL RECOMMENDATIONS CONTINUED—MID-LEVEL PRIORITY

### Additional Support to Judicial and Prosecutorial Training Academies (Centres)

*Advanced training in ICHL:* Advanced training is needed for prosecutors, investigators, judges and defence counsel, tailored to each jurisdiction’s legal framework. An appropriate event format, such as the one in the example below, should suffice so long as it is supplemented by events that cover complex modes of liability, such as complicity and command responsibility, i.e., where the defendant is not the alleged physical perpetrator of the underlying acts. Regardless of format, improving the usage of documentary evidence in establishing linkage should also be included among the topics. How to submit Requests for Assistance (RFAs) to the ICTY, including the types of documents that exist in the ICTY and their status or significance; the interrelation of various documents; how to refer to the various texts, for example judgements; and how to submit requests for interviewing detained persons, would be a helpful inclusion for all practitioners. In this vein, legal professionals should be made aware of the “ICTY Court Records Online” database, its availability in local languages, and how to access its contents.

#### » *Example:* ADVANCED ICHL—BUILDING (OR DEFENDING) A LINKAGE CASE

*What:* Training on conducting mid-level perpetrator cases.

*How:* A co-facilitated training for advanced practitioners. Participants are provided with a brief review of the state of the law in mid-level perpetrator cases typical of the conflicts in the former Yugoslavia. Participants receive copies of actual evidentiary material—appropriately redacted—from the ICTY or their own jurisdiction. Working in teams, the participants are expected to sort through the materials provided, some of which are relevant and some of which are not, and assemble a prosecution or defence case. Discussion follows each step. Over the course of the event participants: 1. identify relevant material; 2. identify the elements of the crime, if any, supported by the material; 3. select the exhibits they would present at trial; 4. draft an indictment (for prosecutors); and 5. (for prosecutors and defence) explain their theory of the case in mock opening arguments.

*Who:* investigators, investigative judges, prosecutors, and defence counsel.

*Training Trainers:* There is a need to bolster the training capacity and expertise of existing ICHL trainers to improve their delivery of the above curriculum, especially in line with the best practices in this report.<sup>90</sup> The pedagogy of skills transfer with regard to electronic research and analytical tools should be included in their education. Skills enhancement for trainers should be conducted as a matter of course.

*Assistance:* Training academies and centres would benefit from assistance in implementing the best practices identified in this report concerning methodology, priorities and topics. Assistance could come in the form of (temporary) additional staff focused exclusively on implementing best practices, the creation of an administrative subdivision within the academies focusing on ICHL training matters, or adding staff trained in legal research with modern e-tools and other current legal-research methods relevant for ICHL, to assist legal professionals preparing for cases.

### Legal Materials

*Commentaries:* To overcome the dearth of up-to-date legal reference materials in the region, it is important to provide legal professionals with an updated, locally authored ICHL commentary. Commentaries of this type are considered the most authoritative source of legal interpretation in the region. They carry substantial weight in the legal community and generally guide practice within their subject matter. Ensuring that such commentaries contain accurate and updated ICTY jurisprudence—alongside local practice—would ensure their place among effective knowledge-transfer tools. Similarly, translation (where necessary) and distribution of existing, internationally authored texts on ICHL should be considered,<sup>91</sup> with the aforementioned caveat as to their applicability.<sup>92</sup>

### Personnel Exchanges

In-house training at the ICTY and elsewhere should be provided for legal professionals from the region, particularly legal officers (*stručni saradnici*), analysts, legal apprentices (*pripravnici*) and other support staff.<sup>93</sup> Formats should include visiting ‘professionalships’, enhanced internships and job-shadowing study visits in line with the best practices set out in Section 4 above. Training on electronic-analytical and research tools should be included as part of the induction or in-service training. Consideration should be given to continuing

<sup>90</sup> A further assessment of the pioneering UNDP programme in this vein is warranted.

<sup>91</sup> For example, “The Law of Command Responsibility” by G. Mettraux (2009), which is being translated and should be available in autumn 2009 funded by BiH Soros Foundation. A second practice casebook, The practice of the International Criminal Tribunals for the former Yugoslavia and Rwanda, by John RWD Jones, 1999, has been translated into Croatian. Guides such as the “Expert Guide Through the ICTY” described in footnote 31 should also be considered.

<sup>92</sup> See page 21, and text accompanying footnote 31.

<sup>93</sup> The recently launched “Joint European Commission and ICTY Training Project for National Prosecutors and Young Professionals from the Former Yugoslavia” is set to cover the need for said activities with respect to the prosecution. See <<http://www.icty.org/sid/10176>>.

(or expanding) such programmes at the Court of BiH, the Serbian War Crimes Chamber, elsewhere in the region and internationally as the ICTY's programmes wind down.

## C. RECOMMENDATIONS BY TOPIC (PRIORITIZED WITHIN EACH TOPIC)

### Investigators

Research revealed the need for a wide range of training targeting legal professionals responsible for investigating ICHL-related crimes in the region. Basic/introductory training in the foundations of ICHL is needed primarily for investigators from police structures. Investigating judges and prosecutors who carry out the function of investigator in such cases would benefit from advanced ICHL training, particularly covering the modes of liability pertinent to mid-level perpetrators (*See best-practice example "Advanced ICHL" above*). Both groups of investigators would benefit from the "Interacting with Witnesses and Victims" training described above on page 58 as well as a familiarity session on drafting and addressing RFAs to the ICTY. Trainers providing the expertise in these events should be included in the training-of-trainers component (see "Support to Training Academies" above).

The updating of investigative techniques and technology is necessary for all legal professionals involved in ICHL cases, but this is particularly the case for investigators. Topics should include DNA, forensics, crime-scene analysis, interviewing and exhumations. Workshops that include tips and techniques for investigating old cases, as well as courses in the use of electronic analytical tools such as Case Map, are also necessary for investigators.

### Judges/Adjudication

*Regional Appellate Judges Meetings:* These are peer-to-peer meetings employing the format described on page 44, with ICTY judges participating.<sup>94</sup> As noted, the agenda should be developed locally and include topics suggested by participants. Potential topics identified in this research include judgement drafting, the intersection of international and domestic law with regard to cases involving mid-level perpetrators, the utility of foreign (particularly ICTY, but also regional) jurisprudence, a judge's role in outreach and using electronic legal-research tools.

*Regional Trial Judges Meetings:* These are peer-to-peer meetings employing the format described on page 44 above, with ICTY trial judges participating. Topics suggested by the research include mutual assistance in procurement of evidence; admissibility of evidence; usage of ICTY-garnered evidence; facts adjudicated elsewhere;<sup>95</sup> a judge's role in witness

<sup>94</sup> Advantage should be taken so long as this resource is available, however this is not to suggest that current and former ICTY judges are the only possible resource. The key qualifications are substantial ICHL experience and the demeanour to assist less-experienced colleagues without condescension.

<sup>95</sup> The Research Team notes that a *lex specialis* exists in BiH addressing this topic.

support;<sup>96</sup> a judge's role in outreach; best practices in case and caseload management (including e-tools); and the creation of bench guides for specific topics,<sup>97</sup> such as witness protection measures, pre-trial conferences, crime-scene visitation and crime scene reconstruction.<sup>98</sup>

Consideration should also be given to mixed panels of trial and appellate judges, with topics adjusted accordingly.

## Prosecution

*Regional prosecutors meetings:* These are peer-to-peer meetings, with senior ICTY prosecutors participating, with a view to complementing ongoing efforts of the OTP vis-à-vis prosecutors in the region.<sup>99</sup> Research for this report suggested topics should include: leading war crimes investigations, new legal frameworks facilitating inter-jurisdictional co-operation and evidence sharing, the benefits and pitfalls of adopting a team-based prosecution approach, best practices in case and caseload management (including e-Tools), mutual assistance in procurement of evidence, and admissibility of evidence garnered at the ICTY and in other jurisdictions.

*External Expertise:* External expertise would be provided to support prosecutors appearing in ICHL cases. The expert(s) would serve as collegial, professional resources on ICHL matters, offering individualized support in specific cases. In addition to case-specific assistance, the expert(s) would assist in the organization and implementation of advanced training, electronic-tools and database training, and in the identification of additional professional-development needs.

## Defence

*Defence Counsel Conferences:* Defence counsel in the region appearing on behalf of persons accused of having perpetrated a war crime should gather annually or semi-annually for an intensive, multi-day conference. Hosting the event could be Criminal Defence Section of the Registry of the Court of BiH (OKO),<sup>100</sup> as it already hosts a similar event, or a local bar as-

<sup>96</sup> While most judges appeared to comprehend fully their role in witness protection and support, others appeared to believe that such responsibility lies elsewhere.

<sup>97</sup> See page 89, and the text accompanying footnote 141, for an example guide covering video conferencing in Croatia.

<sup>98</sup> For BiH specifically, a series of peer-to-peer meetings addressing pertinent issues with regard to "strategy" implementation would be beneficial. Example topics could include dealing with the anticipated caseload, substantive legal hurdles, complexity criteria, and usage of ICTY-garnered evidence, and adjudicated facts. One prosecutor and one judge, respectively, from the BiH Court and from the ICTY should be invited as observers. Ideally, meetings between the Chief Prosecutor of the BiH Prosecutors Office and the entity prosecutors should take place regularly, such as every three months, with the purpose of exchanging experiences, stratagems and perspectives.

<sup>99</sup> The OTP of the ICTY has, together with the war crimes prosecution department of the Court of BiH, created structures for regular consultation between those entities.

<sup>100</sup> OKO currently organizes an annual event of a similar nature. This best practice is a combination of OKO's conference and that of the California Attorneys for Criminal Justice, along with the California Public Defenders Association, an event that focuses on defending in capital crimes cases in the United States.

sociation, like-minded institute or NGO. Presentations should be organized on a variety of relevant topics viewed from a defence perspective. Opportunities for networking and personal contacts should be woven into the agenda, which should include seminar, informal luncheons and a marketplace where experts and private industry discuss and exchange, for example, legal materials, skills courses, and electronic tools. A certification course in international criminal law could also be made available during the event, as could intermediate and advanced ICHL courses. A wide range of skills workshops could be held, such as, for example, questioning and cross-examination techniques, including those for working with traumatized/vulnerable witnesses,<sup>101</sup> conducting war crimes investigations from the defence perspective, effectively employing documentary evidence, and discovering exculpatory evidence in old cases. Also important is understanding the mechanisms for seeking assistance from the ICTY (RFAs), (e.g., Rule 75h requests and requests for interviewing detained persons);<sup>102</sup> negotiating immunity and plea agreements in ICHL cases; elucidating professional-ethical concerns; and becoming adept at electronic resource, research and analytical tools (e.g., Case Matrix, ACCLRT, CaseMap, and case management software). The training events should qualify towards an annual requirement of continuing legal education.

*External expertise* should be made available to support defence counsel appearing in ICHL cases.<sup>103</sup> As with similar support suggested for prosecutors (see above), defence experts would serve as a collegial, professional resources on ICHL matters, offering individualized support in specific cases. In addition to case-specific assistance, the experts would assist in the organization and implementation of training, and electronic tool and database training in particular, as well as in the identification of additional professional-development needs. Experts could be based in local bar associations, NGOs or independent offices, as appropriate.<sup>104</sup>

*Support to Bar Associations* for the creation of internal training capacity/curricula in ICHL. Negotiation of a memorandum of understanding with the relevant judicial training academy or centre concerning curriculum, facilities and trainers should save resources. Bar associations should utilize the curriculum to conduct periodic certification courses with a defence-oriented ICHL content, particularly for “službena dužnost” (state appointed) lawyers, but also others accepting ICHL-related cases.<sup>105</sup> The course should cover fundamental-to-advanced levels and include: electronic analytical and legal tools and databases, such as Case Matrix; accessing ICTY evidence by drafting RFAs and Rule 75h requests and

<sup>101</sup> See “Interacting with Witnesses and Victims” training on page 58.

<sup>102</sup> In accordance with current international practice, only judicial and state authorities can request assistance from the OTP or the Registry of the Tribunal. Thus, in most countries, defence counsel should work with the judicial authorities in accordance with the national/local criminal procedures.

<sup>103</sup> In Kosovo, the CDRC (see footnote 138 on page 87) seems an appropriate host for external expertise.

<sup>104</sup> For BiH specifically, external expertise is more likely suited to assisting lawyers working in the entity level courts in light of OKO’s existing mandate at the State Court. Whether OKO could host an entity-level expert, however, raises questions concerning the organization’s jurisdiction, mandate and transition to be resolved.

<sup>105</sup> The Research Team notes that the Ministry of Justice and the Croatian Bar Association have already compiled a list of defence counsel willing to be court appointed to indigent war crimes defendants and indicated that they would train these lawyers.

requests to interview detainees; conducting ICHL investigations (where appropriate), particularly in searching for exculpatory documentary evidence; and, finally, witness contact and questioning training—including best practices for dealing with traumatized witnesses.

*Create or enhance ICHL-specialized subcommittees* within the bar associations to focus on overarching issues of concern to defence counsel. For example, consider working towards the restructuring of compensation for state-appointed counsel in complex ICHL cases.

### **Additional Victim/Witness Support**

*Staff Training - initial:* Together with the development of sustainable structures, an inception/induction programme is essential for all new staff. A curriculum that includes the practical application of the best practices set out in Annex 6 and elsewhere in this report will be required. In addition to their primary role in tendering psycho-social support to traumatized witnesses, staff should understand the role of the victim/witness-support unit within the legal system and the legal framework surrounding testifying witnesses in general. Below is an example of such initial staff training.

#### » *Example: DEALING WITH VULNERABLE AND TRAUMATIZED WITNESSES*

*What:* Induction training for (new) witness/victim-support staff.

*How:* A practice-based training that covers witness vulnerability and trauma issues from a modern-practice perspective. Psychologists and trauma counsellors guide participants in recognizing and responding appropriately to signs of “post traumatic stress disorder” and related phenomena in witnesses expected to testify at trial. Participants learn techniques for interacting supportively with such witnesses, including specific measures prior to, during and after testimony. Participants also learn when and how to intervene on behalf of witnesses and which matters it is appropriate to discuss. If appropriate under the existing legal regime, participants learn how to explain the often-complex legal processes the witness may be involved in and the witness’ legal rights in the judicial process. Identifying “secondary trauma” and learning methods for coping with its deleterious effects is also a core training module. Mock witnesses assist the participants to practice the techniques in front of peers and to react to issues that emerge. Both experts and peers offer feedback.

*Who:* Staff and volunteers working in victim support structures.

*Continuing Professional Development:* Study visits to the ICTY and elsewhere in the region will prove invaluable to personnel and volunteers, as evidenced by those support services created in Croatia and Serbia in the recent past. Periodic peer-to-peer meetings with witness-support colleagues in the region have also served well as a format for exchanging best practices and fostering personal contacts, in turn assisting newcomers in overcoming obsta-



cles common in the field. Also important for those seeking to build victim/witness-support capacity is the practice of self-teaching which has been substantially enhanced by making victim/witness-support-relevant materials available to practitioners in a language they understand. Translation of additional texts should be considered.<sup>106</sup>

*Training of Trainers:* In light of the substantial training requirements in this field, a regime of training for trainers is necessary. Such trainers will be called to deliver on two fronts: First to provide “interacting with witnesses and victims” training in each jurisdiction for all legal professionals who contact witnesses and victims;<sup>107</sup> And second, to provide both induction and in-service training for staff and volunteers in the victim/witness-support units mentioned herein:

» *Example:* TRAINING TRAINERS IN WITNESS SUPPORT

*What:* A “training of trainers” programme to develop training capacity among witness support staff.

*How:* Trainer/participants will receive guidance on the pedagogy of adult education in the witness-support arena, which will include, *inter alia*, the development of curricula and training materials, evaluating participants and delivering constructive feedback, teaching the signs and symptoms of “secondary trauma”, and configuring mock witness exercises. Participants practice delivering training in front of peers and/or video and receive coaching and feedback.

*Who:* A small number of identified potential trainers in victim/witness support.

*Compensation:* Where not available, direct support to victims should be provided through legal-aid programmes. Law schools offer a particularly valid forum because such assistance can be coupled with knowledge transfer to students in a clinical legal-education setting. Such clinical programmes can be operated with little cost, while the benefits to both student and client are clear, not to mention the broader contribution to social justice.

<sup>106</sup> Many helpful texts exist. A few examples are: 1) World Health Organization. Guidelines for medico-legal care for victims of sexual violence. 2003. <[http://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/publications/violence/med\\_leg\\_guidelines/en/](http://www.who.int/violence_injury_prevention/publications/violence/med_leg_guidelines/en/)>. 2) Brewin CR, et.al. “Brief Screening Instrument for Post-traumatic Stress Disorder,” *British Journal of Psychiatry*. 2002, 181. 3) Nicola Henry, “Witness to Rape: The Limits and Potential of International War Crimes Trials for Victims of Wartime Sexual Violence,” *International Journal of Transitional Justice*, 2009 3(1):114-134. 4) Sarah Hustache, et.al. “Evaluation of psychological support for victims of sexual violence in a conflict setting: results from Brazzaville, Congo,” *International Journal of Mental Health Systems*, 2009; 3:7, online April 1, 2009 at <http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=2669041>.

<sup>107</sup> See text box page 58 for a description.

» *Example:* VICTIM'S LEGAL AID CLINIC

*What:* Clinical Legal-Education Programme for Law Schools.

*How:* Operated as an ongoing course, i.e., an optional component of the law curriculum. A professor/lawyer leads students in representing actual victims *pro bono* in civil compensation proceedings in war crimes-related cases. Students research the law and draft claims and submissions, and attend court hearings together with the lawyer/professor in compliance with local Bar regulations.

*Who:* Law students interested in ICHL and/or victim compensation.

## Outreach and Public Information

*Institutional Awareness:* Transferring knowledge in the outreach sphere has its own specificities, resulting from differing interpretations of what outreach is, why it is important, and who should do it.<sup>108</sup> Knowledge-transfer efforts must first establish a shared understanding of outreach and its purpose. Individual court and branch leadership, relevant ministry of justice officials and existing public information (PI) staff must from the outset comprehend the importance of outreach and its unique role over and above that of PI. Once this is understood, outreach duties should be added to those of PI staff where such staff exist. Where PI/outreach staff do not exist, they should be added where feasible. Including outreach in institutional strategies and long-term planning, and developing policies for judges, prosecutors and other officials to inform outreach practices within their area of responsibility is the critical next step after budgetary and human resources have been secured.

» *Example:* FILM SCREENING & DISCUSSION

*What:* Screening of documentary films on outreach, followed by discussion.

*How:* Participants view a film, for example “Justice Requires Outreach”<sup>109</sup> or “Justice in the Region”,<sup>110</sup> and discuss its contents. The event addresses the potential

<sup>108</sup> It bears mentioning that judges and prosecutors are properly included among those involved in outreach, either because personnel resources require it or because of their (ethical) responsibility to promote public confidence in the work of their office.

<sup>109</sup> A documentary-style film produced by the OSCE Mission to BiH demonstrating the positive impact of outreach activities in ICHL cases.

<sup>110</sup> A documentary-style film produced jointly by the War Crimes Prosecutor's Office in Serbia and the OSCE Mission to Serbia that follows Serbian journalists visiting the judicial institutions of BiH and Croatia in 2005 and 2006.



impact that well conducted outreach activities can have. These include enhancing overall understanding of rule of law, fair process, impartiality and accountability; correcting unreasonable public expectations regarding war crimes trials; demonstrating institutional transparency; deconstructing notions that war crimes are a “natural” accompaniment to war; increasing the willingness of victims and witnesses to testify; swinging public opinion away from the apathy, fatigue<sup>111</sup> and even hostility for war crimes prosecutions that exist in many areas; raising public awareness of the facts adjudicated during proceedings; and increasing the public sense of participation and inclusion in the process.<sup>112</sup> Participants are encouraged to bolster outreach activities in their jurisdiction.

*Who:* court presidents, spokespersons, chief prosecutors, members of Parliament, ministry of justice officials, appropriate NGOs.

*Outreach Staff Development & Continuing Education:* Outreach activities themselves can and should be of a diverse nature, tailored appropriately to the social circumstances of the jurisdiction.<sup>113</sup> The skill set of the outreach practitioner must be equally diverse. Commercially available “public communications” or “public information officer” courses can be contracted in most capital cities in the region, and certainly abroad.<sup>114</sup> Often, such courses have participants draft press releases, speak in front of cameras, conduct or arrange interviews, organize media events and other similar activities. A high-quality trainer and methodology in line with the best practices outlined elsewhere in this report can provide the core skills. It is important that those in outreach, however, do not limit themselves to traditional forums (e.g., media), but approach the work creatively, considering how best to fulfil their outreach goals within their socio-political context. A second wave of staff training should focus on comprehending ICHL as a subset of criminal law. The comprehensive induction course described in the text box on page 53, specifically targeted to outreach and PI staff and addressing outreach and PI issues that emerge at each stage of a case, would be of significant benefit in this vein. Further training covering the ethical and legal parameters of outreach and PI is also a necessity. And, as with every profession, regular professional-development opportunities should be integrated into the career path. Periodic study visits by outreach staff to the Court of BiH, ICTY and Belgrade War Crimes Chambers/Prosecutor’s Offices, including meetings with counterparts at these locations to exchange best practices, are recommended.

<sup>111</sup> See “War-Crime Trials ‘Bore’ Public in Bosnia, Published by BIRN, available at <<http://www.bim.ba/en/155/10/17022/?tpl=58>>. Last visited 2 March 2009.

<sup>112</sup> Many argue that, because the courts are creating a historical record, those determined events should form part of the public discourse. The public should know what acts have been proven, not just who was found guilty and their sentence.

<sup>113</sup> See Annex 6 “Best Practices in Outreach”.

<sup>114</sup> See e.g., the “Conference of Court Public Information Officers,” <<http://www.ccpio.org/index.htm>> offering one such course.

*External Expertise:* Courts should give serious consideration to hosting, on a temporary basis, a visiting expert to assist in developing the institution's outreach strategy, advising on appropriate techniques and materials, and identifying further training needs for staff. Organizing and conducting training might also be within the expert's remit.

The above recommendations may not exhaust the potential for co-operative interventions by the local and international legal community, but two factors set them well apart from previous efforts: First, they are based squarely on extensive research of best practices; and, second, they were subject to thorough consultation with experts and practitioners, both from the region and abroad. Their implementation should bring about substantial progress in the region's ICHL—related caseload.

## VI. Concluding Remarks

This report has examined, from a knowledge-transfer perspective, the intersection of international law and ICTY practice with local law and local practice. It has studied the manner in which legal professionals from the former Yugoslavia learned the trade of defending, prosecuting, investigating and adjudicating ICHL-related crimes and done so by scrutinizing past efforts—and the lessons they offer—with a view to finding mechanisms that will maximize the impact of future ICHL-based knowledge transfer. While focusing on building the skills of legal professionals, the report has also addressed a second category of practitioners—organizers and sponsors of knowledge-transfer efforts. These professionals also require regular updating of their skills. It is clear from modern adult pedagogical practice that much more is involved in passing along knowledge than sophisticated *ex cathedra* presentations. This report has sought to distil those modern techniques from lessons garnered through past practice and from the ideas and innovations as practiced by international criminal-law practitioners and trainers.

The ICTY has amassed an enormous quantity of information, knowledge and expertise during its tenure. Now that its closure is on the horizon, harnessing that knowledge and expertise, which comprises many of the same topics confronting the region's legal professionals today, is of paramount importance. The successes and failures of past initiatives hold many lessons for those whose task is to ensure that the relevant knowledge and experience is transferred to those in the region who can best use it.

There undoubtedly remains much to be done region-wide, as remaining war crimes cases are numerous and their high profile places them on the judicial centre stage in most jurisdictions of the former Yugoslavia. The needs assessment undertaken here generated no shortage of significant weaknesses that should be addressed through a co-operative undertaking of the above recommendations. Ensuring that the tremendous quantity of information, knowledge and expertise that tribunals like the ICTY amass during their tenure is transferred to those domestic jurisdictions who can best use it is a challenge, but one that can be met. It is, indeed, the next stage of the development of international law; what is coming to be known as “proactive complementarity”—sharing the expertise that has been developed on the international level, both actively and systematically, with the domestic jurisdictions involved in confronting these crimes. The methodology undertaken here, and the findings and rec-

ommendations it has produced, should be seen as a potential framework for undertaking this complementarity.

International tribunals need not, and should not, undertake this process alone. Indeed, a particularly good “best practice” is a closely co-ordinated, co-operative effort among organizations with complementary mandates—like the OSCE, UNICRI, and ICTY—working in concert with the local legal community.

## **VII. Annexes**

1. Terminology Employed in the Report
2. List of Interviewees
3. Research Steps
4. Overview of Past Knowledge-Transfer Activities by Jurisdiction/Topic
5. Substantive Law Applicable by Jurisdiction
6. Best Practices in Witness Support
7. Best Practices in Outreach

## ANNEX 1

### Terminology

Capacity building related to international criminal and humanitarian law is a multifaceted subject, and one's perspective of it is likely to differ according to one's role, familiarity or background. Initiatives must take into account any number of local peculiarities, including the differences between common and civil law systems and differences in legal culture, languages and existing approaches to legal education. In the interest of clarity, the reader is asked to take note of the following capacity-building and knowledge-transfer lexicon employed in this text:

#### DEFINITIONS:

1. "International Criminal and Humanitarian Law: " (ICHL) The phrase as employed here encompasses international law related to crimes of an international character, including those with a nexus to armed conflict, i.e., violations of International Humanitarian Law (IHL), as well as Genocide and Crimes Against Humanity. On occasion, the authors also employ the phrase "war crimes". When used, it is to be understood as a substitute for the acronym ICHL and not in its more limited definition.
2. "Knowledge Transfer"—The definition of each word is taken in turn:
  - a) "Knowledge"—as employed herein—is the comprehension and skill required to apply the body of law applicable in ICHL cases and other skills and know-how related to the investigation, prosecution, defence and adjudication of ICHL cases. It includes expertise in related areas like outreach and victim/witness-support, as well as information about circumstances, individuals, processes and incidents.
  - b) "Transfer" is exchanging, delivering, teaching, mentoring, instructing, communicating, coaching and similar modes of passing knowledge and skills, as defined above, to those who would benefit from it. It includes both one-way and two-way transfers.
3. "Capacity Building": Strengthening the ability of a jurisdiction to carry out its functions by improving the "knowledge" and the skills of the relevant actors to use it.
4. "Institution Building: " Strengthening the ability of institutions to carry out their functions by upgrading their infrastructures, regulatory or legal frameworks, decision-making processes, management capacities, internal procedures, training mechanisms, communication networks, etc.
5. "Specific to ICHL cases: " As employed in this text, specific aspects of ICHL cases are those that distinguish ICHL cases from "classic" crimes. These include aspects without which ICHL cases cannot be processed effectively. For example, knowledge of the Geneva Conventions is specific to ICHL cases, whereas knowledge of pre-trial-detention standards is not—the latter being equally important for "classic" crimes. This study focuses on criminal-justice aspects specific to ICHL cases, leaving aside, to the extent feasible, aspects applicable to crimes generally.

6. “Legal Professionals”: This phrase refers to prosecutors, lawyers and judges collectively, but also encompasses other jurists playing a role in the criminal-justice system, such as legal officers (“Stručni saradnici”). Where appropriate, the phrase includes investigators and police officers.
7. “Outreach”: As employed in this report, outreach comprises pro-active initiatives intended to explain the work of and instil confidence in the court or a branch of the court (for example the registry) or the prosecution. Outreach activities are undertaken by or on behalf of the court, branch or prosecution and seek to foster relationships with the region’s public, specific communities and the media. Outreach, together with Public Information (PI), is generally considered under the broader category of Public Relations or “External Communications”. Outreach duties tend to fall to personnel in an institution’s Public Relations apparatus. To the extent that differences must be drawn for conceptual clarity, PI is defined herein as passing on information that a court or branch is **REQUIRED** to pass on for freedom of information purposes or to demonstrate institutional transparency. Outreach, on the other hand, is where an activity is purposely intended to favourably influence general public opinion or the opinion of specific, targeted groups.
8. “Best Practices”: These are techniques, strategies, mechanisms, methodologies and approaches operating at multiple levels that have a proven record of success in knowledge transfer.
9. “Recommendations”: These are specific undertakings suggested by the authors to rectify identified shortcomings.

## ANNEX 2

### List of Interviewees

#### BiH:

Ms. Azra Miletić, President of Court of BiH Appeals Panel, Sarajevo  
 Mr. Mladen Jurišić, Judge, President of the Court, Mostar Cantonal Court  
 Mr. Hamo Kebo, Judge, President of Criminal Department, Mostar Cantonal Court  
 Ms. Tanja Tankošić, Witness Support Unit, Court of BiH, Sarajevo  
 Ms. Barbra Carlin, Resident Legal Advisor, U.S. Department of Justice, Sarajevo  
 Ms. Minka Kreho, Judge, Court of BiH, Sarajevo  
 Mr. Ibro Bulić, National Prosecutor, Court of BiH, Sarajevo  
 Mr. David Schwendiman, Head of War Crimes at State Prosecutor's Office, Sarajevo  
 Ms. Nina Kisić, Lawyer, OKO, Sarajevo  
 Mr. Edin Ramulić, Project Coordinator, Izvor, Prijedor  
 (name withheld on request), SIPA, Witness Protection Official, Sarajevo  
 Mr. Zdravko Knežević, Federation Chief Prosecutor, Sarajevo  
 Mr. Vojslav Dimitrijević, Judge, Republika Srpska Supreme Court, Banja Luka  
 Mr. Branko Mitrović, District Prosecutor for War Crimes, Banja Luka  
 Mr. Šahbaz Džihanović, Director, Federation JPTC, Sarajevo  
 Ms. Nidžara Ahmetašević, Editor, Balkan Investigative Reporting Network, Sarajevo  
 Mr. Damjan Kaurinović, Judge, Brčko Appellate Court  
 Ms. Sabina Beganović, Prosecutor, Head of War Crimes Unit, Mostar  
 Ms. Vesna Pranjić, Prosecutor, Mostar  
 Mr. Hamo Kebo, Judge, Mostar Cantonal Court  
 Mr. Slavo Lakić, Deputy Chief Prosecutor, Brčko District  
 Ms. Rozalija Džanić, Judge, Tuzla Cantonal Court  
 Mr. Jadranko Grčević, President, Brčko District Court  
 Ms. Jasna Zečević, Director, Vive Žene, Tuzla  
 Ms. Alma Džaferović, Prosecutor, Tuzla Canton  
 Ms. Dalida Demirović, Centre for Civic Initiatives, Mostar  
 Ms. Biljana Potparić, Office of the Registrar, Court of BiH, Sarajevo  
 Ms. Alma Dedić, Portfolio Manager, UNDP, Sarajevo  
 Mr. Almiro Rodrigues, Judge, Court of BiH, Sarajevo  
 Mr. Robert Carolan, Judge, Court of BiH, Sarajevo  
 Mr. Carol Peralta, Judge, Court of BiH, Sarajevo  
 Mr. Kevin Hughes, Legal Officer, Court of BiH, Sarajevo  
 Mr. Alfredo Strippoli, Legal Officer, Court of BiH, Sarajevo

#### Croatia:

Mr. Dražen Tripalo, Justice, Supreme Court of the Republic of Croatia  
 Mr. Josip Čule, Deputy Chief State Attorney, Zagreb  
 Ms. Davorka Radalj, Deputy Municipal State Attorney, Zagreb  
 Ms. Verica Orešić Cvitan, Ministry of Justice, Zagreb



Mr. Damir Brnetić, Professor at the Police Academy, MUP, Zagreb  
 Mr. Ivan Veršić, President, Sisak County Court  
 Ms. Melita Avedić, Judge, Sisak Country Court  
 Ms. Snježana Mrkoci, Judge, Sisak Country Court  
 Mr. Ante Nobilo, Lawyer, Zagreb  
 Ms. Renata Miličević, Judge, County Court Zagreb  
 Mr. Leo Andreis, President, Croatian Bar Association, Zagreb  
 Mr. Stipe Vrdoljak, Sisak County State Attorney  
 Mr. Zorko Kostanjšek, Lawyer, Sisak  
 Mr. Domogoj Rupčić, Lawyer, Sisak  
 Ms. Dubravka Turkalj Dragosavac, Deputy County Prosecutor of Zagreb  
 Ms. Vesna Teršelić, Documenta, Zagreb  
 Ms. Katarina Kruhonja, Centre for Peace, Osijek  
 Mr. Mladen Stojanović, Centre for Peace, Osijek  
 Mr. David Hudson, EC Delegation, Zagreb  
 Ms. Jasmina Dolmagić, Deputy County State Attorney, Zagreb

**The former Yugoslav Republic of Macedonia:**

Ms. Tanja Temelkowska, Executive Director, Judicial and Prosecutorial Training Academy  
 Mr. Sedat Redzepagić, Court Spokesperson, Investigative Judge, Skopje Court I  
 Ms. Vesna Bosotova, Investigative Judge, Skopje Court I  
 Mr. Goran Boševski, Trial Court Judge, Skopje Court I  
 Mr. Jovan Ilievski, Public Prosecutor, Skopje  
 Mr. Vladimir Rakočević, Lawyer, Skopje  
 Mr. Agim Miftari, Justice, Supreme Court, Skopje

**Serbia:**

Mr. Janko Lazarević, Judge, President of War Crimes Chamber, Supreme Court of Serbia  
 Mr. Siniša Vazić, Judge, President of the War Crimes Chamber, Belgrade District Court  
 Ms. Marijana Santrac, Senior Legal Specialist, U.S. Embassy, Belgrade  
 Mr. Donald Lizotte, Senior Police Advisor, U.S. Department of Justice  
 Ms. Sandra Orlović, Deputy Executive Director, Humanitarian Law Center  
 Mr. Rajko Jelušić, Lawyer, Belgrade  
 Mr. Milan Dilparić, Investigative Judge, War Crimes Department, Belgrade District Court  
 Mr. Andrej Nosov, President, Youth Initiative for Human Rights  
 Ms. Slavica Peković, Support Officer, Victims/Witnesses Support, Belgrade District Court  
 Mr. Novica Peković, Judge, Supreme Court of Serbia  
 Mr. Dragoljub Stanković, Deputy War Crimes Prosecutor, Belgrade  
 Mr. Bruno Vekarić, Senior Advisor, War Crimes Prosecutor's Office, Belgrade  
 Ms. Tatjana Vuković, Judge, War Crimes Chamber, Belgrade District Court  
 Mr. Vojin Dimitrijević, Director, Belgrade Center for Human Rights

**Kosovo**<sup>115</sup>:

Mr. Lavdim Krasniqi, Kosovo Judicial Institute  
 Mr. Osman Kryeziu, Prishtina District Prosecutor  
 Ms. Nesrin Lushta, Justice, Kosovo Supreme Court  
 Mr. Vinod Bollel, (acting) Senior Judge, UNMIK  
 Mr. Mehdi Dehari, Judge, District Court in Prishtina  
 Mr. Matti Raatikainen, Head of War Crimes Investigation Unit, EULEX  
 Ms. Anette Milk, Prosecutor, EULEX  
 Mr. Jens Christensen, Prosecutor, EULEX

**OSCE**

Mr. James Rodehaver, Director of the Human Rights Department, OSCE Mission to Bosnia and Herzegovina  
 Ms. Pipina Katsaris, Legal Adviser, Head of the Rule 11*bis* Monitoring Project, OSCE Mission to Bosnia and Herzegovina  
 Ms. Stephanie Barbour, Legal Adviser on War Crimes, OSCE Mission to Bosnia and Herzegovina  
 Mr. Donald Bisson, Head of Rule of Law, OSCE Spillover Monitor Mission to Skopje  
 Mr. Luis Carnasa, Senior Rule of Law Officer, OSCE Spillover Monitor Mission to Skopje  
 Ms. Mary Wycoff, Head of Rule of Law Unit, OSCE Office in Zagreb  
 Mr. Ivan Jovanović, War Crimes Advisor, OSCE Mission to Serbia  
 Mr. Jan Assink, Law Enforcement Department, OSCE Mission to Serbia  
 Ms. Milena Jojić, Law Enforcement Department, OSCE Mission to Serbia  
 Mr. David Christopher Decker, Director, Department of Human Rights & Communities, OSCE Mission in Kosovo  
 Ms. Sebiha Mexhuani, Coordinator, Criminal Monitoring, OSCE Mission in Kosovo  
 Mr. Harold Dampier, Advisor to the Director of the Kosovo Judicial Institute, OSCE Mission in Kosovo  
 Various OSCE trial monitors in Zagreb, Skopje, Sarajevo, Belgrade and Pristina

**ICTY:**

Mr. Refik Hodžić, Registry Liaison Officer, Sarajevo  
 Mr. Ken Roberts, Senior Legal Officer, The Hague  
 Mr. Tony Hawke, Victims & Witnesses Section, The Hague  
 Ms. Catherine Marchi-Uhel, Head of Chambers, The Hague  
 Mr. Amir Čengić, Associate Legal Officer, The Hague  
 Ms. Evelyn Anoya, Legal Co-ordinator, Court Management & Support Services, Registry, Hague  
 Ms. Magdalena Spalinska, Information Officer, The Hague  
 Ms. Rebecca Cuthill, Information Assistant, The Hague  
 Ms. Nerma Jelacić, Spokesperson for Chambers and Registry, The Hague  
 Mr. Matias Hellman, Legacy Officer, Office of the President, The Hague

<sup>115</sup> Kosovo refers to Kosovo under UNSC Resolution 1244. The OSCE is status neutral and thus do not take a stance on the issue of Kosovo independence.

**ICTY-affiliated:**

Mr. Guenael Mettraux, Defence Attorney, The Hague

Ms. Colleen Rohan, Defence Attorney, The Hague

## ANNEX 3

# Methodology & Research Steps

## A. Methodology

The institutional sponsors were aware that a purpose-built research methodology was required to accomplish the goals of identifying best practices and generating a comprehensive set of recommendations. The project team settled on “R.A.I.D.”—a four-component process, as follows:

1. **Review and assess past capacity-building activity (review)**
2. **Assess current needs of practitioners (needs assessment)**
3. **Identify best practices and lessons learned**
4. **Design more effective practices (recommendations)**

The first two of these took place simultaneously: the look backward (review) to harvest the lessons that past knowledge-transfer efforts had to offer, and the examination of the current state of affairs with regard to the ICHL-relevant skills and knowledge of the region’s legal practitioners (needs assessment).

In the third step, those two components gave rise to a multi-layered collection of best practices and lessons learned. The Research Team identified a number of practices that had proven effective at the strategic/policy level as well as several practices operating at the level of specific methodology or techniques. As will be seen, whether any particular practice was included in the list of “best practices” often depended on the manner in which it was employed. For example, a study visit is a best practice in knowledge transfer, but only when it follows certain guidelines or employs specific steps; otherwise such visits can waste both time and resources. Thus, what emerged from this study was not only a set of best practices, but of the “best ways” of implementing said practices. For the sake of simplicity, this compilation is referred to collectively as “best practices” in subsequent text, until Section IV parses the notions in greater detail.

The fourth step in the R.A.I.D. process involved both designing new knowledge-transfer methodologies and enhancing existing ones. A significant number of suggestions for improving existing methods arose from the research, primarily involving ideas, tips and practices that were either in the process of being tested in the region or were described by

practitioners as having significant potential.<sup>116</sup> Some of the suggestions would lead to a substantial revamping of existing practices, while others would require only small adjustments; others still were simply good ideas employed in another context that could equally apply to ICHL-related knowledge transfer.<sup>117</sup> To the extent the Research Team agreed that these innovations warranted further consideration, they have been included in the text or otherwise incorporated into the recommendations in Section V.

The final step brought the R.A.I.D. process full circle. The Research Team revisited the needs assessment with a view to matching the identified needs with the collected best practices. Where appropriate and within the overall project framework, each identified shortcoming was paired with a corresponding best practice—or series of practices—that in the opinion of the Research Team would, upon implementation, address that need.

## B. Research Steps

Upon the finalization of the project methodology by the project design team, the Research Team organized its work in three stages. The table below depicts the interaction between these three stages, the four-component R.A.I.D. process, and the specific steps undertaken in the course of the research.

### STAGE I: PROJECT INCEPTION

The Research Team conducted two types of secondary data analysis to initiate the process, to (re)familiarize the team both with theoretical considerations and the specifics of past capacity-building efforts, and to generate the preliminary list of research avenues/topics. The team collected agendas, participant lists, project proposals, evaluations and similar materials on the known ICHL-related capacity-building and professional-development activities in the region. Simultaneously, they gathered literature in the form of academic articles, organizational reports and assessments relevant to knowledge transfer, particularly that involving

<sup>116</sup> The most crucial element of the research process was the interview phase. Arranged by the OSCE field operations in the region, the Research Team spoke at length with 90 practitioners and capacity-building professionals in the region and at the ICTY (see Annex 2 for the list of interviewees). The team inquired about their interlocutors' knowledge of ICHL, and their experience of applying ICHL in practice. The tools, capacities, skills and, in limited instances, resources all came under the needs-assessment purview. Furthermore, the Research Team examined the interlocutors' involvement in, and experience with, capacity building and professional development in general. Questions explored the manner in which practitioners acquired the skills to handle ICHL-related cases, the methodologies that assisted them in that process, how they interacted (or not) with outside expertise, and whether they participated in any particular professional-development programmes, exchange programmes, study visits, etc.

<sup>117</sup> For example, an identified best practice is transferring knowledge to inexperienced legal professionals via internships and visiting 'professionalships'. An innovative approach now being tried in the region is "enhanced internships", i.e., adding a number of features to the existing internship model to bolster its effectiveness. In this report, the former is an identified best practice, and the latter is offered as a recommendation.

the ICTY. Those materials were catalogued into two searchable databases,<sup>118</sup> and then analyzed using techniques, including computer-assisted quantitative and qualitative analysis. The results informed the selection of the report's seven topics and generated the preliminary assessments within each topic for use in Stage II.

**Table of Research Stages and Methodology**

		Review of Past Activities	Needs Assessment	Best Practices & Lessons Learned	Development of Improved Practices
<b>Stage I</b>	Literature Review	*	*		
	Topic Identification & Preliminary Analysis	*	*		
<b>Preliminary Findings</b>					
<b>Stage II</b>	Expert Workshop: The Hague	*	*	*	*
	Interviews	*	*	*	*
<b>Interim Report</b>					
<b>Stage III</b>	Regional Workshop: Sarajevo	*	*	*	*
	<b>Final Report</b>				

#### STAGE II: RESEARCH AND INTERIM REPORT

At Stage II, as a check on the methodology, the Research Team presented the seven topics—together with preliminary assessments—to participants at an Experts Workshop in The Hague in October 2008. The team sought and obtained validation both on the identified topics, as such, and the described state of affairs in the region with regard to each topic. The Expert Workshop served as well to generate an initial set of best practices. The experiences and insights shared by the expert participants were translated by the Research Team into material that was later field-tested during the interview stage.

The interview stage took place from November 2008 to February 2009 in the five jurisdictions in the region, as well as at the ICTY. More than 90 practitioners, experts, capacity-building professionals and monitors were interviewed for their views and personal experiences in

<sup>118</sup> The databases contain all activities and relevant texts known to the OSCE, the ICTY and certain other organizations that provided input. Relevant texts and activities known by others but that have not yet been included are welcome. It is envisioned to make the database available in an online version at the end of this project.

knowledge transfer. The Research Team also sought suggestions on how such efforts might be improved in the future.

Finally, the Research Team developed a set of specific recommendations to address remaining ICHL-related needs in the subject jurisdictions. The recommendations connected the needs assessment directly to the recommended best practices. For each identified need, a corresponding training programme, intervention, mechanism or tool was identified—be it region-wide or within a given jurisdiction. Stage II culminated in the entirety of the research, findings and recommendations being compiled into an “Interim Report”, which was translated into the languages of the region.

### STAGE III: REGIONAL WORKSHOP AND FINAL REPORT

In the final step of research, the Research Team shared the Interim Report at a Regional Workshop in Sarajevo in May of 2009. Dozens of practitioners, experts, monitors and organizers gathered to dissect the report’s contents over two days of fruitful discussion. The participants voiced their general support for the report’s findings and made suggestions for finalizing the text. A primary focus was prioritization of the report’s recommendations to guide future capacity-building efforts in the region. The working groups achieved a large measure of consensus and the resultant knowledge-transfer proposals have since been integrated into this text, the Final Report.

## ANNEX 4

### Overview of Past Efforts in Knowledge Transfer

Throughout the project, the Research Team has collected information about knowledge-transfer activities, compiling that data into a searchable electronic database. ODIHR intends to maintain the database and keep the information updated. As was discussed at the Regional Workshop, some professions and some topics received significant attention, and were the subject of repeated interventions, while there was less focus on others. Below is a historical overview by jurisdictions.

#### Bosnia and Herzegovina

Prior to the establishment of the War Crimes Department at the Court of BiH, capacity-building training for the judiciary was largely *ad hoc*, with no institution or donor attempting to address the subject systematically, apart, perhaps from the monitoring efforts of the OSCE. The OSCE focus was on fair-trial rights, other human rights and the application of the new criminal procedural codes of Federation and *Republika Srpska* (RS). One of the first direct capacity-building efforts came in 2003, when a seminar for judges and prosecutors addressed applicable law at the ICTY, plea agreements and guilty pleas at the ICTY, and the applicability of those mechanisms in BiH. The first study visit took place also in 2003, when the Brčko District judges travelled to the ICTY. In 2004, the ICTY with the Helsinki Committee of RS organized training for prosecutors and investigators on ICHL-related themes using trainers primarily from the ICTY. It was only in 2005, when the Court of BiH apparatus was being built up, that capacity-building approaches became more systematic.

Indeed, the establishment of the War Crimes Department at the Court of BiH triggered intensive activity in ICHL knowledge transfer. The hybrid structure of the Court of BiH (with national and international judges and prosecutors) was mandated to provide on-the-job training through an exchange of experience and expertise between colleagues.<sup>119</sup> Simultaneously, frequent and intensive study visits to the ICTY were organized for the members of the BiH judiciary, primarily for the Court of BiH judges and prosecutors, but also for legal professionals in certain entities. A handful of training seminars in ICHL, approximately once per year, were organized for entity legal professionals by the judicial and prosecutorial training academies. Most of this training was organized jointly for judges and prosecutors, and only in later phases was training specific to the prosecution offered by capacity-build-

<sup>119</sup> For detailed treatment of this dynamic, see “Final Report of the International Criminal Law Services (ICLS) experts on the Sustainable Transition of the Registry and the International Donor Support to the Court of Bosnia and Herzegovina and the Prosecutor’s Office of Bosnia and Herzegovina in 2009,” Submitted on behalf of the International Criminal Law Services by David Tolbert and Aleksandar Kontić, 15 December 2008.



ing organizers.<sup>120</sup> From 2006, the focus shifted to developing the capacities—and building strategies—for ICTY case transition and transfer. Victim/witness-support issues also began to take prominence as stories of re-traumatization circulated.

A former ICTY victim/witness-services officer, who brought with her the Tribunal's institutional expertise, played an important role in the early stages of setting up the Victims Support Unit in the Court of BiH. The State Investigation and Protection Agency (SIPA), the newly established agency responsible for the ICHL investigations and witness protection in BiH, saw its first capacity-building activities in 2007, primarily undertaken by international actors, but later via an internal training regime. Specific training for prosecutors on witness protection was first organized in 2006. In 2008, the OSCE sponsored training on plea-bargaining, plea agreements and psycho-social-support techniques, and sponsored study visits to the ICTY's OTP.

Defence counsel received training organized by the Criminal Defence Section of the Registry of the Court of BiH (OKO). OKO offers the only recurrent defence-orientated education in ICHL in the region.

Turning to outreach, capacity-development activities were rare until recently. The OSCE BiH Mission carries out continual advocacy with national counterparts to enhance court transparency, media responsibility and community engagement in ICHL-related cases. Since 2007, the OSCE has organized screenings of "Justice Requires Outreach", a documentary film on the need for outreach in BiH in the ICHL context. Throughout 2008, the OSCE organized a series of meetings between judges, prosecutors, civil society organizations and members of the press at the local level, designed to provoke debates about enhancing transparency, outreach and support to victims and witnesses. In addition, the OSCE supports an NGO that provides assistance to entity-level prosecutor's offices in the area of outreach and witness support and sponsors the production of regular radio news bulletins about war crimes trials produced by the a specialized war crimes reporting agency (BIRN).

## Croatia

Although actively prosecuting war crimes cases since 1993, the Croatian judiciary had few, if any, ICHL-specific training events prior to 2004. Then, with the substantial assistance of ICTY Outreach and ABA/CEELI, ICTY experts joined a training programme for Croatian judges and prosecutors who might handle war crimes cases coming back from the ICTY under Rule 11*bis* and Category II. Topics included the classification of crimes under international and local laws, forms of criminal liability, means of proof, investigations, indictment drafting and witness protection.<sup>121</sup> These events were accompanied later by study visits to The Hague. In 2007, the newly established Training Academy, together with the OSCE Mission and the Croatian Supreme Court, devised and implemented two IHL-specific training

<sup>120</sup> For example, UNDP BiH organized "Training for BiH Prosecutors on the Implementation of the Law on Witness Protection" held in December of 2006, albeit this event was not exclusive to ICHL matters.

<sup>121</sup> ICTY Press release of 20 May 2004.

events that covered fair-trial rights, witness protection, investigations, presiding over the main hearing, video conferences and evidentiary matters. In 2009, national prosecutorial staff participated in a programme supported by the European Commission that allows integration into the OTP/ICTY.

### **The former Yugoslav Republic of Macedonia**

In Skopje, training programmes started much later, beginning only in late 2005, when four case files—all Category II<sup>122</sup>—were set to return to domestic jurisdiction from the ICTY. The OSCE, together with OPDAT, the newly created Judicial Training Academy, and the ICTY, created an 18-month intensive-training programme targeting all potential actors in the four cases, and covering a broad array of legal and practical ICHL-related topics. A series of study visits to the ICTY began in 2006 for judges and prosecutors, and continued into 2008 with prosecutors alone. In 2007, legal professionals took part in what was by then a regional trend of experience exchange—a study visit to the BiH Court in 2007 and again in 2008.

As in the other jurisdictions in the region, training was organized jointly for judges and prosecutors. Perhaps the most specific event exclusively targeting prosecutors was sponsored by the OSCE Mission to Skopje, “*Workshop with Prosecutors on forms of co-operation in the cases handed over from the ICTY*”, in December of 2007. As with other jurisdictions, ICHL training for investigators occurred only as part of broader institution and capacity-building activities within police structures. A training event in 2007 on investigative techniques touched upon ICHL-relevant topics.

For defence, the bar association, together with the OSCE, organized a series of activities that included basic training in IHL and war crimes defence techniques. That group also organized a visit of defence attorneys from the country to OKO in BiH in 2006. As has been noted elsewhere, determining precisely which lawyers to target for such initiatives is a challenge in light of the right of the accused to counsel of his or her choice.

No formal witness-support services exist in the courts anywhere in the country, nor are NGOs active in the field of supporting witnesses involved with war crimes cases.

### **Serbia**

ICHL-related training in Serbia, organized primarily by the HLC, Inter Bar Association and the ICTY, began in 2001. Methodology included a combination of lectures and work on hypothetical scenarios and problem analysis. This training included judges, prosecutors, investigators (police officers) and defence counsel. Between 2001 and 2003, there were occasional visits by the heads of the Serbian judiciary (e.g., President of the Supreme Court,

<sup>122</sup> “Category II” refers to case files returned to the jurisdiction from which they originated, but without an indictment by the ICTY (as opposed to cases returned under Rule 11Bis, where an already confirmed indictment accompanies the returning case, ensuring the case is prosecuted domestically).

President of the Belgrade District Court and the Republic Public Prosecutor to the ICTY), as well as to other foreign and international judicial institutions. From 2003, other members of the judiciary began study visits to The Hague—despite the hostile domestic atmosphere to both the Tribunal and war crimes prosecutions in general. During those study visits, the various groups of legal and other professionals were targeted separately by specific programmes. Also in 2003, ICHL-related training in Serbia began more intensive targeting of specific, problematic topics, such as command responsibility,<sup>123</sup> joint criminal enterprise and crimes against humanity. Also, a small number of regional events took place in Serbia on IHL-related matters. Conducted primarily by the HLC, these events involved either direct capacity-building training or roundtables aimed at resolving problematic legal points.

For its part, the OSCE began a programme in 2003 supporting accountability for war crimes in Serbia. Under its aegis, the OSCE organized a broad range of capacity-building activities,<sup>124</sup> regional and international co-operation initiatives, public awareness raising (public outreach campaigns) and trial monitoring.

In 2005, the focus of international interventions in Serbia switched from direct capacity building for those processing war crimes cases towards a broader transitional-justice discussion. Led primarily by the UNDP,<sup>125</sup> ICHL-related prosecutions shared the spotlight with the right to truth, the right to reparations and guarantees of non-recurrence. By 2006, topics further extended into diverse areas such as victim/witness support and protection, as well as outreach and enforcement-related activities. Significant effort was put into the establishment and then the education of a witness-protection apparatus in 2003, and victim support since the creation of the victim/witness-support office in the Belgrade District Court's War Crimes Chamber in 2006. To support these efforts, the OSCE organized training on stress management and dealing with vulnerable and traumatized witnesses for members of the judiciary, support staff and court guards, as well as defence attorneys. The OSCE and the U.S. Embassy (separately) organized study visits for victim/witness-support officers to the ICTY and the Court of BiH.

A cluster of activities targeted the outreach capacities of relevant judicial institutions. Among others, the YIHR and OSCE organized a series of seminars and issued a related pub-

<sup>123</sup> A series of debates on the issue of command responsibility was organized in Belgrade and Zagreb by the HLC, the ICTY and the OSCE. In the course of those events, it was generally concluded that the domestic legal provisions could accommodate all forms of “command responsibility” as it was known in the ICTY statute and elsewhere in international law, with one exception: The “should have known” mental state is not foreseen in the domestic code and, as such, it remained an open question, with opinions divided on the possibility of direct application of the Geneva Conventions and Additional Protocols in domestic proceedings.

<sup>124</sup> Examples include seminars for judges, prosecutors, investigators, witness-protection and witness-support services, and assisting in drafting ICHL-related domestic legislation.

<sup>125</sup> At the end of 2004, UNDP in Serbia started a regional transitional-justice program. A year later, three local NGOs from Serbia (HLC), Croatia (Documenta) and BiH (The Research and Documentation Centre), supported by the ICTY, initiated a broad consultation on the establishment of a regional truth commission (“RECOM Initiative”).

lication on the transparency of war crimes proceedings.<sup>126</sup> The OSCE supported the creation and maintenance of the website and magazine of the war crimes prosecution offices, funded the recruitment of outreach staff into the partner institutions,<sup>127</sup> and sponsored numerous publications and documentaries.<sup>128</sup> Although not specifically part of capacity building of outreach personnel, the WCPO and the OSCE Mission to Serbia arranged study visits for journalists to the ICTY in 2005, and followed these with a workshop for journalists reporting on war crimes trials in domestic courts. In 2005 and 2006, study visits for journalists from Serbia to the judicial institutions in BiH and Croatia were notably successful, at least in forming personal contacts, although a lasting impact on media and reporting was difficult to assess.

Few activities targeted war crimes investigators. Among those, the OSCE Mission to Serbia is currently implementing a project entitled “Enhancing the capacity of the Serbian Ministry of Interior’s War Crimes Investigation Service”, which includes the organization of conferences, trainings, and the publication of a handbook.<sup>129</sup>

### **Kosovo<sup>130</sup>**

The earliest ICHL-related training in the entire region took place in Kosovo, between 1999 and 2000, when national and international judges and prosecutors, as well as defence attorneys, received core training in ICHL, human rights and rule of law standards. The training, then organized by the OSCE Mission in Kosovo, was largely theoretical, covering the entire field of IHL in a lecture-based seminar. The OSCE, ABA/CEELI, the CoE, KFOR, and the DJA,<sup>131</sup> were the primary sponsors of educational events for the judiciary until 2000, when the training apparatus of the Kosovo Judicial Institute (KJI) was born. International judges in Kosovo also received, upon their arrival, induction courses that included basic instruction in the core elements of the national legal system. Beginning in 2001, training moved from the theoretical to the practical, as presenters began addressing the application of ICHL

<sup>126</sup> The seminars featured senior judicial figures from Croatia, BiH and Serbia, as well as representatives of the ICTY and the Special Court for Sierra Leone, as panellists.

<sup>127</sup> Public Information Consultant assigned to the National Council for Co-operation with the ICTY; Public Information Assistant assigned to the Serbian War Crimes Prosecutor’s Office; Public Information Assistant assigned to the War Crimes Chamber of the Belgrade District Court.

<sup>128</sup> E.g. “Hag medju nama” (The Hague among Us), October 2005, in co-operation with the Humanitarian law Center; “Ekspertski vodič kroz Haški tribunal/Expert guide through the ICTY”; Perception Study of Justice Operators in Serbia — in co-operation with the Solidaridad-Impunity Watch (Serbian branch of the Netherlands based international NGO); Public opinion research on the general public attitude toward the ICTY (2005, 2006, 2007 and 2009), in co-operation with the NGO Belgrade Center for Human Rights.

<sup>129</sup> ‘Investigator’s Handbook — How to Investigate Human Rights Violations’, written by Dermot Groome, a Senior Trial Attorney at the ICTY, published by the OSCE in co-operation with the Humanitarian Law Centre.

<sup>130</sup> Kosovo refers to Kosovo under UNSC Resolution 1244. The OSCE is status neutral and thus do not take a stance on the issue of Kosovo independence.

<sup>131</sup> See accompanying “List of Acronyms” for any of these that are unfamiliar.

within the local judicial system and within the local penal and procedure code. This focus was kept through 2002 and into 2005.

In 2002, defence attorneys, as well as international judges and prosecutors, joined the local judges in the training. At the same time, judges, prosecutors and defence counsel from Kosovo began to visit the ICTY.<sup>132</sup> Later, study visits were organized to other judiciaries, including the Norwegian and Danish national offices in charge of the prosecution of serious crimes and the Special Court for Sierra Leone. Defence lawyers were also trained at the Criminal Defence Resource Centre, an NGO set up by the OSCE Mission and mandated to provide ICHL case assistance to lawyers (*see* footnote 106). From 2006, the intensity of training decreased and focus turned to more specific topics such as victim/witness-support and protection (for judges and prosecutors, organized in 2006 by the KJI), or war crimes reporting (for journalists, organized by BIRN and the ICTY in 2007). Concerning investigators, law enforcement training in the whole region was normally included in broader institution and capacity-building activities, such as 2006 training on investigation techniques for police and judiciary investigators. Only occasionally was this training related specifically to war crimes investigations, such as training in forensics organized by the KJI in 2001.

### Regional Exchanges

In 2008, Serbian court guards visited BiH; in 2006, the Bar Association of the former Yugoslav Republic of Macedonia visited OKO, and in 2007 and 2008, the judiciary of that same country visited the Court of BiH; the Belgrade War Crimes Chamber and the Ministry of Justice organized a 2008 meeting in Belgrade of judges from the region, including several from the ICTY. Since 2007, witness-support units in Croatia and Serbia have visited the Court of BiH. A number of meetings between judicial officials from the region, including exchange visits, have been organized, either by the OSCE through the *Palić*<sup>133</sup> process or by other actors. Since 2007, a *Brijuni* process has begun which focuses on co-operation between prosecutors. ICTY officials participated in each meeting as observers, contributing their experience and expertise to the process.

---

<sup>132</sup> E.g. 2002 working visit for Kosovo judges, prosecutors and defence counsels to ICTY hosted by the ICTY Outreach Programme; Study visit of leading judicial officials to ICTY organized by UNDP and ICTY in 2007.

<sup>133</sup> See *Palić* process page 19, footnote 25

## ANNEX 5

### Applicable Substantive Law

An analysis of the substantive law applicable jurisdiction-by-jurisdiction revealed how interpretations of this law result in considerably different provisions for individual criminal responsibility. Simply put, there remain considerable differences of opinion among practitioners concerning the scope of the substantive law<sup>134</sup> and the point(s) at which the domestic law in a given jurisdiction overlaps with ICHL. This uncertainty undermines what is in some (but by no means all) instances the development of a nascent ability to respond to the peculiarities of investigating, prosecuting and defending against and judging ICHL-related allegations.<sup>135</sup> To understand the difficulties legal professionals are experiencing, it is necessary to describe briefly the substantive law being employed—and how this substantive law is interpreted.

Until the commencement of the disintegration of the Socialist Federal Republic of Yugoslavia in 1991, the jurisdictions in question were bound by the same penal and procedural codes, both of which were firmly rooted in the continental-European legal tradition. In 1976, the Penal Code of the Socialist Federal Republic of Yugoslavia received a number of international crimes into domestic law. In the course of their respective efforts to address war crimes allegations during the conflicts, the jurisdictions in the region followed rather divergent legal paths (such differences notwithstanding a shared commitment to the principle *nullum crimen sine lege*). This state of affairs created certain confusion within the wider legal systems of each of the said jurisdictions, which in turn has undermined national—and, in particular, regional—efforts to develop the capacity of legal professionals to deal with ICHL-related allegations. The result has been significantly differing levels of professional development within and between states. The confusion has also given rise to a widening of the so called “impunity gap”, which permits mid-level offenders to continue to escape prosecution while domestic courts deal more-or-less effectively with direct perpetrators and the ICTY deals with high-level offenders. This phenomenon is complex and the jurisdictions subject to this study cannot simply be placed into one of two categories, that is, one category for those jurisdictions that conform to the Socialist Federal Republic of Yugoslavia-inspired approach and another for those jurisdictions subscribing to the ICTY-inspired approach.

The Research Team recognizes that this impunity gap owes a great deal to existing socio-political realities within the former Socialist Federal Republic of Yugoslavia. However, there appear to be many prosecutors in the jurisdictions under review who are willing to chal-

<sup>134</sup> Here, the authors refer, in particular, to the differences within each of the jurisdictions studied on the question of the provisions that exist in the domestic penal codes for the application of individual criminal responsibility.

<sup>135</sup> Although well known, it bears mentioning that such problems are not unique to the former Yugoslavia. In the United States and the United Kingdom, for example, apart from certain core principles, legal practitioners frequently clash over the scope of applicability of international legal norms in domestic courts.



lunge these socio-political paradigms, but they are not always clear about: (1) the scope of the substantive law as it is currently codified in their jurisdictions; and/or (2) how to work within the existing legal arrangements (whatever they may be) to undertake successful prosecutions.

### **Bosnia and Herzegovina**

Efforts to determine which legal regime is in effect in BiH are complicated by jurisdictional divisions and lingering political factors. At the time of writing, four distinct jurisdictions are currently handling allegations of ICHL-related crimes, that is, the Federation, the Republika Srpska (RS), Brčko District and the Court of BiH. These jurisdictions are not employing the same substantive law to offences with a nexus to the 1992-1995 armed conflict.

The 2003 BiH Criminal Code (amended) sets forth in a comprehensive manner, in Chapter XVII, the core international crimes of genocide, crimes against humanity and war crimes. The same penal code sets forth, at Article 180, the provisions for individual criminal responsibility found in customary international law. The Research Team found that legal professionals differ markedly on the question of whether the 2003 BiH Criminal Code may be used to prosecute and punish offences perpetrated during the period from 1992 to 1995 in entity courts. These concerns revolve, in the main, around the interpretation of the principle of legality that prevails in BiH (and, indeed, in most civil law jurisdictions). The BiH Constitutional Court considers the fact that the problems created by the application of different criminal codes at state and entity level remain unresolved is due to the lack of a central-level court capable of harmonizing the case-law throughout BiH. In line with that view, the OSCE Mission, in its public report “Moving Towards a Harmonized Application of the Law”, not only recommended training on ICHL for entity-level judges and prosecutors, but also urged the BiH authorities to consider the establishment of a state-level judicial institution that would have the final say in the interpretation and application of the relevant law by all courts in the country. In an evident effort to assuage concerns that such a retroactive application of the 2003 law would violate the principle of legality, Article 4(a) of the BiH Criminal Code permits “the trial and punishment of any person for any act or omission which, at the time when it was committed, was criminal according to the general principles of international law”. In short, provision is made for the application in BiH of customary international law, as it was (for instance) during the period from 1992 to 1995.

Taken together, the relevant provisions of the 2003 BiH Criminal Code—in particular Article 180, but also Articles 29 and 31 on Accomplices and Accessories, respectively—ought to preclude the opening of an impunity gap between direct perpetrators and high-level offenders. The said law ought likewise to serve as the foundation for a BiH-wide professional-development programme designed to strengthen the capacity of investigators, prosecutors, defence counsel and judges to address allegations of war crimes. Any such programme

would be in a position to draw heavily upon the law applied by the ICTY and, by extension, the experience of current and former ICTY practitioners.

The current difficulty is that the provisions of the 2003 BiH Criminal Code relevant to international criminal law during the period from 1992 to 1995 are not being applied consistently in any jurisdiction other than the Court of BiH. The Federation, the RS and Brčko District courts continue to apply the 1976 Socialist Federal Republic of Yugoslavia Penal Code to cases where war crimes are alleged. The relevant provisions of the Penal Code, if interpreted narrowly, give prosecutors (and, by extension, trial and appellate judges) a much narrower range of modes of liability within which allegations of international offences might be viewed. On the basis of interviews with legal professionals uncertain about the applicability of the 2003 BiH Criminal Code in their jurisdictions, it became clear that this limited range is not helpful for overcoming the impunity gap through which mid-level offenders escape prosecution.

Seen from the mandate of this project, the point is that the continued reliance throughout BiH (save in the Court of BiH) upon the 1976 Socialist Federal Republic of Yugoslavia penal code creates a situation where the professional-developmental needs of investigators, prosecutors, defence counsel and judges in Brčko, the RS and the Federation differ markedly from the professional-developmental needs of persons working for (or appearing before) the Court of BiH. Future capacity-building schemes directed at legal professionals in the entities should be cognisant of this fact unless and until the legal systems in BiH are harmonized.

## Croatia

Croatian legal professionals are in agreement that the substantive law to be employed for offences perpetrated during the period from 1991 to 1995 is the Basic Criminal Code of the Republic of Croatia (1993).<sup>136</sup> The 1993 Basic Criminal Code follows closely the provisions made for war crimes in the 1976 Socialist Federal Republic of Yugoslavia Penal Code; in this respect, the 1993 Basic Criminal Code would appear to serve as an easily understood instrument in cases where the accused is alleged to be the physical author of the underlying act or, conversely, where it is alleged that the suspect is complicit in the perpetration of the underlying act by means of “ordering”. However, the Research Team noted that questions arise within Croatia as to whether the 1993 penal code can be used to prosecute crimes against humanity.

The 1993 Basic Penal Code makes no explicit provision for criminal command and superior responsibility (hereinafter “command responsibility”). Nonetheless, in *Ademi/Norac* (an *11bis* case referred to Croatia by the ICTY), *Glavaš et. al.* and several others, prosecutors have alleged criminal command responsibility as “omission liability” by reference to Articles 28 and 43 of the 1993 law, where provision is made for the perpetration of crimes by omission. These arguments succeeded at trial in *Ademi/Norac* and *Glavaš et. al.*; appeals of both convictions are pending. The trials in the remaining cases were ongoing at the time of writing.

<sup>136</sup> The application of the 1993 Code to crimes perpetrated prior to its adoption is the more favourable law for the defendant.



At this point, the question is whether the appeal court will adopt the particular view of the law as that accepted by the trial panel in *Ademi/Norac* and *Glavaš et. al.*

### **The former Yugoslav Republic of Macedonia**

Criminal proceedings arising from the brief armed conflict that took place in 2001 are limited to four cases. The investigations and prosecutions in these cases conform, *inter alia*, to the requirements of the 1996 Criminal Code. The provisions with respect to ICHL follow the 1976 Socialist Federal Republic of Yugoslavia Penal Code closely. For instance, no reference is made, save in the title of the relevant chapter of the penal code (i.e., Chapter 34), to “crimes against humanity”. Rather, genocide and war crimes are explicitly recognized, as is direct perpetration and perpetration by ordering. Command responsibility is not recognized as such, although an argument could presumably be made that it is incorporated inferentially at Articles 13 and 14 of the 1996 law; these articles deal with crimes of omission—with the *mens rea* of intent and negligence, respectively. This matter may need further clarification in order to determine what sort of investment (beyond the considerable efforts already made by the OSCE) might be made to assist the domestic legal system to handle the four cases to which it is committed.

### **Serbia**

The legal foundation for allegations of wartime (from 1991 to 1995 and 1998 and 1999) criminality is not subject to serious dispute within the legal profession, notwithstanding (or perhaps owing to) its narrow provisions for individual criminal responsibility. The Research Team found clear signs of willingness on the part of a number of key actors in the Serbian legal system to undertake such cases, despite socio-political pressures that continue to resist the prosecution and conviction of mid- and higher-level perpetrators, in particular. Perhaps most importantly, efforts to deal with war crimes cases are centralized within the specialized departments of the Belgrade District and Serbian Supreme Courts, with no possibility that other jurisdictions within the country will be permitted to take on cases where war crimes are alleged.

Serbian investigations and legal proceedings dealing with underlying acts that occurred during the period from 1991 to 1999 are in every case rooted in the 1976 Penal Code of the Socialist Federal Republic of Yugoslavia. As has already been suggested, this instrument provides for the prosecution of the crime of genocide and war crimes, but not crimes against humanity. Individual criminal responsibility is clearly provided for in the event of direct perpetration, certain accomplice liability, instigation/incitement and ordering, although legal professionals in Serbia signalled clearly to the Research Team that the situation is less certain with respect to command responsibility, in particular. For the most part, however, the Research Team found general agreement among the relevant practitioners as to what the existing law would permit in the way of prosecutions, and what it would not.

## Kosovo<sup>137</sup>

Allegations of criminal acts with a nexus to the internal armed conflict in Kosovo, in particular where the underlying acts took place during the period 1998-1999, are addressed by international prosecution offices and trial chambers, situated in the jurisdiction of Kosovo and applying either the 1976 Socialist Federal Republic of Yugoslavia Code or the 2003 Provisional Criminal Code, whichever is the more lenient. The breadth and depth of the latter law is considerable, that is, it incorporates the core international crimes as well as modes of liability recognized by, *inter alia*, customary international law. The difficulty in assessing professional-developmental needs in Kosovo (for Kosovars) is that Kosovars only recently started playing a role in prosecuting and trying core international crimes, through their participation in the Kosovo Special Prosecution Service and on trial panels presided over by EULEX. Numerous commentators observed that the capacity of Kosovar-based counsel to defend clients accused of international crimes is consistently below the necessary standard.<sup>138</sup>

<sup>137</sup> Kosovo refers to Kosovo under UNSC Resolution 1244. The OSCE is status neutral and thus do not take a stance on the issue of Kosovo independence.

<sup>138</sup> With a view to providing immediate legal expertise on international human rights standards in individual cases and strengthening the capacity of local defence lawyers, the OSCE Mission in Kosovo, in collaboration with the Kosovo Bar Association, established the Criminal Defence Resource Centre (CDRC). The CDRC began providing services out of OSCE's offices in April 2001 and received NGO status on 3 May 2001. Currently, CDRC functions within the structure of the Kosovo Bar Association and has one staff member. According to its statute: "[T]he CDRC will act as a resource and support centre for the defence, initially focusing its support on the defence of persons suspected or accused of international humanitarian law offences and serious ethnic or politically motivated crimes. The CDRC will also focus on cases involving breaches of international standards, including cases involving; unlawful or arbitrary detention; judicial or prosecutorial bias or corruption; third party interference with the independence of the judiciary; and, gross miscarriages of justice."

## ANNEX 6

**Collected Best Practices in Witness Support<sup>139</sup>**

Witness support is often viewed more as a luxury than a necessity, although that perception is changing as the content of its remit becomes better known, as does the state's legal obligation to organize its judicial system and criminal proceedings in order to limit infringements upon the rights of witnesses. Equally emergent are the consequences on the human psyche for witnesses/victims in interacting with the justice system. Court personnel are increasingly cognizant of the toll that testifying in court—in front of the accused and a panel of strangers—takes on a witness. Support structures designed to ease this burden have been created and are developing practices that have proven effective. What follows is an effort at collecting such practices.

**Best Practices**

1. Victim/witness-support structures need to be created, and protocols, operating procedures, and witness handling policies need to be in place PRIOR to the beginning of investigations.
2. Victim/witness-support structures must be created with cognizance of a jurisdiction's legal regime, court structure, fiscal capacity, geography and caseload.
3. In a properly functioning apparatus, support to victims and witnesses includes:
  - “Before” support—from the investigation phase onward:
    - Psycho-social support, including therapy and counselling as needed: This can be undertaken by appropriate state agencies and/or qualified staff from NGOs.
    - Evaluations: As a matter of course, psychological evaluations are best undertaken prior to a victim being interviewed by investigators or prosecutors. Where feasible, it is helpful to have victim/witness-support officers accompany prosecutors and investigators when taking victims' initial statements.
    - The avoidance of unrealistic expectations: Investigators and others contacting witnesses must be aware of the support that can and cannot be provided to witnesses.<sup>140</sup>
    - Information on protective measures: Information obtained from the witness that is potentially relevant to the security and protection of that witness's safety is brought to the attention of the relevant organ of the court. Similarly, information about potential protective measures is conveyed to the witness.
    - Familiarization visits: Support services can arrange a visit to the courthouse and the courtroom prior to the witness giving testimony. By explaining the various roles, procedures, equipment (especially if it will be used in protecting the wit-

<sup>139</sup> For a detailed treatment of many of these practices and others, see Robin Vincent, “An Administrative Practices Manual for Internationally Assisted Criminal Justice Institutions”, New York: International Center for Transitional Justice, 2007.

<sup>140</sup> Witnesses should be helped to understand that the care, attention, security and support provided them in the lead-up to trial will not likely continue afterwards.

ness), seating arrangements and similar issues, witness-support staff provide the witness with an opportunity to familiarize him/herself with the surroundings and raise questions.

- Legal procedures: Properly trained victim/witness-support staff explain the procedure of examination the witness will face in the courtroom, even if the party calling the witness has already done so.
- Assistance available during testimony: victim/witness-support staff explain how the witness might seek help from the judge, including taking breaks, if necessary.
- Avoidance of discussing evidence or testimony: Witness support staff are familiar with the applicable legal constraints and avoid discussing the content of the evidence itself.
- Logistics: victim/witness-support staff explain how accommodation, board and transport to the courthouse are provided.

Support “during” testimony:

- Welcome: Staff meet and welcome the witness upon arrival at the courthouse, accompany the witnesses to the waiting area and remain available to answer questions.
- Support: During breaks in testimony, staff provide psychological support, if necessary.

“After” testifying:

- Post-testimony support: This is a critical but often neglected step, in part because the witness has “served his/her purpose” to the state apparatus. Victim-witnesses are left feeling (re)exploited, discouraging other witnesses from coming forward.
  - Follow-up: Best practices favour assigning a psychologist or social worker to do follow-up calls to all witnesses and, if necessary, to conduct follow-up visits to vulnerable witnesses upon their return home. A contact telephone number is provided to all witnesses to call for any post-testimony support, including safety and security concerns.
  - Police protection: To support witnesses returning home, awareness training for mid- and senior-level police leadership on the issues facing witnesses and the role of police in their post-testimony protection is a necessary step.
4. A court rulebook or “bench-guide” for judges involved in witness support (and possibly protection) measures is a helpful tool, particularly when such matters occur infrequently.<sup>141</sup>
  5. Prosecutors have had success in building trust with potential witnesses by fostering relationships with victim-support NGOs—the latter acting as intermediary until a bilateral relationship is established.

<sup>141</sup> For an example of such texts, see “An Outline for the Practical Use of Video Conference for the Crossborder Hearing of Witnesses”, written by Judge Marin Mrcela, Judge of the Supreme Court of the Republic of Croatia, et. al. for the Croatian Ministry of Justice’s Judicial Academy for use at a Workshop entitled “Video Conference in International Legal Assistance” in September of 2008. Or see the Court of BiH’s “Book of Rules for Use of Protective Measures”, issued in 2008.

6. Some courts have found it helpful to include a (multi-lingual, if appropriate) brochure with the summons, describing support available to the witness and providing contact information for the victim/witness-support unit.

## ANNEX 7

### Collected Best Practices in Outreach

The techniques and strategies of outreach are many and varied. For the profession as a whole, activities are limited only by ethical and legal boundaries on one hand, and by the creativity, skill (and budgets) of the persons involved on the other. Outreach personnel—which include, but are not limited to spokespersons—must be confident of their ability to safeguard the integrity of trial proceedings as they endeavour simultaneously to boost the public’s confidence in the institution. Within those parameters, personnel should know how to develop a comprehensive outreach strategy that differentiates between target groups, employs a diversity of techniques, utilizes modern forms of communication, and engages a range of media. No small measure of political acumen is also necessary. Clearly, such personnel must have a keen interest in the media, understand how to relate to it, and be attuned to the respective editorial policies. Moreover, they must have the ability to frame the public discussion to the benefit of the court, arrange and conduct successful interviews, organize small and large events, follow the public discourse, use modern IT and multimedia tools, and generally understand how best to educate the general public, keeping in mind its divergent communities and groups.<sup>142</sup>

#### Best Practices

1. Outreach activities are most successful when built upon a well-considered communications/outreach strategy. The strategy sets out the core principles by which the activities will be guided, the specific goals to be achieved and the messages to be communicated. The strategy further identifies the target audiences and the means and techniques by which messages will be communicated to each audience. It includes both pro-active and reactive elements. Among the goals included in outreach strategies are:
  - Making complex issues understandable;
  - Creating avenues of regular communication with stakeholders;
  - Making the courthouse/institution accessible;
  - Differentiating war crimes from “classic” crimes and explaining that war crimes are breaches of the rules governing warfare and, therefore, are distinct from the question of defensive or offensive war, or justification for the war itself; and
  - Correcting public misperceptions about the court and its work.
2. Outreach staff assist judges and prosecutors in comprehending their critical role in outreach and facilitate their participation.

<sup>142</sup> Other valuable qualities include a keen interest in war crimes and developments in the field; a thorough knowledge of the legal system and substantive law, and particularly ICHL; a solid understanding of the political context; high quality drafting skills; high quality public speaking abilities, including a grasp of non-verbal messages; the highest of ethical standards; a sensitivity to victims needs and rights; and an awareness of European Court of Human Rights standards, procedural law and rights of the accused.

3. Successful outreach staff appear regularly in the media in different formats (for example, interviews, panel discussions, or phone-in programmes), different times, different stations and targeting different audiences (for example youth, religious groups). In addition to the traditional media—television, radio and print—modern outreach professionals are increasingly on Internet forums such as podcasts, blogging, and “social sites”—depending on local usage, access, and trends.
  - Outreach personnel must avoid becoming themselves the focus of attention. Self-promotion can deflect attention from the institution.
  - Judges, prosecutors and spokespersons are not the only protagonists in the justice system. Victim/witness-support officers, detention officers and administrative personnel also have compelling roles worthy of public attention.
  - Balancing and/or distributing the gender and ethnic representation of those appearing in the media on behalf of the institution, where appropriate, helps avoid perceptions of institutional bias.
4. Best practices include programmes that address/access the public directly, not only via media:
  - Inviting individuals and groups from across the societal spectrum to take courthouse tours, particularly schools/universities, NGOs, political parties/politicians, religious groups, and clubs;
  - Organizing “town hall meetings”, where senior judges, prosecutors or outreach staff present briefly the work of the court to a group in a target community and then answer questions or lead a discussion; and
  - Arranging for senior judges, prosecutors or outreach staff to speak at events in schools, clubs and organizations.
5. Work with politicians and state officials. Outreach professionals generally consider politicians as a specific target group while being aware that it would be inappropriate for a judge or prosecutor to so engage. Their goal is twofold: first, to instil in politicians an understanding of the impartiality and accountability aspects of the justice system and, second, to assist them in distributing positive messages about the court to their constituencies.
6. Partnerships with civil society assist outreach activities. Carefully selected NGOs<sup>143</sup> can help:
  - Undertake joint activities, for example a publication or a conference;
  - Identify additional target groups;
  - Disseminate information among their members; and
  - Advocate on behalf of the institution.
7. Successful outreach staff make it easy for journalists to report positive and accurate information by making such information digestible and easily accessible. Some may even offer readily useable texts, where appropriate.
8. By periodically publishing a magazine or newsletter addressing compelling topics, outreach practitioners have a tangible vehicle for delivering their key messages, involving

<sup>143</sup> Civil society partners must be selected carefully. Protecting the integrity of proceedings being of the utmost importance, the relationships with NGOs must be evaluated also in terms of their accountability.



court personnel in the process, and informing their readers of important developments. The periodical might include summaries of recent cases.

9. A fact sheet or briefing package with key factual information, personnel profiles, history and statistics on the court has proven useful as a handout to court visitors and journalists.
10. Making a documentary film about the court or, for example, “life as an investigator”, has offered outreach practitioners a useful mechanism to raise the profile of the court and to underline the importance of the institution’s work. Using video footage from actual trials and interviews with defence, prosecution, judges and/or others with interesting roles in the process contributes to the viewers’ overall understanding, as does using existing documentaries about actual wartime events.
11. Successful outreach practitioners maintain a “contact list” or database of names and addresses to which they send press releases, invitations and advisories.
12. Live-streaming broadcasts of trials on a website, as done at the ICTY, allows the public real-time access to proceedings that might otherwise be inaccessible due to distance or travel costs. Other ways to make the court proceedings available to the public include, for example, delayed broadcasts or the offering of excerpts to media outlets.<sup>144</sup>
13. For journalists or media:
  - Sponsoring a study visit to the ICTY or other international tribunal or regional court is helpful, particularly with journalists that are frequently critical. While there, journalists can ask their questions directly to the tribunal’s professionals.
  - Similarly, trips for journalists to the crime scene have proven an effective means of raising awareness for them and their audiences.
14. Outreach personnel have successfully demonstrated how the judicial process individualizes guilt by connecting the adjudicated facts with “truth-telling conferences”, or otherwise publicizing facts that are established at trial. Likewise, ensuring that adjudicated facts are available to the Ministry of Education can ensure history textbooks are accurate.
15. For spokespersons:
 

Many spokespersons receive their introduction to the profession by enrolling in a skills-based “communications” course. Such courses are usually available in most large cities and typically focus on traditional media and presenting messages therein. The Research Team suggests that a course be evaluated also for its approaches to Internet-based forums in light of their increasing use region-wide.

---

<sup>144</sup> The Research Team understands that certain regulatory adjustments may be required for such broadcasts.



## **Annex: Local-Language Translation**



# Konačni izvještaj projekta “Podrška procesu tranzicije: Naučene lekcije i najbolje prakse u prenošenju znanja





## **Konačni izvještaj**

<b>Popis skraćenica i akronima</b> .....	<b>103</b>
<b>Rezime</b> .....	<b>105</b>
<b>Krivično gonjenje</b> .....	<b>108</b>
<b>Konačni izvještaj</b> .....	<b>115</b>
<b>I. Uvod</b> .....	<b>115</b>
A. Istraživačke etape i metodologija .....	117
B. Dodatne informacije .....	117
<b>II. Pregled i analiza ranijih aktivnosti</b> .....	<b>120</b>
A. Opšte opaske .....	120
B. Analiza .....	120
<b>III. Procjena potreba</b> .....	<b>127</b>
A. Opšte napomene .....	127
B. Sastavni elementi krivično-pravnog sistema .....	128
<b>IV. Najbolje prakse i naučene lekcije</b> .....	<b>137</b>
A. Opšte napomene .....	137
B. Prakse koje su opšte primjenjive na prenošenje znanja .....	138
C. Najboje prakse prema mehanizmu, tehnici i metodologiji .....	140



<b>V. Preporuke</b> .....	<b>154</b>
A. Opšti komentari .....	154
B. Generalne preporuke .....	155
C. Preporuke po temama (Prioriteti određeni unutar svake teme) .....	160
<b>VI. Završne opaske</b> .....	<b>169</b>
<b>VII. Aneksi</b> .....	<b>171</b>
Aneks 1. Terminologija .....	172
Prilog 2. Lista sagovornika .....	174
Prilog 3. Metodologija & istraživački koraci .....	177
Aneks 4. Pregled prošlih aktivnosti u prenošenju znanja .....	181
Aneks 5. Važeće materijalno pravo .....	187
Prilog 6. Najbolje prakse u pružanju podrške svjedocima .....	192
Aneks 7. Prikupljene najbolje prakse u outreach-u .....	195

## Popis skraćenica i akronima

<b>ABA/CEELI</b>	Američka advokatska komora/Pravna inicijativa Centralne i Južne Evrope(American Bar (Association/Central & Eastern European Law Initiative)
<b>ADC-ICTY</b>	Udruženje branilaca koji postupaju pred MKSJ-om (Association of Defence Counsel Practising Before the ICTY)
<b>BiH</b>	Bosna i Hercegovina
<b>BIRN</b>	Balkanska istraživačka mreža (Balkan Investigative Reporting Network)
<b>CDRC</b>	Centar za resurse krivične odbrane (Criminal Defense Resource Center)
<b>CLE</b>	Kontinuirano pravno obrazovanje (Continuing Legal Education)
<b>CoE</b>	Savjet Evrope (Council of Europe)
<b>DJA</b>	Odjel za pravosuđe (Department of Judicial Affairs) [UNMIK]
<b>ECHR</b>	Evropska konvencija o ljudskim pravima (European Convention on Human Rights)
<b>EDS</b>	Elektronski sistem objelodanjivanja (Electronic Disclosure Suite) [baza podataka dokaznih materijala Ureda Tužilaštva MKSJ]
<b>EU</b>	Evropska unija
<b>EULEX</b>	Misija Evropske unije za vladavinu prava na Kosovu (European Union Rule of Law Mission in Kosovo)
<b>HLC</b>	Fond za humanitarno pravo (Humanitarian Law Center)
<b>IB</b>	Jačanje kapaciteta (Institution Building)
<b>IBA</b>	Međunarodna advokatska komora (International Bar Association)
<b>ICC</b>	Međunarodni krivični sud (International Criminal Court)
<b>ICHL</b>	Međunarodno krivično i humanitarno pravo (International Criminal and Humanitarian Law)
<b>ICITAP</b>	Međunarodni program pomoći i obuke američkog Ministarstva pravde krivičnoj istrazi (International Criminal Investigative Training Assistance Program)
<b>ICMP</b>	Međunarodna komisija za nestale osobe (International Commission on Missing Persons)
<b>ICTJ</b>	Međunarodni centar za tranzicijsku pravdu (International Center for Transitional Justice)
<b>ICTR</b>	Međunarodni krivični sud za Ruandu (International Criminal Tribunal for Rwanda)

<b>ICTY</b>	Međunarodni krivični sud za bivšu Jugoslaviju (International Criminal Tribunal for the former Yugoslavia)
<b>IGO</b>	Međuvladina organizacija (Inter-Governmental Organization)
<b>IHL</b>	Međunarodno humanitarno pravo (International Humanitarian Law)
<b>KFOR</b>	Međunarodne mirovne snage na Kosovu (Kosovo Protection Force)
<b>KJI</b>	Kosovski institut za pravosuđe (Kosovo Judicial Institute)
<b>NGO</b>	Nevladina organizacija (Non-Governmental Organization)
<b>ODIHR</b>	Ured za demokratske institucije i ljudska prava (Office for Democratic Institutions and Human Rights) [OSCE]
<b>OKO</b>	Odsjek krivične odbrane [Pri Sudu BiH]
<b>OLAD</b>	Odjel za pravnu pomoć i pitanja pritvora (Office of Legal Aid and Detention Matters) [MKS]
<b>OPDAT</b>	Ured za razvoj tužilaštva, pomoć i obuku u inostranstvu (Overseas Prosecutorial Development, Assistance & Training) [Ministarsvo pravde SAD]
<b>OSCE</b>	Organizacija za sigurnost i saradnju u Evropi (Organization for Security and Co-operation in Europe)
<b>OTP</b>	Ured tužilaštva (Office of the Prosecutor) [MKS]
<b>PI</b>	Javno informisanje (Public Information)
<b>R.A.I.D.</b>	Prikaz, Ocena, Identifikacija, Dizajn (Review, Assess, Identify, Design) [istraživačka metodologija ove studije]
<b>RS</b>	Republika Srpska
<b>SCSL</b>	Specijalni sud za Sierra Leone (Special Court for Sierra Leone)
<b>SIPA</b>	Državna agencija za istrage i zaštitu (State Investigation and Protection Agency) [BiH]
<b>UNICRI</b>	Istraživački institut Ujedinjenih nacija za među-regionalne zločine i pravosuđe (United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute)
<b>UNMIK</b>	Misija privremene uprave Ujedinjenih nacija na Kosovu (United Nations Interim Administration Mission in Kosovo)
<b>UNSC</b>	Savjet bezbjednosti Ujedinjenih nacija (United Nations Security Council)
<b>WCPO</b>	Tužilaštvo za ratne zločine (War Crimes Prosecutors Office) [Okružni sud u Beogradu]
<b>YIHR</b>	Inicijativa mladih za ljudska prava (Youth Initiative for Human Rights)

## Rezime

### UVOD

Kako se Međunarodni krivični sud za bivšu Jugoslaviju (MKSJ) približava kraju realizacije svoje “izlazne strategije”, potreba za uobličavanjem njegove institucionalne ekspertize i potreba da se ona stavi na raspolaganje pravnim stručnjacima na prostoru bivše Jugoslavije koji rade na predmetima ratnih zločina (ICHL)<sup>145</sup> postaje sve jača. Kako bi razumjeli kako se to “prenošenje znanja” može najefikasnije izvršiti u toku preostalog mandata MKSJ-a, Organizacija za sigurnost i saradnju u Evropi i Ured za demokratske institucije i ljudska prava (OSCE/ODIHR)<sup>146</sup>, MKSJ i Istraživački institut Ujedinjenih nacija za među-regionalne zločine i pravosuđe (UNICRI)<sup>147</sup> – uz značajnu podršku Instituta Asser (T.M.C. Asser Instituut) – su pokrenuli ovaj projekat sa konačnim ciljem utvrđivanja “najboljih praksi” i “naučenih lekcija” u oblasti prenošenja znanja kako bi se značajno unaprijedila realizacija budućih programa za stručno usavršavanje i jačanje kapaciteta.

Da bi se ostvario ovaj cilj, partneri u projektu su utvrdili da će istraživački proces imati četiri komponente koje će kombinovati kritičko preispitivanje ranijeg rada sa ocjenom trenutnih potreba pravnih stručnjaka u regionu. Ove dvije komponente su dovele do utvrđivanja niza “najboljih praksi”, tj. tehnika i metodologija prenošenja znanja koje bilježe uspjeh u pogledu predmeta kojim se bave. Ovo istraživanje je takođe proizvelo nekoliko sredstava kojima se poboljšavaju prakse prenošenja znanja kao i određeni broj novih metodologija. Ne mora značiti da se ove poslednje prakse mogu pohvaliti bilježenjem uspjeha – što im onemogućava da budu označene kao “najbolje prakse” – ali njihovo uključivanje u ovaj izvještaj znači njihov značajan potencijal za poboljšanje budućeg rada na prenošenju znanja. Pored utvrđenih “najboljih praksi” i predloženih poboljšanja, u izvještaju je takođe dat čitav niz preporuka (Dio

---

<sup>145</sup> Skraćenica ICHL, po definiciji koja je data u Aneksu 1, se ovdje upotrebljava da označi ratne zločine, zločine protiv čovječnosti, genocid i modalitete odgovornosti koji se nalaze u međunarodnom krivičnom i humanitarnom pravu. Vlade Holandije, Švajcarske, Njemačke i Sjedinjenih Američkih Država su finansijski podržale OSCE/ODIHR u ovom projektu.

<sup>146</sup> Vlade Holandije, Švajcarske, Njemačke i Sjedinjenih Američkih Država su finansijski podržale OSCE/ODIHR u ovom projektu.

<sup>147</sup> Dalje u tekstu se ove tri organizacije nazivaju “Partnerima u projektu”.

V). Poređane po prioritetima, ove preporuke povezuju najbolje prakse sa potrebama koje su utvrđene u toku ocjene potreba. U njima je opisan kontekst i način korištenja najboljih praksi kako bi se ispravili utvrđeni nedostaci.

Istraživački tim kojeg je angažovao ODIHR je napisao ovaj konačni izvještaj u ime organizacija partnera u projektu.<sup>148</sup> Izvještaj je vrhunac gore-spomenutog više-etapnog istraživačkog rada koji obuhvata ekspertnu radionicu održanu u Hagu u oktobru 2008. godine, razgovore na terenu u pet pravosudnih sistema,<sup>149</sup> prelazni izvještaj i regionalnu radionicu koja je održana u Sarajevu u maju 2009. godine, na kojoj se sa pravnim praktičarima iz regiona diskutovalo o prelaznom izvještaju i njegovim preliminarnim rezultatima.

S obzirom da je pravosudni sistem svake date države očito širok i kompleksan – kao što su i sama djela koja predstavljaju teška kršenja međunarodnog humanitarnog prava – istraživački tim je odlučio da se u radu koncentriše na nekoliko odvojenih funkcija koje vrše različiti akteri u pravosudnom sistemu. Konkretnije govoreći, istraživački tim je izabrao sedam oblasti koje su na sveobuhvatan način istražene u toku istraživačkog procesa:

- Poznavanje i primjena međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava u domaćem zakonikom kontekstu;
- Istražni postupak i analize;
- Krivično gonjenje;
- Odbrana;
- Glavni pretres i žalbeni postupak;
- *Outreach*
- Podrška svjedocima i žrtvama.

Prva od ovih sedam oblasti nije posebno obrađena u tekstu, nego je, umjesto toga, upletena u razmatranja ostalih šest oblasti.

## **PREGLED I OCJENA RANIJIH AKTIVNOSTI NA PRENOŠENJU ZNANJA**

Međunarodna i domaća pravna zajednica je već nekoliko godina intezivno angažovana u aktivnostima usmerenim na prenošenje znanja, jačanje kapaciteta i stručno usavršavanje. Dok je sveobuhvatno proučavanje konkretnih, pojedinačnih inicijativa na prenošenju znanja van domena ovog istraživanja, analiza je ukazala na evidentne slabosti u ranijim pristupima i pružila ne mali broj lekcija koje je trebalo naučiti. Takav problem je nastajao usled loše izvedene procjene potreba – obično je to bilo uzrokovano očitim nedostatkom razumijeva-

<sup>148</sup> Istraživački tim se sastoji od tri istraživača, Vic Ullom (voda tima), William Wiley i Ljiljana Hellman (koja je zamijenila Borisa Mijatovića).

<sup>149</sup> Pravosudni sistemi koji su predmet ovog istraživanja su pravosudni sistemi Hrvatske, Srbije, Kosova (Kosovo u smislu ovog teksta predstavlja Kosovo čiji je status definisan u skladu sa Rezolucijom 1244 Savjeta Bezbjednosti UN-a. OSCE ima neutralan stav i ne zauzima poziciju po pitanju nezavisnosti Kosova.), Bosne i Hercegovine i Bivše Jugoslavenske Republike Makedonije.

nja međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava – kombinovano sa vjerovanjem da ovaj nedostatak može prosto otkloniti uz pomoć strane ekspertize. Međutim, velika zauzetost stručnjaka i finansijska ograničenja projekta su obično značili da pripremni period nije bio dovoljan da omogućí proučavanje lokalnog zakonodavnog konteksta. Nakon tako izvedeni poduhvati prenošenja znaja učesnici bi obično nastavljali da postupaju kao i ranije budući da su dobilivrla mala usmjeravanja kako da vjerno primijene sadržaj presentacije stranog eksperta na svoj domaći pravni sistem.

Temeljitiije procjenjivanje potreba, u slučajevima kada je bilo izvršeno, otkrivalo je značajan deficit materijalnih i ljudskih resursa, nepostojanje struktura za zaštitu i podršku svjedocima, nedostatak povjerenja u pravosudne organe i njihovu nezavisnost, i čitav niz drugih nedostataka koji, iako nisu bili specifični samo za predmete u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom, utiču na procesuiranje ovih predmeta na sudovima u regionu. Još jednu slabost aktivnosti na jačanju kapaciteta predstavljao je nedostatak sistematičnog pristupa zajedn sa tendencijom da se prenošenje znanja posmatra kao jednokratni događaj. Mjere koje se preduzimaju u cilju prenošenja znanja u oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava imaju tendenciju da obuhavataju mali broj tema namenjenih specifičnim grupama učesnika – obično sudijama i tužiocima. Ni jedna institucija, ni domaća ni međunarodna, nije uložila napor da pokrije cijeli niz aktivnosti za jačanje kapaciteta u oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Na sličan način, izgleda da se slabo prepoznaje (i shodno tome slabo dodjeljuju sredstva u tu svrhu) da stručno usavršavanje u ovoj oblasti, kao u većini stručnih oblasti, zahtijeva stalno ažuriranje znanja i vještina.

U ranijim aktivnostima usmerenim na prenošenje znanja se često zanemarivala složenost predmeta ratnih zločina kao i činjenica da tužilac ili sudija na ovim predmetima rade sami uz vrlo malo ili bez pomoćnog osoblja. Iako su danas u ograničenom broju oblasti, određeni elektronski alati u funkciji, postoji veoma mali broj obuka koje se bave tehnikama upravljanja tekućim predmetom, tehnikama administracije predmeta i prilivom predmeta, ili drugim vrstama najboljih praksi koje bi pomogle u rukovanju ogromnom količinom dokaznog materijala koji je karakterističan u složenim predmetima ratnih zločina.

U oblasti *outrreacha* je urađeno veoma malo na prenošenju znanja. Broj kadrova kojisu u opisu radnih mjesta imali rad na *outrreachu* je tako mali da bukvalno nije bilo koga kome bi znanje bilo preneseno. Najbolje prakse postoje u radu na samom *outrreachu* (pogledati Aneks 7), a pregled rada na prenošenju znanja je otkrio samo aktivnosti usmjerene na pitanje“zašto je *outrreach* važan”, a ne kako ga na najbolji način sprovoditi.

Podrška svjedocima, sa druge strane, postaje sve zapaženija kako se sve više pravnih stručnjaka upoznaje sa njenim prednostima. Prenošnje znanja bilježi uspjeh u regionu prvenstveno putem studijskih posjeta.Ovakve posjete organizirane su prvenstveno između jedinica za pružanje podrške žrtvama/svjedocima u regionu i u MKSJ-u. Osim toga, istraživanje je otkrilo da je malo formalne obuke ili stručnog usavršavanja organizovano za osoblje za pružanje podrške žrtvama/svjedocima.

## PROCJENA POTREBA PO TEMAMA

### Zajedničke potrebe

Mali broj utvrđenih potreba je zajednički za sve sastavne elemente pravosudnog sistema, a jedan od primjera su materijali koji se koriste za pravno istraživanje. Ukoliko određeni materijali i postoje na domaćem jeziku, oni su vrlo rijetko sveobuhvatni ili ažurni. Pravni stručnjaci se ili oslanjaju na zastarjele komentare ili se odlučuju da svoje argumentovanje ograniče na raspravljanje činjenica. Drugi primjer predstavljaju transkripti sa postupaka pred MKSJ-om. Trenutno, ovi transkripti postoje samo na engleskom ili francuskom jeziku kada je u pitanju mogućnost pretraživanja, te je time uskraćen pristup bogatstvu informacija o konkretnim predmetima potrebnim pravnim stručnjacima koji ne govore ove jezike. Sgovornici istraživačkog tima su stalno ponavljali da bi transkripti sa postupaka pred MKSJ-om dostupni na domaćim jezicima bili nezamjenjivo sredstvo za prenošenje znanja.

### Istražni postupak i analize

U pravosudnim sistemima koji su predmet ovog istraživanja uočeno je da je osnova problema sa kojima se suočavaju istražni postupci u predmetima u oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava trostruka: (1) postoji značajan sukob mišljenja u ključnim materijalno pravnim pitanjima; (2) samo mali broj istražitelja, tužilaca i istražnih sudija u navedenim pravosudnim sistemima ima iskustva sa istraživanjem (i dokazivanjem) modaliteta krivične odgovornosti kada nisu u pitanju direktni izvršiocu i (3) često ne postoje adekvatni kapaciteti za pristupanje i upravljanje često velikom količinom dokaznog materijala prikupljenog u predmetima vezanim za teške povrede međunarodnog prava.

Za istrage koje vode tužiocima, problemi nastaju u istražnoj fazi kada je osumnjičeni

osoba za koju se pretpostavlja da nije direktno uključena u izvršenje predmetnog djela, na primjer, gdje se radi o komandnoj odgovornosti, izdavanju naredbi ili nekom drugom obliku saučešća u djelu. Izgleda da nije dovoljno prepoznata važnost korištenja materijalnih dokaza za dokazivanje povezanosti između predmetnog krivičnog djela i počinitelja srednjeg ili visokog ranga. Ovo je posebno slučaj kada se istražni timovi suočavaju sa kompleksnim političkim i vojnim strukturama. Moderni, na infromatici zasnovani, analitički alati mogu pomoći istražiocima u regionu. Međutim, oni trenutno nisu dostupni, mahom zbog velikih troškova za pripremanje verzija ovih alata na domaćim jezicima, troškova za obuku korisnika i zbog potrebe za stalnim održavanjem ovakvih sistema. Istrživački tim je uočio i potrebu za opštim ažuriranjem istražnih tehnika, npr. iz oblasti sudske medicine, balistike i tehnologija analize DNA.

### Krivično gonjenje

Istraživanjem je utvrđeno da osnovna funkcija optužnice – upoznavanje optuženog o optužbama koje su podignute protiv njega – može da bude ugrožena složenim presjecanjem odredaba međunarodnog i domaćeg prava. Stručno usavršavanje bi trebalo da se bavi

ovim fenomenom kao i neophodnim osnaživanjem kapaciteta tužilaca da na efikasan način upravljaju često velikim količinama dokumenata, svjedoka i drugih materijala koji su karakteristični za većinu predmeta u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom. Istražni tim je utvrdio da se tužiocima u regionu susreću sa teškoćama u korištenju trenutno dostupnih resursa u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom, zahvaljujući jezičkim preprekama, troškovima ili jednostavno što ne znaju da oni postoje. Mogućnost elektronskog pretraživanja, analitička sredstva i sredstva za upravljanje predmetima koji bi bili dostupni na domaćem jeziku i obezbijedeni tužiocima, isto kao i istražiteljima, zajedno sa adekvatnom obukom o njihovom korištenju, bi bila veoma korisna.

## Odbrana

Većina advokata u regiji – osim onih koji su zastupali pred MKSJ-om – nije upoznata sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom onako kako je ono inkorporirano u domaće pravosudne sisteme. Ukidanje istražnih sudija, zajedno sa često radikalnim promjenama u važećim zakonima o krivičnom postupku u državama koje analiziramo, rezultira stavljanjem tereta traženja oslobađajućih dokaza na advokate – što je uloga za koju oni nisu ni profesionalno ni konceptualno osposobljeni. Advokati bi imali koristi od programa stručnog usvršavanja koji bi bili slični programima, za koje istraživački tim vjeruje da bi pomogli tužiocima u državama koje su predmet ove studije, na primjer, za dodatno upoznavanje sa načinom na koji se materijalni dokazi koriste za utvrđivanje veze između navodnih izvršilaca i ključnih predmetnih djela. Pored toga, istraživački tim želi spomenuti prijedloge nekoliko sagovornika koji ističu da bi jačanje kapaciteta u oblasti pregovora o sporazumima o priznanju krivice i imunitetu – koji su specifični za predmete u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom – bilo dobrodošlo, posebno u svjetlu slične obuke koja je već pružena tužiocima i sudijama. Adekvatna podrška od strane advokatskih komora iz regiona advokatima koji zastupaju u ovim predmetima nije obezbijedena.

## Glavni pretres i žalbeni postupak

Kao što je već primijećeno, ogromne količine dokumenata, svjedoka i izvještaja vještaka koji se obično kreiraju u predmetima međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, mogu preopteretiti sudije, posebno sudije u prvostepenom postupku, koji nemaju adekvatnu pomoć, tako da postoji potreba za inicijativama za jačanje kapaciteta u oblasti upravljanja složenim predmetom i administracija predmetima i prilva predmeta. Druga oblast interesovanja, na koju su pažnju istraživačkom timu skrenuli sagovornici koji govore domaće jezike, je tendencija prvostepenih presuda kao i presuda po žalbi da budu nejasne, odnosno da su ponuđena obrazloženja često nepristupačna laicima. Tehnike pisanja presuda koje naglašavaju jasnoću i strukturu – pod uslovom da ove tehnike poštuju odgovarajuće procesne zakone i praksu – se mogu pokazati korisnim. Konačno, sudije sa kojima je istraživački tim razgovarao su često navodile da bi voljeli da se upoznaju sa načinom na koji se međunarodno krivično i humanitarno pravo primjenjuje u drugim državama. Cilj ovog upoznavanja bi bio usmjeren na omogućavanje razumijevanje vrsta i količine dokaza koji su se pokazali dovoljnim (ili nedovoljnim) u drugim državama koje su se bavile predmetima u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom.



## Podrška žrtvama i svjedocima

Region je prepun primjera ugroženih svjedoka koji su izloženi raznim neprijatnostima, preko logističkih teškoća i nedostataka informacija, do sučeljavanja sa počiniocem djela i njegovom rodbinom na putu do suda. Sa izuzetkom specijalnih odjeljenja u Beogradu i Sarajevu (mada i tamo broj predmeta premašuje resurse), države u cijelom regionu se bore da zadovolje potrebe svjedoka i žrtava koje svjedoče u predmetima u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom. Najveći problem predstavlja odsustvo kvalitetnih, institucionalizovanih struktura podrške. Te strukture, pored toga što moraju biti održive, moraju biti sveobuhvatne – da uključe faze prije, u toku i poslije anagažovanja datog svjedoka u postupku.

## Outreach<sup>150</sup> i javno informisanje

U različitoj mjeri, pravosudni sistemi u državama na prostoru bivše Jugoslavije ne uživaju povjerenje svojih korisnika. Javnost je i dalje loše informisana (ili je inače indiferentna) o relevantnim institucijama i njihovom radu, posebno o predmetima iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava i o njihovim pravnim posebnostima. Postoji opasnost da političari i mediji mogu iskoristiti neznanje javnosti za ostvarivanje svojih uskih ciljeva, naizmjenično kudeći ili hvaleći rezultate rada paravosudnih sistema u skladu sa svojim ciljevima. Prema mišljenju istraživačkog tima, outreach je rješenje u okviru odnosa sa javnošću na pogrešan prikaz postupaka u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom u javnosti. Međutim, malo napora je učinjeno – osim šačice specijalizovanih NVO i MVO (međuvladine organizacije) – da se bave outreach-om na sistematičan način. Izgleda da teškoće predstavljaju ograničeni resursi, nedostatak (posvećenog) osoblja sa odgovarajućim vještinama i minimalističke i reaktivne tendencije u interakcijama sa javnosti.

## Najbolje prakse i naučene lekcije u prenošenju znanja

Kako je prenošenje znanja složeno pitanje, nije nikakvo iznenađenje da su tokom istraživanja zapažene najbolje prakse koje su funkcionisale na više nivoa. Da bi bilo potpuno jasno, u ovom izvještaju su ove najbolje prakse podijelejne u dvije grupe: najbolje prakse opšte prirode i najbolje prakse specifične prirode. Najbolje prakse opšte prirode, koje se primjenjuju na jačanje kapaciteta u cjelini ili na prenošenje znanja apstraktno, čine prvu grupu. Na primjer, činjenica da je većina pravnih stručnjaka koji su uključeni u predmete iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava u velikoj mjeri samouka što se tiče konkretnih zahtjeva ovih predmeta je dovela do najbolje prakse u kojoj, bez obzira na sve konkretne metode prenošenja znanja, inicijative za jačanje kapaciteta treba da omoguće i potpomogne proces samo-edukacije. Naravno, kolegijalna kritika i povratne informacije od eksperata su takođe postavke stručnog usavršavanja, tako da se pravnim stručnjacima ne savjetuje da se oslanjaju isključivo na samostalno učenje. Drugi primjeri najboljih praksi opšte prirode koje su primjenjive uključuju:

<sup>150</sup> Pogledati definiciju pojma “outreach” koja je data u Aneksu 1, i “Najbolje prakse u outreachu” u Aneksu 7, posebno što mišljenja variraju u pogledu obima, prioriteta i aktivnosti koje se mogu pripisati outreachu.

1. Najbolji praktičari u radu na prenošenju znanja pažljivo razmatraju mjesto u sistemu na kome bi intervencija bila najefikasnija za rješavanje utvrđene potrebe. Među faktorima koji se uzimaju u obzir je i nivo na kome se treba vršiti intervencija, da li bi trebala da se bavi pojedinačnim praktičarem, institucijom ili pravosudnim sistemom? Na nivou institucije ili pravosudnog sistema često postoje podnivoi tako da se može, na primjer, razmišljati o intervenciji koja bi se vršila samo u jednom području ili na nivou države. Od ključnog značaja je takođe i tempiranje intervencije – da li da bude tempirana u toku pravnog obrazovanja pojedinačnog pravnog praktičara ili tek kada on već stekne nekoliko godina radnog iskustva. Slično ovome, mora se razmotriti modalitet intervencije. Da li bi utvrđena potreba trebala biti riješena izmjenama i dopunama zakona ili pravilnika, edukacijom ciljane grupe ili putem neke jedinstvene intervencije?
2. Intervencije u smislu prenošenja znanja moraju voditi računa o domaćoj pravnoj tradiciji i poštovati je.<sup>151</sup> Intervencije treba da su tako prilagođene da da bi bile maksimalno primjenjive, a novim i inovatnim pristupima bi trebala prethoditi adekvatna istraživanja sa ciljem da utvrde njihovu održivost u lokalnom pravosudnom sistemu. Ovo je posebno važi za složene slučajeve preklapanja međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava sa domaćim pravom.

Prethodno navedeni primjeri prenošenja znanja su bili primjeri najboljih primjenjivih praksi bez obzira na bilo koju konkretnu metodologiju. Prelazeći sa opštih na konkretne najbolje prakse, ove druge se sastoje od konkretnih tehnika i diskretnih oblika prenošenja znanja koje su prikupili iskusni organizatori programa za njihovu realizaciju za pravne stručnjake u regionu. Oni obuhvataju tradicionalne mehanizme prenošenja znanja kao što su seminari, studijske posjete, stažiranja, razmjena kadrova i lični kontakti. Međutim, ove prakse predstavljaju samo nabolje prakse kada su preduzete u okviru određenih parametara, npr. kada se koriste prakse koje dovode do maksimalnih učinaka. Na primjer, studijska posjeta predstavlja jednu od najboljih praksi kada je organizovana pod slijedećim okolnostima:

1. Karakter, stručnost i ugled osoba koje vrše prezentaciju se smatraju ključnim faktorima, a akcenat se mora staviti na kratke prezentacije iza kojih je ostavljeno dosta vremena za diskusije;
2. I posjetioci i njihovi domaćini su prije studijskih posjeta pripremljeni i imaju jasno definisane ciljeve. Kroz detaljne konsultacije sa učesnicima, domaćinima i donatorima u kojima će oni odrediti svoja očekivanja, organizator može pomoći u definisanju kako ciljane grupe tako i ciljeva;
3. Posjeta se posebno kreira za konkretnu grupu i ciljeve, tako da osigura da prezentacije budu adekvatne i da program boravka dovede posjetu do njenog cilja. Teme koje treba pokriti; mjesta, odjeljenja i osoblje koje treba posjetiti kao i oblik sastanaka, obilazaka i kratkih upoznavanja zahtijevaju da unaprijed budu određeni i dogovoreni. Ovakvo kreiranje zahtijeva intenzivan rad i adekvatne resurse;
4. Na kraju posjete se traži da učesnici i domaćini daju ocjenu i povratne informacije koje će se saopštiti organizatoru.

<sup>151</sup> Ovdje se pretpostavlja da je domaća tradicija u skladu sa međunarodnim pravnim standardima.

Kao što je već rečeno, stvaranje poboljšanih oblika prenošenja znanja je važan cilj projekta. U toku svog rada istraživački tim je dobio ne mali broj prijedloga, tj. savjeta i tehnika koje – kada su prilagođene specifičnoj metodologiji, slušaocima ili situaciji – doprinose lakšem i efikasnijem prenošenju znanja uz koji na najbolji način koristi resurse. Dok se ovi savjeti ne mogu pohvaliti dugom listom uspjeha (i zbog toga se ne mogu svrstati u najbolje prakse), tim ih je ipak uključio u ovaj izvještaj zbog njihove korisnosti. Čitalac će ih naći odmah iza najboljih praksi na koje se odnose.

Kako bismo ilustrovali neke od najnovijih praksi koje su prikupljene u toku istraživanja, istraživački tim je opisao, u određenim primjerima, konkretne instrumente i mehanizme tamo gdje bi se mogli upotrijebiti. Primjeri ovih novih pristupa se mogu naći među preporukama, gdje su stavljani u pozivne kućice, za lakše pozivanje i uvid, ili sa najboljim praksama koje objašnjavaju. Neki od ovih primjera su:

1. **SASTANCI KOLEGA:** Zatvoreni sastanci kolega (npr. raspravnih sudija), uz prisustvo jednog vanjskog eksperta, ali kao kolege, a ne kao osobe koja će voditi diskusiju.
2. **PRAVNA KLINIKA ZA PRUŽANJE PRAVNE POMOĆI ŽRTVAMA:** Program praktične nastave na pravnim fakultetima u kome studenti zastupaju žrtve u postupcima za pružanje reparacija.
3. **PRIDRUŽENI STRUČNJACI (EMBEDDED EXPERTISE), MENTORI I REZIDENTNI EKSPERTI:** Postavljanje vanjskog eksperta u uredu ili instituciji da pomogne kolegama u pojedinačnim predmetima i jačanju kapaciteta uopšteno.
4. **RAD SA UGROŽENIM I TRAUMATIZOVANIM SVJEDOCIMA:** Detaljna obuka (novog) osoblja ustrukturama za podršku svjedocima/žrtvama koje je u kontaktu sa svjedocima i žrtvama.

Istraživanje najboljih praksi je u osnovi ovog proučavanja i gore navedeni primjeri su samo dio rezultata istraživanja. U svakom slučaju, ove prakse su efikasne samo kada se primjenjuju i slijedeća stvar o kojoj će govoriti ovaj izvještaj jeste upravo njihova primjena.

## Preporuke

Vrhunac ovog Konačnog izvještaja jeste niz preporuka poredanih po prioritetima čija namjena je da daju rješenja za postojeće potrebe koje su utvrđene u toku istraživačke faze projekta. Preporuke spajaju relevantne najbolje prakse sa utvrđenim potrebama, ali ne uzimaju u obzir, uprkos njihove očite važnosti – finansijske, kadrovske niti materijalne troškove koje povlači preduzimanje takvih aktivnosti. Određivanje prioriteta je u velikoj mjeri izvršeno na osnovu diskusija koje su vođene o preporukama iz Prelaznog izvještaja na Regionalnoj radionici koja je održana u Sarajevu u maju 2009. godine. Preporuke koje su dobile najviše mjesto na listi prioriteta na tom skupu su:

- **Omogućiti da transkripti sa postupaka pred MKSJ-u** budu dostupni na domaćim jezicima u formi koja će se moći pretraživati;
- **Stvoriti održiv aparat podrške svjedocima** sa strukturom koja je prikladan svakom pravosudnom sistemu;

- **Razvijati alate za elektronsko pretraživanje i poboljšane analitičke elektronske alate** u skladu sa Matricom predmeta (Case Matrix)<sup>152</sup> i obuku za njenu upotrebu.
- **Povećati analitičke kapacitete i broj obučenog pomoćnog osoblja** za sudije, tužice i istražitelje – uključujući i političko-analitičke i vojno-analitičke kapacitete.
- **Podržati akademije za edukaciju sudija i tužilaca** u stvaranju modernog, posebno kreiranog nastavnog programa za međunarodno krivično i humanitarno pravo, kojeg je lako ažurirati.
- **Napraviti alat za paravna istraživanja domaće sudske prakse u obliku** baze podataka dostupne na internetu,<sup>153</sup> a koja se može pretraživati, o odlukama u predmetima u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom koje su donijeli prvostepeni, apelacioni ili vrhovni sudovi u regionu.

---

<sup>152</sup> Pogledati takođe fusnotu 85.

<sup>153</sup> Ovaj resurs takođe treba da periodično bude dostupan na CD-ROM, naročito jer je primijećeno da mnoge sudije i tužici na nivou entitetskog pravosuđa BiH nemaju pristup Internetu u svojim kancelarijama.



# KONAČNI IZVJEŠTAJ

## I. Uvod

Kako se Međunarodni krivični sud za bivšu Jugoslaviju (MKSJ) približava kraju realizacije svoje “izlazne strategije” ovladavanje institucionalnim znanjem i ekspertizom koja je nastala u toku mandata Tribunala i stavljanje istih na raspolaganje pravnim stručnjacima koji rade i na drugim mjestima je postalo sve više i više važno. Tri organizacije koje su uključene u ovaj projekat shvataju ovaj imperativ, ali takođe nastoje da razumiju kako najbolje izvršiti to “prenošenje znanja”, naročito pravnim stručnjacima u bivšoj Jugoslaviji koji se još suočavaju sa velikim brojem predmeta ratnih zločina.<sup>154</sup> Ured za demokratske institucije i ljudska prava Organizacije za evropsku sigurnost i saradnju (OSCE/ODIHR),<sup>155</sup> MKSJ i Istraživački institut Ujedinjenih nacija za među-regionalne zločine i pravosuđe (UNICRI) – uz značajnu podršku Instituta Asser (T.M.C. Asser Instituut)<sup>156</sup> – su pokrenuli ovu studiju koja će pomoći u njihovom vlastitom radu i radu drugih koji nastoje da ojačaju kapacitete pravnih sistema u bivšoj Jugoslaviji koji rade na presjeku domaćeg i međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Radeći to nastoje da značajno unaprijede realizaciju budućih programa za stručno usavršavanje i prenošenje znanja.

Ovaj Konačni izvještaj je kulminacija više-etapnog istraživačkog projekta koji se sastojao od Ekspertne radionice koja je održana u Hagu u oktobru 2008. godine, više od 90 razgovora na terenu u pet pravosudnih sistema,<sup>157</sup> Prelaznog izvještaja, u kome su prikupljeni rezulta-

<sup>154</sup> U daljem tekstu, skraćenica ICHL, po definiciji koja je data u Aneksu 1, se ovdje upotrebljava da označi ratne zločine, zločine protiv čovječnosti, genocid i modalitete odgovornosti propisane međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom.

<sup>155</sup> Ured za demokratske institucije i ljudska prava (ODIHR) je institucija OSCE sa sjedištem u Varšavi. Dalje u tekstu, skraćenica OSCE se odnosi i na OSCE i na ODIHR, ako drugačije nije navedeno.

<sup>156</sup> T.M.C. Asser Instituut je doprinio razvoju koncepta i izgleda ovog projekta i bio domaćin Ekspertne radionice u Hagu kada je započeta istraživačka faza projekta.

<sup>157</sup> Pravosudni sistemi koji su predmet ovog izvještaja se nalaze u Hrvatskoj, Srbiji, Kosovu (Kosovo u smislu ovog teksta predstavlja Kosovo čiji je status definisan u skladu sa Rezolucijom 1244 Savjeta Bezbjednosti UN-a. Institucije/lideri Kosova u smislu ovog teksta predstavljaju Privremene institucije samo-uprave), Bosni i Hercegovini i Bivšoj Jugoslavenskoj Republici Makedoniji.

ti i preporuke iz istraživačke faze i Regionalne radionice održane u Sarajevu u maju 2009. godine, na kojoj je o Prelaznom izvještaju razgovarano sa praktičarima iz ovih pravosudnih istema. Organizacija Konačnog izvještaja slijedi metodološke osnove projekta po tome što počinje pregledom i analizom ranijih aktivnosti usmerenih ka jačanju kapaciteta u oblasti primjene međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava u cijelom regionu. Iza pregleda slijedi ocjena tekućih potreba u vezi sa stanjem znanja i vještina pravnih stručnjaka koji rade na predmetima iz međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Iz uspjeha i neuspjeha koje su imale ranije inicijative za jačanje kapaciteta, autori su izdvojili skup najboljih praksi i načina za poboljšanje postojećih inicijativa. Konačno, dat je skup preporuka koje povezuju utvrđene potrebe sa utvrđenim najboljim praksama, koje su nabrojane po prioritetima.<sup>158</sup>

Pravosuđa u zemljama u tranziciji i post-konfliktnom periodu često karakteriše niz različitih problema od kojih mnogi imaju uticaja u izvjesnoj mjeri, na predmete ratnih zločina. Istraživački tim je pregledao odgovarajuću literature i iskoristio Ekspertnu radionicu u Hagu<sup>159</sup> da utvrdi koje su teme koje se stalno pojavljuju kao predmet jačanja kapaciteta i prenošenja znananja u oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava:

- Znanje i primjena međunarodnog humanitarnog prava u nacionalnom pravnom kontekstu;<sup>160</sup>
- Postupak istrage i analize;
- Krivično gonjenje;
- Odbrana;
- Glavni pretres i žalbeni postupak;
- *Outreach*;
- Podrška svjedcima i žrtvama<sup>161</sup>

Nakon što su dobile potvrdu na Ekspertnoj radionici, ovih sedam tema je formalno postalo pozadina na osnovu koje se dalje opisana metodologija primjenjuje.

<sup>158</sup> Istraživački tim kojeg je angažovao ODIHR je napisao i Prelazni i Konačni izvještaj u ime partnerskih organizacija. Tim se sastojao od tri istraživača, Vic Ullom (vođa tima), William Wiley i Ljiljana Hellman (koja je zamijenila Borisa Mijatovića).

<sup>159</sup> Ekspertna radionica, čiji domaćin je bio T.M. Asser Institute, je održana u Hagu u oktobru 2008. godine.

<sup>160</sup> Ova tema nije obrađena odvojeno u izvještaju koji slijedi. Umjesto toga ju je istraživački tim isprepleo u razmatranja istražnog postupka, krivičnog gonjenja, odbrane i glavnog pretresa. Istraživački tim je bio mišljenja da je poznavanje međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava i sposobnost da se ono primijeni kritično, ali neodvojivo od šest preostalih tema.

<sup>161</sup> Iako je usko vezana sa podršku žrtvama i žrtvama-svjedocima, zaštita svjedoka nije obuhvaćena ovom studijom. Mišljenje je projektnog tima da tema zaštite svjedoka da bi se adekvatno obradila zahtijeva posebnu istraživačku inicijativu.

## A. ISTRAŽIVAČKE ETAPE I METHODOLOGIJA<sup>162</sup>

Partneri u projektu su usvojili metodologiju koja je sastavljena od četiri komponente (početna slova engleskih riječi čine akronim "R.A.I.D.") koji kombinuje kritičko preispitivanje ranijih aktivnosti sa procjenom postojećih potreba pravnih stručnjaka u regionu. Ove dvije komponente su dovele do skupa „najboljih praksi“, tj. tehnika i metodologija prenošenja znanja koje bilježe uspjeh u pogledu predmeta kojima se bave. Istraživanje je takođe dovelo do stvaranje nekoliko načina za poboljšanje prakse prenošenja znanja kao i određeni broj novih metodologija. Ne mora značiti da se ove posljednje prakse mogu pohvaliti bilježenjem uspjeha – što im onemogućava da budu označene kao "najbolje prakse" – ali njihovo uključivanje u ovaj izvještaj znači njihov značajan potencijal za poboljšanje budućeg rada na prenošenju znanja. Pored utvrđenih najboljih praksi i predloženih unapređenja, izvještaj obuhvata čitav niz preporuka (Dio V). Poredane po prioritetima, ove preporuke spajaju relevantne najbolje prakse sa potrebama utvrđenim u toku ocjene potreba. U njima je opisan kontekst i način korištenja najboljih praksi kako bi se ispravili utvrđeni nedostaci.

## B. DODATNE INFORMACIJE

Osnovna premisa ove studije je da postoji dovoljno razlika između krivičnih djela iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava i onih koji se nazivaju "običnim" krivičnim djelima, i da ova prva zaslužuju posebnu pažnju u inicijativama za jačanje kapaciteta. Pa ipak, ova perspektiva ne mora da bude tako očita. Praktičari sa područja bivše Jugoslavije, su istraživačima koji su radili u projektu tokom intervjuja često govorili da se prema predmetima ratnih zločina ponašaju isto kao prema bilo kom drugom krivičnom djelu. Naravno, ne očekuje se da državni organi postupaju sa osobama koje su osumnjičene da su počinile ratne zločine niti tako da ih favorizuju niti da ih diskriminišu. Ono što se želi reći jeste da, zbog svoje specifičnosti, ratni zločini se razlikuju od "običnih" krivičnih djela na načine koji opravdavaju posebne pristupe jačanju kapaciteta, i to posebno:

- **MATERIJALNO PRAVO:** međunarodno krivično i humanitarno pravo obično nije prioritet u tradicionalnom pravnom obrazovanju; većina pravnih stručnjaka neće imati značajnih susreta sa njim prije nego počne raditi na svom prvom predmetu. Kao što je ilustrovano u dijelu D, odvajanje "međunarodnih" aspekata materijalnog prava koji su primjenjivi u domaćem sistemu nije jednostavno.
- **SLOŽENOST:** Ne mora svaki predmet u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom biti složen predmet i svakako nisu sva "obična" krivična djela jednostavna. Međutim, s obzirom na kontekst, zakon, obim, učesnike, količinu dokaza, (čestu) potrebu za među-institucionalnom i među-državnom saradnjom, (čestu) potrebu za zaštitom svjedoka i pružanje podrške svjedocima, vremena koje je proteklo od počinjenja predmetnih djela i činjenicu da optuženi često nije lično izvršio predmetno djelo, takvi predmeti mogu biti, i često jesu, komplikovaniji nego "obični" predmeti. Posebno je slo-

<sup>162</sup> Pogledati Aneks 3 za dodatne podatke o metodologiji i istraživačkim etapama projekta.



žena potreba da se osiguraju, kao i da se efikasno izvedu dokazi (ili da se od njih odbrani) koji povezuju predmetno djelo ili djela sa počiniocima srednjeg ili visokog ranga.

- **MOGUĆNOST POLITIZACIJE:** Predmeti ratnih zločina po svojoj prirodi često odražavaju rezultate političke i vojne prirode ili čak međunacionalne odnose, dovodeći do tvrdnji o postojanju “pravde pobjednika” ili etničke pristrasnosti. Javni i politički lideri će, bez sumnje, uz pomoć medija i interesnih grupa, formirati konkretne ideje o grupama i pojedincima za koje oni vjeruju da su izvršili ta krivična djela. Ove ideje se direktno pretvaraju u očekivanja, čak u pristiske, koji su usmjereni na pravosudni sistem.<sup>163</sup>
- **ŽRTVE:** Žrtve krivičnih djela iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava su takođe specifične u poređenju sa žrtvama “običnih” krivičnih djela. Pored težine krivičnog djela koje je protiv njih počinjeno, žrtve su često bile meta zbog svoje nacionalnosti, spola ili religije. Često su bile mete en masse, ili su patile en masse. Važno je reći, žrtve mogu osnovati grupe koje imaju znatan uticaj na sliku koju javnost ima o efikasnosti pravosudnih institucija.
- **OPTUŽENI ILI OSUMNJIČENI:** Za razliku od “običnih” krivičnih djela, iako ne isključivo, osobe koje su osumnjičene za krivična djela iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava često zauzimaju određene položaje u vlasti, ponekad sa političkim i vojnim ovlaštenjima. Osumnjičeni u takvim predmetima su često poznatiji javnosti, imaju bazu za podršku i pristup instrumentima države, kao što su policijske ili vojne snage, koje mogu biti iskorištene za podiranje izvršenja pravde. Čak i oni koji nemaju takva oruđa često imaju “patriotizam” ili nacionalni i kolegijalnu “solidarnost” koja stoji iza njih.

Ovi faktori, koji često zajednički djeluju, sugerišu kakve pristupe treba zauzeti u jačanju kapaciteta koji vode računa o jedinstvenoj prirodi krivičnog djela, zakonu i kontekstu. Takođe je tačno da ovi kapaciteti, posebno kada su zasnovani na vještinama, koriste pravosudnom sistemu ne samo u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom – nego pozitivno utiču i na druge vrste složenih i osjetljivih predmeta.<sup>164</sup>

Još jedno pitanje se odnosi na predmet ove studije. Ovdje je koncentracija prvenstveno na vještinama pravnih stručnjaka angažovanih na predmetima povrede međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Međutim, druga grupa praktičara – onih koji rade na jačanju kapaciteta (predavača/edukatora, organizatora skupova itd.) – isto toliko su povezani sa ovim istraživanjem. Pravni stručnjaci traže da oni koji rade na jačanju kapaciteta stalno usvaršavaju svoje vještine, tako da i oni koji planiraju, sponzorišu, organizuju ili vrše te aktivnosti usmerene ka jačanju kapaciteta imaju potrebu za modernizacijom svojih tehni-

<sup>163</sup> Kao što je rečeno, pitanje društvenih i političkih pritisaka nije u središte ovog izvještaja, ali se ovdje spominjukako bi ilustrovali glavne razlike između tipičnih krivičnih djela iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava i tipičnih “običnih” krivičnih djela. Vrijedno je pomena da je takva društvena klima jedan od ključnih motiva za pokretanje outreacha. Uspješan outreach je usmjeren na smanjenje politizacije, dok istovremeno povećava povjerenje u pravosuđe.

<sup>164</sup> Određena “obična” krivična djela, na primjer trgovina ljudima ili druge vrste “organizovanog kriminala” često imaju slične karakteristike kao ratni zločini. Proizilazi da rad na jačanju kapaciteta u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom može pojačati kapacitete i u ovim oblastima i vice versa.

ka i usavršavanjem svoje metodologije. Ova studija se stoga podjednako bavi kako pravnim praktičarima i time kako se oni usavršavaju, tako i predavačima/edukatorima i organizatorima i načinima na koje oni vrše poduku.

Obimni material u obliku dokumentacije i nedostatak ljudskih potencijala u strukturama tužilaštava, istrage, podrške svjedocima, *outreachu* i sudstvu u regionu su već dovoljni da otežaju rješavanje krivičnih djela koja su počinjena u ovom vremenu, a da ne spominjemo ona koja su počinjena prije cijelu jednu dekadu ili i ranije. Ali, osim nekih posebnih izuzetaka, ovakva razmatranja su van domena ovog izvještaja i projekta. Ovdje smo se prvenstveno koncentrisali na pitanja vještina, znanja i, posebno, materijalnog prava i njegove primjene na predmete u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom.

## II. Pregled i analiza ranijih aktivnosti

### A. OPŠTE OPASKE

Međunarodna i domaća pravna zajednica je u prethodnoj deceniji, sa široko postavljenim ciljevima, preduzela mnoštvo obrazovnih aktivnosti, aktivnosti na jačanju kapaciteta i stručnom usavršavanju. Ipak postoji predodžba – koja je dala podstrek ovom projektu – da su rezultati ovih inicijativa nedosljedni, a razlozi za ovu nedosljednost nisu potpuno jasni. Prenošnje znanja je bilo uspješno u nekim oblastima i o nekim temama, ali i manje uspješno u nekim drugim. Bez obzira na ishode, povratne informacije učesnika date u upitnicima obično su bile pozitivne, ali činjenica je da su ove ocjene često vršene odmah nakon završetka događaja i zbog toga nisu uspjele da utvrde da li je bilo trajnog učinka. Istinski napor da se ocijeni da li je neka metodologija seminara ili konkretan pristup prenošenju znanja postigao svoje ciljeve u učenju, omogućavajući učesnicima da stvarno primijene znanje koje su stekli, mora svakako uključiti i dužu i dublju analizu. I dok je sveobuhvatna analiza konkretnih, pojedinačnih događaja organizovanih za prenošenje znanja van domena ovog istraživanja, analiza koja slijedi se bavi pozitivnim i negativnim aspektima različitih pristupa koji se primjenjuju u regionu.

### B. ANALIZA

#### Sastavni elementi pravosudnog sistema<sup>165</sup>

Pogledavši unazad, nije teško utvrditi koje su slabosti bile u prvim pokušajima jačanja kapaciteta ključnih pravnih stručnjaka. Često je dolazilo do problema kada bi površinski procijenjene potrebe – obično je to bio pretpostavljeni nedostatak razumijevanja međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava – bile kombinovane sa uvjerenjem da strani stručnjaci mogu otkloniti nedostatke. S obzirom na veliku zauzetost eksperata i finansijska ograničenja ovih projekta, pri njihovim pripremama je rijetko bilo vremena da se omogući potrebno izučavanje domaćeg pravnog konteksta. U takvim okolnostima, strani stručnjak nije mogao da učini mnogo više nego da predstavi osnovne postavke međunarodnog krivičnog i hu-

<sup>165</sup> Sudije, tužioci, odbrana i istražitelji/analitičari

manitarnog prava sa osnovama jurisprudencije međunarodnih tribunala koja je u razvoju. Koncentracija MKSJ-a na „najviše rukovodioce“ je proizvela bogatu zanimljivu jurisprudenciju u oblastima kao što je komandna odgovornost i razni oblici krivične odgovornosti, uključujući „udruženi zločinački poduhvat“. Ovo pravni koncepti nisu bili definisani u domaćim zakonima ili bar ne na način na koji ih MKSJ koristi. Obično bi na takvim skupovima nakon stranog eksperta govorio domaći pravni ekspert koji bi opisao odredbe koje su na osnovu međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava VEĆ BILE UKLJUČENE u domaći zakon u vrijeme navodnog izvršenja zločina. U pogledu jurisprudencije, praktičarima je uopšteno rečeno da, iako je ono što se dešava na MKSJ-u i na drugim mjestima interesantno, domaći pravni sistem ne koristi stranu jurisprudenciju i, u svakom slučaju, domaći krivični zakon koji je bio na snazi u to vrijeme je jedini zakon koji je primjenjiv. Ovakav seminar bi imao za rezultat da učesnici nastave da rade kao i prije, dobivši veoma malo smjernica o tome kako da iskoriste sadržaj prezentacije stranog eksperta, a da pri tom ostanu vjerni svom domaćem pravnom sistemu.

Jasno je da nisu svi seminari u vezi sa međunarodnim humanitarnim pravom imali gore-spomenute nedostatke, ipak su sagovornici stalno u razgovorima sa istražnim timom navodili primjere nepomirljivosti materijala koji su prezentirani na edukativnim skupovima sa domaćim pravnim okvirom.<sup>166</sup> Tek kasnije kada su potrebe bolje utvrđene priroda događaja organizovanih sa ciljem jačanja kapaciteta je evoluirala od „obuke“ ka više javnoj profesionalnoj debati o osnovnim crtama međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, da li je način na koji su ih MKSJ i drugi tribunali koristili primjenjiv i, posebno, da li će se komplikovanije teorije odgovornosti moći primijeniti u domaćem zakonu.

Do druge promjene u procesu jačanju kapaciteta došlo je nakon što je spoznaje da su problemi sa kojima se suočavaju pravni stručnjaci mnogo veći i složeniji nego što je prosto nepoznavanje međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Mnogo temeljitije procjenjivanje potreba je otkrilo značajan deficit materijalnih i ljudskih resursa, nepostojanje struktura za zaštitu i podršku svjedocima, dubioze u kulturološko-pravnim normama, nedostatak povjerenja u pravosudne organe i njihovu nezavisnost, kao i čitav niz drugih nedostataka koji, iako nisu bili specifični samo za predmete u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom, utiču na procesuiranje ovih predmeta na sudovima u regionu.<sup>167</sup> Nije bilo odmah jasno da li će ove praznine, ili njihova rezultanta, dovesti do neprihvatljivih ishoda sudskih postupaka, ali je lekcija za jačanje kapaciteta bila da su potrebe pravnih stručnjaka kompleksne, povezane sa potrebama ukupnog pravosudnog sistema i domaćom pravosudnom kulturom.

Kako je odlučeno da se rad MKSJ-a okončava i predmeti počinju vraćati u region, Vijeće sigurnosti Ujedinjenih nacija je izričito pozvalo međunarodnu zajednicu

<sup>166</sup> Istraživačkom timu je rečeno da je ista greška ponovljena kasnije kada su eksperti iz Suda BiH organizovali obuku pravosudnih organa na kantonalnom nivou koji primjenjuju drugi krivični zakon.

<sup>167</sup> Svakako da je bilo i drugih problema sa kojima su se takođe sretali domaći pravosudni sistemi. Kao što je ranije spomenuto, njihovo razmatranje je, u najvećem dijelu, van domena ovog izvještaja, ali su njegovi autori svjesni da je njihovo postojanje uticalo na jačanje kapaciteta u različitom obimu.

da ojača kapacitete domaćih pravosudnih sistema. Iako su mnoge njegove inicijative već bile u toku, MKSJ je reagovao pokrenuvši seriju programa za poboljšanje ličnih i profesionalnih kontakata između njegovih praktičara i praktičara iz regiona. Programi stažiranja su se, na primjer, počeli sve više fokusirati na dovođenje mladih pravnih stručnjaka iz regiona u Tribunal na nekoliko mjeseci radi sticanja praktičnog, obostrano korisnog, iskustva. Odjeljenje MKSJ-a za *outreach* je počelo organizovati studijske posjete Hagu u kojima – kao što je detaljnije navedeno dalje u izvještaju – se njeguju lični kontakti u toku programa posjeta, koje domaćim praktičarima pružaju uvid u rad Tribunala. Posjete stipendista i tzv. “praćenje zaposlenih” (*Job Shadowing*) [Program za studente, pripravike i profesionalce koji žele da saznaju šta zapravo znači baviti se određenom profesijom ili da iskuse šta podrazumijeva određeno radno mjesto kroz mogućnost direktnog praćenja svakodnevnog rada zaposlenih u MKSJ-u. Op.p.] su doprinijeli ovim razmjenama u tolikom obimu, da je prema posljednjim podacima, skoro hiljadu stažista i stručnjaka, u okviru nekog programa, prošlo kroz ovu instituciju.<sup>168</sup>

Iako ih je teško ocijeniti, lični kontakti i službeni odnosi koji su se razvili tokom godina između stručnjaka MKSJ-a i njihovih kolega u regionu, služe čitavom nizu ciljeva koji se odnose na jačanje stručnosti i kapaciteta. Neslužbene razmjene iskustava koje su opisane istraživačkom timu obuhvataju pojašnjenje pravnih pitanja, upoznavanje metoda vođenja istrage na međunarodnom nivou, pomaganje pri pronalaženju dokaznog materijala, savjete o strategiji tužilaštva i razmjeni informacija koje se odnose na incidente, samo da navedemo neke. Timu je bilo jasno da obje strane imaju koristi od upoznavanja sa drugačijim perspektivama i iskustvima. Međutim, ovi kontakti nisu bili ograničeni na kontakte između MKSJ-a i stručnjaka iz regiona. Kako su se odnosi između država poboljšavali – djelomično pomognuti političkim inicijativama čiji cilj je bio razvijanje regionalne saradnje u vezi sa predmetima ratnih zločina<sup>169</sup> – razmjena stručnog iskustva na regionalnom nivou se od tada stalno povećava. Nekoliko sagovornika je istraživačkom timu isticalo potrebu za takvim međusobnim kontaktima koji bi omogućili razmjenu informacija, najboljih praksi i, najkonkretnije, razmjenu dokaza.<sup>170</sup>

<sup>168</sup> Razgovor sa zvaničnikom MKSJ-a u februaru 2009. godine, zabilješke se nalaze kod autora.

<sup>169</sup> Najznačajniji poduhvat u ovoj oblasti je tzv. Palički proces – serija sastanaka sa odgovarajućim pravosudnim i političkim organima iz regiona na temu pravosudne saradnje u predmetima ratnih zločina, kojeg je pokrenuo OSCE 2004. godine. Ovi sastanci su pomogli da dode do određenih poboljšanja u regionalnoj saradnji čiji rezultat je bio određeni broj bilateralnih sporazuma o razmjeni informacija i dokaza zaključenih između tužilaštava u regionu (npr. u februaru 2005. godine, Memorandum o sporazumu o regionalizaciji i promociji saradnje u borbi protiv svih oblika teških krivičnih djela potpisan između tužilaštava Srbije i Hrvatske; u aprilu 2005. godine, Memorandum o saradnji između tužilaštava BiH i Srbije; u 2005. i 2006. godini, niz memoranduma o saradnji u vezi sa procesuiranjem ratnih zločina, zločina protiv čovječnosti i genocida, između Hrvatske, Srbije i Crne Gore).

<sup>170</sup> Primjeri preko-graničnih kontakata obuhvataju posjetu pripadnika srbijanske sudske policije kolegama u BiH; Advokatska komora Bivše Jugoslavenske Republike Makedonije posjetila je OKO, i Vijeće za ratne zločine iz Beograda i Ministarstvo pravde su organizovali u Beogradu sastanak sudija iz regiona i dvojice sudija iz MKSJ-a. Ove posjete su takođe bile korisne u oblasti podrške svjedocima, gdje je osoblje novo-formiranih jedinica za podršku svjedocima u Hrvatskoj i Srbiji posjetilo svoje kolege u Sudu BiH.

Druga slabost koja se pokazala u ranim aktivnostima na jačanju kapaciteta je bila nedostatak sistematičnog pristupa koji uz tendenciju da se prenošenje znanja posmatra kao jednokratni događaj. Kao što je to često slučaj sa aktivnostima usmerenim na jačanje kapaciteta u čijem kreiranju ključnu ulogu imaju donatori, finansijski ciklusi diktiraju obim programa i njegovu metodologiju isto koliko i stvarne potrebe ili kvalitetni pedagoški pristupi. To se uveliko reflektuje u slučaju mjere za prenošenje znanja u oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava te se one bave malim brojem tema i usmerene su samo na usku grupu učesnika – obično sudija i tužilaca. Tako su branioci često potpuno zanemareni, a istražiteljima se daje malo alata i obuke vezane za međunarodno krivično i humanitarno pravo. Ni jedna institucija, ni domaća ni međunarodna, nije uložila napor da obuhvati cijeli niz aktivnosti za jačanje kapaciteta u domenu međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava za pravne stručnjake koji nisu imali prethodnog iskustva u ovoj oblasti. Na sličan način, izgleda da se slabo priznaje (i shodno tome slabo dodjeljuju sredstva u tu svrhu) da stručno usavršavanje u ovoj oblasti zahtijeva stalno ažuriranje znanja i vještina.

Da bi bilo pošteno prema onima koji bi ponudili jačanje kapaciteta branilaca, treba reći da je, zbog prava optuženog na branioca po vlastitom izboru, teško utvrditi koja bi to bila ciljna grupa za jačanje kapaciteta. Štaviše, izgleda da poznati ili istaknuti branioci, koje često pozivaju optuženi visokog ranga, nerado učestvuju kao polaznici organizovane obuke. Ipak, za razliku od sudija i tužilaca iz regiona, značajan broj branilaca je stvarno prošao obuku u toku obavljanja posla, radeći – zastupajući klijente – pred MKSJ-om. Nekoliko njih je prošlo kroz osnovnu obuku za nove braniocce u organizaciji Ureda za pravnu pomoć i pitanja pritvora (OLAD) i/ili Udruženja branilaca koji postavljaju pred MKSJ-om (ADC-ICTY).<sup>171</sup>

Odnedavno se sa slabostima iz ranijih aktivnosti bori – iako još nisu potpuno otklonjene – putem otvaranja akademije za edukaciju sudija i tužilaca,<sup>172</sup> kao i postavljanjem zahtjeva za uvuđenje institucije “kontinuiranog pravnog obrazovanja” (CLE) koje je danas na snazi u većini predmetnih pravosudnih sistema. Centralna uloga ovih akademija u formalizovanju stručnog usavršavanja sudija i tužilaca je poželjan potez u prelasku sa *ad hoc* obuke koju vode donatori. One vrše sintezu lokalnog “vlasništva” nad procesom edukacije sa lokalnom ekspertizom u datoj oblasti. Ulazak ovih institucija u rad na jačanju kapaciteta u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom, ipak, nije svemoguće rješenje za sistematično prenošenje znanja u oblast međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Sa jedne strane one obezbjeđuju centralizovanu instituciju koja je zadužena za pravnu edukaciju koja uključuje oblast međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Međutim, sa druge strane, njihov sveobuhvatni mandat koji pokriva čitavu oblast prava i pravosuđa znači da obuka u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom mora da zauzme samo

<sup>171</sup> Treba imati u vidu da nijedna od ovih inicijativa za edukaciju više nije aktuelna.

<sup>172</sup> U cijelom regionu, sudije i tužioci se često obučavaju zajedno, u jednoj instituciji.

jedno mjesto među ostalim prioritetima.<sup>173</sup> Jačanje kapaciteta iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava zahtijeva višeslojni proces, da se svako ispitivanje materijalnog prava naslanja na prethodno ispitivanje i da mora doprijeti do širokog spektra aktera – kao što su kadrovi koji rade na pružanju podrške žrvama i svjedocima, istražitelji, branio-ci i stručnjaci koji rade na *outreachu* – od kojih niko nije u nadležnosti akademija.

Dodatne lekcije koje su dobivene iz ranijih aktivnosti na prenošenju znanja se sastoje u tome da se često zanemaruje složenost predmeta ratnih zločina i da tužilac ili sudija rade na predmetima sami uz vrlo malo ili bez pomoćnog osoblja. Iako su određeni elektronski alati u funkciji, vrlo mali broj obuka – posebno sinhronizovanih – se bave tehnikama upravljanja predmetom, tehnikama administracijepredmeta i prilivom predmeta ili drugim vrstama najboljih praksi koje bi pomogle pravnim stručnjacima koji se suočavaju sa ogromnom količinom dokaznog materijala koji su karakteristilnin za složene predmete ratnih zločina.<sup>174</sup>

Rane aktivnosti na prenošenju znanja bi bile bolje da su uključivale materijale za praktičnu obuku, kao što su obrasci, koje bi učesnici obuke mogli koristiti nakon povratka u svoj ured. Izrada priručnika, raznih vodiča, sudijskih priručnika i slične literature nije posebno uobičajna praksa u regionu i ono što je dostupno su najčešćeprevodi tekstova zasnovanih na međunarodnoj praksi – opet sa malo nastojanja da se osigura primjenjivost na specifične potrebe domaćeg pravosuđa.<sup>175</sup> U svjetlu povećavanja među-regionalne ekspertize po pitanju predmeta ratnih zločina, takvi materijali koji bi se sada pripremili ne bi mogli biti zasnovani samo na domaćoj praksi koja je u nastajanju, nego bi koristila široj, regionalnoj grupi praktičara.<sup>176</sup>

## Outreach

Stručnjaci za *outreach* i javno informisanje su samo rijetko bili ciljna grupa raznih aktivnosti na prenošenju znanja u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom. Do ovog je došlo prvenstveno zbog nedostatka kadrova, posebno specijalizovanih kadrova, koji su radili na *outreachu* i niskom prioritetu koji je dat njihovom radu. Međutim, BiH i Srbija

<sup>173</sup> Akademije ne smiju samo pružati sveobuhvatnu obuku za širok spektar različitih tema, nego moraju to raditi i za sve učesnike u radu pravosudnih organa i tužilaštava. Istraživački tim je svjestan šta se dešavalo u prošlosti, kao na primjer, da su kadrovi koji nisu radili na predmetima ratnih zločina učestvovali na seminarima u vezi sa ovim predmetima sa ograničenim interesovanjem, dok praktičari koji su se bavili predmetima u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom, koji bi od toga imali koristi, nisu učestvovali.

<sup>174</sup> Iako to nije centralna tema ovog izvještaja, najmanje dva događaja na temu upravljanja suđenjima su bila uključena kao dio jednog događaja koji se bavio pisanjem presuda na Odjeljenju za ratne zločine Suda BiH.

<sup>175</sup> Značajan izuzetak je Ekspertski vodič kroz Haški tribunal/Expert guide through the ICTY. Ova publikacija pravnim stručnjacima iz Srbije daje uvid u jurisprudenciju MKSJ-a, a prilagođena je domaćoj terminologiji i domaćem pravnom okviru.

<sup>176</sup> Osim OKO Reportera i ad hoc izvještaja organizacija o konkretnim pitanjima, ne postoje pravni pregledi koji bi pisali o jurisprudenciji koja se isključivo odnosi na ratne zločine. Praktičari moraju da se oslanjaju na vlastitu inicijativu da bi dobili, pročitali i analizirali odluke koje donose drugi sudovi.



su u posljednje vrijeme postale izuzeci. U Srbiji, na primjer, radeći na nedostatku razumijevanja u pravnoj zajednici o vrijednosti *outreacha*, OSCE i Inicijativa mladih za ljudska prava su sponzorirali seminar koji je okupio iskusne sudije iz Hrvatske, BiH i Srbije, i na kome su učestvovali predstavnici MKSJ-a i Specijalnog suda za Sierra Leone, kao učesnici panel-diskusije. OSCE je takođe bio sponzor brojnih publikacija, dokumentaraca i anketa javnog mnjenja,<sup>177</sup> većeg broja javnih tribina i u jednoj posebno uspješnoj seriji događaja vezanih za *outreach*, Tužilaštvo za ratne zločine iz Beograda i Misija OSCE-a za Srbiju su organizovali studijsku posjetu novinara iz Srbije MKSJ-u 2005. godine, a onda, pravosudnim institucijama u BiH i Hrvatskoj. Iako je trajni efekat ovih konkretnih aktivnosti teško ocijeniti, istraživačkom timu je bilo jasno da se "klima" u kojoj se domaći predmeti u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom procesuiraju u Srbiji bar donekle poboljšava. Iako bezbroj faktora utiče na tu klimu, mora se uzeti u obzir da se ovaj pozitivan pomak takođe može pripisati ovim i drugim aktivnostima *outreacha*.

### Podrška žrtvama/svjedocima

Aktivnosti na jačanju kapaciteta koje su usmjerene na podršku žrtvama/svjedocima su pokrenute tek odnedavno, paralelno sa stvaranjem formalizovanih struktura za podršku. 2006. godine su se počele pružati usluge podrške žrtvama/svjedocima i u Srbiji i u BiH u specijalizovanim odjeljenjima u Okružnom sudu Beograd, odnosno Sudu BiH. Nekadašnja službenica MKSJ-a za pružanje usluga podrške žrtvama/svjedocima je sa sobom donijela institucionalnu ekspertizu Tribunala i na taj način odigrala važnu ulogu u prvoj fazi rada Jedinice za podršku žrtvama u okviru Suda BiH. U Srbiji je OSCE organizovao obuku na različite teme u vezi sa pitanjima svjedoka za sudije, sudsku policiju, braniocima i osoblje suda kako bi pomogao nastajanje Jedinice za podršku žrtvama/svjedocima. U Hrvatskoj su iscjepkane usluge podrške svjedocima bile pružene po prvi put 2006. godine. Od tada se programi obuke stalno proširuju, ali još uvijek nisu dostupni u sveobuhvatnom obliku na svim sudovima, uključujući i dva specijalizovana suda za ratne zločine (Rijeka, Split).<sup>178</sup>

Mehanizmi za prenošenje znanja u oblasti podrške žrtvama/svjedocima nisu brojni, ali među njima su sigurno najznačajnije studijske posjete. OSCE i Ambasada SAD-a su (odvojeno) organizovale studijske posjete MKSJ-u i Sudu BiH za službenike ureda za pružanje podrške žrtvama/svjedocima iz Srbije. Sa svoje strane, službenici MKSJ-a su posjetili strukture koje pružaju podršku žrtvama/svjedocima u regionu, i pružili im iz prve ruke, iz perspektive Tribunala, praktične savjete. Prisutni prilikom ovih posjeta ove posjete smatraju korisnim i mnogi ih smatraju prvom (i u nekim slučajevima jedinom) formalnom obukom koja im je pružena u njihovoj novoj profesiji. Slično ovome, osoblje iz Hrvatske koje pruža podršku žr-

<sup>177</sup> Primjeri su: "Hag među nama/The Hague Among Us" oktobar 2005. godine, u saradnji sa Fondom za humanitarno pravo; Perception Study of Justice Operators in Serbia/Studija percepcije djelatnika pravde u Srbiji – u saradnji sa Solidaridad-Impunity Watch (srbijanski ured međunarodne NVO sa sjedištem u Holandiji); Istraživanje javnog mnjenja na temu stava široke javnosti o MKSJ-u (2005, 2006, 2007), u saradnji sa NVO Beogradski centar za ljudska prava.

<sup>178</sup> Ured OSCE-a u Zagrebu je pokrenuo projekat kojim finansira ovo proširivanje službe u julu 2009. godine.



tvama/svjedocima je posjetilo jedinice za pružanje podrške svjedocima i u Srbiji i na Sudu BiH 2007. godine, i oni su takođe pohvalili priliku da od iskusnijih službi nauče koje su najbolje prakse u ovoj oblasti. Dok je jasno da oblast podrške svjedocima zahtijeva određeni nivo specijalizovanog znanja, prema riječima jednog službenika MKSJ-a “potrebe praktičara koji rade na pružanju podrške svjedocima u regionu se ne tiču nedostatka znanja nego nedostatka resursa.”<sup>179</sup>

Jačanje kapaciteta u ovoj oblasti nije bilo ograničeno na osoblje odjela za podršku žrtvama/svjedocima. Priče o ponovnom preživljavanju trauma kod ugroženih svjedoka na različitim sudovima regiona su pokrenule niz seminara za sudije i tužioce i nekoliko seminara u kojima su učestvovali branioci, na primjer na Kosovu<sup>180</sup> 2006. godine u nastojanju da podignu svijest ovih pravnih stručnjaka koji se u kontaktu sa tim svjedocima. U toku cijele 2008. godine, Misija OSCE-a u BiH je organizovala seriju sastanaka sudija, tužilaca, predstavnika organizacija građanskog društva i medija na lokalnom nivou, koji su bili zamišljeni da potaknu rasprave o raznovrsnim pitanjima sa kojima se suočavaju traumatizovani svjedoci u kontekstu međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava.

Iako nikakve formalne strukture ne postoje na sudu u Skoplju, tamo je sistem edukacije, u organizaciji OSCE/OPDAT/MKSJ stavio pitanja podrške svjedocima i njihove zaštite visoko na dnevni red – pri čemu su se pravni stručnjaci suočili sa ovim temama i na seminarima i u toku studijskih posjeta Tribunalu i Sudu BiH. Ove inicijative za stvaranje senzibiliteta za ovu oblast su podigle svijest među pravnim stručnjacima, u medijima i javnosti. Još uvijek su ovi značajni napretci koji su napravljeni u cijelom regionu u oblasti podrške žrtvama/svjedocima samo prvi koraci u dugom procesu usmjerenom na postizanje nivoa podrške koji je prikldana teškim slučajevima u kojima se od žrtava/svjedoka očekuje da svjedoče.

---

<sup>179</sup> Razgovor sa alužbenikom MKSJ-a, 13. oktobar 2008. godine, zabilješke u arhivi kod autora.

<sup>180</sup> Kosova u smislu ovog teksta predstavlja Kosovo čiji je status definisan u skladu sa Rezolucijom 1244 Savjeta bezbjednosti UN-a.

### III. Procjena potreba

#### A. OPŠTE NAPOMENE

U sljedećem dijelu se naizmjenično razmatraju identificirane potrebe različitih elemenata koji sačinjavaju pravosuđe u različitim pravosudnim sistemima koji su predmet ovog istraživanja – istraga, tužilaštvo, odbrana, sudstvo, podrška žrtvama/svjedocima i *outreach*. Vrijedno je ovdje napomenuti da se mali broj utvrđenih potreba provlači kroz sve sastavne elemente sistema. Na primjer, zbog neznanaja jezika ili zbog troškova ili jednostavno zbog toga što ne znaju da postoje, mnogi pravni stručnjaci ne pristupaju ogromnoj količini relevantnog resursnog materijala u oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava.

Primjer toga su su transkripti sa postupaka pred MKSJ-om, koji sadrže bogatstvo informacija koje bi bile korisne za pravne stručnjake u regionu, posebno imajući u vidu svjedočenja značajnih svjedoka. Trenutno, transkripti postoje samo na službenim jezicima Tribunala – engleskom ili francuskom jeziku – i dostupni su na internet stranici MKSJ-a i mogu se pretraživati. Audio snimci postoje na svim relevantnim jezicima, ali se ne mogu lako pretraživati kao što je to moguće sa transkriptima. Nadalje, kopije audio-snimaka se moraju ručno praviti u MKSJ-u i mogu se dobiti samo na zahtjev. Pravni stručnjaci iz regiona stalno naglašavaju kolike koristi bi dobili kada bi transkripti iz MKSJ-a bili dostupni na njihovom vlastitom jeziku. Ovome u prilog ide i veliki broj zahtjeva koje Tribunal dobija za audio-snimcima svjedočenja svjedoka na bosansko-hrvatsko-srpskom jeziku u odsustvu transkripta na ovom jeziku. Pravljenje transkripta cjelokupnog stoka audio-materijala nije izvodljivo zbog ograničenih sredstava, pa tako većina tog materijala ostaje nedostupna onim praktičarima u regionu koji ne govore engleski ili francuski. Što se tiče ostalih resursa, određeni materijali na lokalnim jezicima postoje, ali sa rijetkim izuzecima, oni su rijetko sveobuhvatni ili ažurirani. Dodatna izloženost elektronskom pretraživanju, analitičkim i alatima za upravljanje predmetima na lokalnim jezicima koje bi bilo praćeno adekvatnom obukom o njihovoj upotrebi, bi bilo od izrazite koristi.

## B. SASTAVNI ELEMENTI KRIVIČNO-PRAVNOG SISTEMA

### Istražni postupak i analize<sup>181</sup>

U pravosudnim sistemima koji su bili predmet istraživanja u okviru ovog projekta, osnova problema do kojih je dolazilo tokom istražnog postupka u složenijim predmetima je trostruka: (1) kao što je već spomenuto, postoje značajna odstupanja u mišljenjima u svim pravosudnim sistemima (osim u Srbiji i možda u Bivšoj Jugoslavenskoj Republici Makedoniji) o ključnim pitanjima materijalnog prava;<sup>182</sup> (2) samo mali broj istražitelja, tužilaca i istražnih sudaca u spomenutim pravosudnim sistemima ima iskustva u istraživanju (i dokazivanju) modaliteta krivične odgovornosti, kojine predstavljaju direktno izvršenje i određenei oblike odgovornosti saučesnika; i (3) nerijetko postoji nedovoljan kapacitet u pogledu pristupa i upravljanja često velikim količinama i specifičnoj prirodi materijalnih dokaza koji se odnosi na međunarodno krivično i humanitarno pravo.

Uz rijetke izuzetke, pravni stručnjaci s kojima je istražni tim ovog projekta razgovarao, su izrazili mišljenje da su policijske snage u njihovim pravosudnim sistemima loše opremljene za pružanje podrške u istražnom postupku u složenim krivičnim djelima kao što su ratni zločini.<sup>183</sup> Uz rijetke izuzetke, za policijske istražitelje je rečeno da slabo poznaju relevantno materijalno pravo i njegove zahtjeve, ili ga uopšte ne poznaju, a sagovornici na ovom projektu često su tvrdili kako se policija pokazala nedoraslom u čak osnovnim istražnim vještinama kao što su ispitivanje, između ostalih, traumatiziranih i ugroženih svjedoka.<sup>184</sup>

Dalji profesionalni uslov za koji je rečeno da nije ispunjen se odnosi na sposobnost da se istražuju dugo neriješeni predmeti, u kojima su se navodni zločini desili više nego deceniju prije istražnog postupka i gdje su dokazi od tada do početka istražnog postupka nestali. Prema mišljenju sagovornika, ovi i drugi profesionalni nedostaci su doveli do toga da tužiocima sastavljaju optužnice na osnovu upitnih dokaza, tako, opet, stvarajući problem u toku suđenja, sa svjedocima koji poriču svoje ranije iskaze. Pored toga, u nekim predmetima gdje

<sup>181</sup> Razni pravosudni sistemi, kao što je već rečeno na drugim mjestima u ovom izvještaju, su u procesu revizije svojih krivično-istražnih procedura. Već se uveliko razlikuju uloge koje imaju istražni suci, tužitelji i policijski istražitelji.

<sup>182</sup> Za raspravu o načinu na koji se međunarodno krivično i humanitarno pravo primjenjuju u svakom od pravosudnih sistema koji se analiziraju, pogledati Aneks 5.

<sup>183</sup> Istraživački tim često nije mogao dobiti formalnu dozvolu za razgovor sa relevantnim policijskim službenicima, iako je dobijanje dozvole za razgovore sa istražnim sudijama i tužiocima nije predstavljalo nikakav problem. Međutim, istraživački tim ne želi da kritikuje tu pojavu, jer je do toga moglo doći zbog više razloga, uključujući i nedostatak vremena. Primjedbe u ovom dijelu su uglavnom zasnovane na izjavama koje su istraživačkom timu dali drugi akteri u pravosudnom sistemu, prvenstveno branioci, tužiocima i sudije.

<sup>184</sup> Jedna tek zaposlena policijska istražiteljica je podržala ovaj stav, rekavši da bi ona i njene kolege imale velike koristi kada bi im bila pružena obuka o elementima zločina iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, kao i o tome kako da uzmu izjave od žrtava u cilju podrške tim potrebnim elementima. Ona je također izrazila i potrebu da nauči kako da pristupi ugroženim svjedocima i kako da stekne njihovo povjerenje.

se činilo (prema jednom prvostepenom sucu) kao da su oni sami očigledno bili saučesnici u zločinima koje je navodio tužilac.<sup>185</sup>

Kada govorimo o istražiteljskim sposobnostima tužilaca i (u onim pravosudnim sistemima u kojima još uvijek postoje) istražnih sudaca, veći broj osoblja na ovim pozicijama je dobro upoznat sa osnovama uspješnog istražnog postupka u slučaju zločina iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Kao opće pravilo, tužioci i istražni suci su pokazali najveće sposobnosti tamo gdje su se zahtjevi istražnog postupka u vezi sa krivičnim djelom baziranom na međunarodnom krivičnom i humanitarnom pravu preklapali sa stručnosti koja se mora pokazati pri istražnom postupku domaćih krivičnih djela koja nemaju međunarodni karakter, tj. kod "običnih" zločina. Na primjer, hrvatske sudske vlasti su procesuirale veći broj predmeta ratnog zločina ubistva u i oko Vukovara u periodu između 1991. i 1992. godine. Koliko je istraživački tim mogao da utvrdi, relevantni hrvatski tužioci i istražne sudije su pristupali tim optužbama pojedinačno, kao da se radi o "običnim" ubistvima, odnosno kao da procesuiraju višestruka ubistva, a da ih uopće nisu doveli u vezu s oružanim sukobom. Iako su donesene osuđujuće presude, dokazi u vezi sa direktnim pretpostavljenima počinitelja su često ignorisani ili nisu dovoljno praćeni. Nekoliko tužilaca i istražnih sudija, sa kojima je istraživački tim ovog projekta razgovarao, su shvatili važnost materijalnih dokaza koje su istovremeno napravili osumnjičeni i organizacija kojoj je osumnjičeni pripadao, u vrijeme izvršenja navodnih zločina. U cijelom regionu su istražitelji imali tendenciju da se oslanjaju isključivo na dokaze dobijene svjedočenjem na kojima su zasnivali slučajeve, tako ih ostavljajući podložne ljudskim greškama. Misli se da je nedostajala praktična i konceptualna sposobnost sastavljanja materijalnih dokaza – u kombinaciji sa svjedočenjima – da bi se izgradio složen slučaj protiv počinitelja srednjeg ranga.

Pravni praktičari su brzo reagovali dodajući da bi njihovi istražni postupci imali mnogo koristi od angažovanja analitičara, posebno vojno-političkih analitičara, koji izgleda da ne postoje ni u jednom od pravosudnih sistema koji su predmet ovog istraživanja.<sup>186</sup> Slično ovome, moderni kompjuterski analitički alati, kao što je „Analitičarska sveska“ („Analyst Notebook“), uspješno se koriste na međunarodnim sudovima gde doprinose jačanju njihovih analitičkih kapaciteta i mogu pružiti određeni stepen pomoći istražiteljima u cijelom regionu, ukoliko bi se prevazišle jezičke i tehničke prepreke. Korigovanje ovih ozbiljnih nedostataka u analitičkom kapacitetu trebalo bi biti prioritet za pravnu zajednicu u regionu.

### Krivično gonjenje

Svi tužioci sa kojima je istraživački tim razgovarao tvrde da njihovi uredi nemaju dovoljno ljudskih i materijalnih resursa za rad na ranije neriješenim predmetima, a kamoli na velikom broju novih predmeta iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava (što može

<sup>185</sup> Istraživački tim ovog projekta je uočio da je čak i nakon procesa policijske provjere, bilo pojava gdje su aktivni policajci bivali optuženi za ratne zločine.

<sup>186</sup> Međutim, treba primijetiti da se, bar u Srbiji, smatra da angažovanje vojno-političkih analitičara nije neophodno kada se ova vrsta ekspertize može dobiti na osnovu vještačenja u toku istražnog postupka i suđenja.

biti slučaj BiH). I dok mandat istraživačkog tima zahtijeva istraživanje nedostataka na nivou individualnih ljudskih kapaciteta, a ne na nivou kvantitativnih ljudskih i materijalnih nedostataka, istraživački tim ipak napominje da će se pitanja postojećih materijalnih i ljudskih resursa morati rješavati – zajedno sa ulaganjem napora da se povećaju kapaciteti postojećih pravnih stručnjaka.

Što se tiče rada tužilaca koji se ne odnosi na istrage, istražni tim je primjetio potrebu za jačanjem kapaciteta u oblasti upravljanja predmetom. Čini se da je nepostojanje prikladnih alata za upravljanje predmetom problem koji je svuda prisutan.<sup>187</sup> Koliko je istraživački tim bio u stanju da procjeni, ovi nedostaci su povezani sa nesigurnošću tužilaca u vezi sa zahtjevima relevantnog zakona, kao i sa ograničenim iskustvom većine tužitelja kada je u pitanju procesuiranje složenih predmeta međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Ti problemi su još veći u dugo vremena neriješenim predmetima – kakvi su tipični u regionu – gdje zamor svjedoka i proticanje vremena utiču na izbor dokaza od strane tužitelja i istražnih sudaca.

.Drugo područje na kojem bi, prema istraživačkom timu, bile od koristi inicijative prenošenja znanja tužiocima, je sastavljanje optužnica na osnovu međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, ali unutar domaćeg zakonskog okvira. Primarna funkcija optužnice – da se optuženi na adekvatan način obavijesti o optužbama koje mu se stavljaju na teret kako bi mogao na adekvatan način da se brani – može da se izgubi u kompleksnom spoju domaćih i međunarodnih zakonskih odredbi. Na primjer, primijećeno je da se praktičari u Srbiji općenito slažu o području promjene zakona, ali se čini istraživačkom timu da ne postoji konsenzus o pitanju kako da se dato krivično djelo ili modalitet krivične odgovornosti raščlani na bitna obilježja. Prvobitna optužnica u takozvanom predmetu *Škorpioni*<sup>188</sup> ima mnoge pozitivne elemente. Na primjer, član 142, stav 1. Kaznenog zakona Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije iz 1976. godine je direktno povezan sa odredbama međunarodnog prava, a naročito sa zajedničkim članom 3. Ženevskih konvencija iz 1949. godine. Osim toga, modaliteti krivične odgovornosti relevantni za svakog od petorice optuženih, su manje-više jasno izneseni u optužnici.<sup>189</sup> Ni navodna krivična djela, niti modaliteti krivične odgovornosti ni na kakav način ne odstupaju od opšte prihvaćenog tumačenja srbijanskih pravnih krugova relevantnih odredbi zakona iz 1976. godine. Ipak, data optužnica nigdje ne nudi jasnu naznaku, prezentacijom relevantnih materijalnih činjenica onoga što tužilaštvo smatra elementima navodnog krivičnog djela, kao ni zakonskih uslova za “izdavanja naredbi” kao modaliteta krivične odgovornosti. Dok je očigledno da optužnica u predmetu *Škorpion-*

<sup>187</sup> Istraživački tim je saznao da alati za upravljanje predmetima postoje na Okružnom sudu u Beogradu i na Županijskom sudu u Zagrebu, ali ne i na drugim sudovima u regionu. Alat za upravljanje predmetima (npr. „Case Matrix“ – „Matrica predmeta“) je dostupana advokatima i sudijama na Sudu BiH, iako istraživački tim nije zaključio da ovaj ili slični alati za upravljanje predmetima stoje na raspolaganju tužiocima, advokatima i sudijama na drugim sudovima. Što se tiče same „Matrice predmeta“/“Case Matrix“, verzija na lokalnim jezicima će biti besplatno dostupna pravnim stručnjacima u regionu od septembra 2009. godine. Tužilaštva (i odjeljenja sudova) će imati koristi od savjeta stručnjaka u nizu potencijalnih alata za upravljanje, njihovoj funkcionalnosti, njihovoj cijeni i kompatibilnosti sa postojećim alatima.

<sup>188</sup> Tužilaštvo za ratne zločine Republike Srbije, broj predmeta KTRZ-no. 3/05, od 10. jula 2005. godine.

<sup>189</sup> Četvorica od ovih optuženih su navodno bili prisutni u vrijeme izvršenja predmetnih djela (u ovom slučaju je to ubijanje većeg broja zatvorenika). Peti optuženi je navodno naredio ta ubistva.

u skladu sa srbijanskim procesnim pravom – mora da sadrži opširno izlaganje činjenica, istraživački tim uočava da nisu navodne činjenice ono što daje obavještenje osumnjičenom odnosno optuženom. Prije će biti da propisno obavještenje obuhvata pokazivanje da su te činjenice u funkciji zadovoljavanja neophodnih uslova, tj. “elemenata” navodnog krivičnog djela.

## Odbrana

Uprkos često citiranim kritikama branilaca u literaturi, istraživački tim je stekao donekle pozitivniji utisak o advokatima. To ne znači da advokati s kojima smo razgovarali nisu istakli brojne teškoće sa kojima se susreću u obavljanju svojih dužnosti. Praktičari sa kojima je istraživački tim razgovarao su mišljenja da većina advokata iz regiona, osim malog broja onih koji su zastupali pred Tribunalom, nije upoznata sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom, kako je ono inkorporirano u domaća zakonodavstva. Prema njihovom mišljenju, ovu situaciju dodatno komplikuje činjenica što većina prvostepenih sudaca, sa izuzetkom specijaliziranih sudova, također ima ograničeno znanje o međunarodnom krivičnom i humanitarnom pravu.

Rezultat toga je da, ako advokat i spomene način na koji se sličan zakon primjenjuje u stranim pravosudnim sistemima i pred međunarodnim sudovima, to ne bi bilo dobrodošlo, a čak bi moglo biti i pogrešno shvaćeno. Izgleda da su, u ovom trenutku, advokati veoma slabo motivirani da se upoznaju sa međunarodnom praksom. Međutim, jedan sagovornik, koji posjeduje veliko iskustvo u zastupanju pred MKSJ-om, je sugerisao kako bi vremenom urodilo plodom polaganu i pažljivo uključivanje strane sudske prakse u dokaze odbrane.

Što se tiče odbrane, istraživačkom timu je poznato da, s izuzetkom Državnog Suda Bosne i Hercegovine, advokati nisu obavezni da prođu specifičnu obuku, niti da imaju konkretno iskustvo, da bi predstavljali lica optužena za ratne zločine. Regionalne advokatske komore danas postaju aktivnije na ovom polju. U Hrvatskoj je krajem 2008. godine, na primjer, Hrvatska advokatska komora, zajedno sa Ministarstvom pravde, napravila listu advokata koji su željeli da ih sudovi imenuju za branioce po službenoj dužnosti u predmetima ratnih zločina. Advokati sa liste su ili imali iskustvo ili su željeli da prođu stručno usavršavanje. A usavršavanje je potrebno da se osigura da se advokati koji prihvataju takve slučajeve upoznaju sa osnovama međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. U ovom kontekstu je istraživački tim primijetio brzo nestajanje istražnih sudija u pravosudnim sistemima koji su predmet ove studije. Naročito nestajanje istražnih sudija u kombinaciji sa drugim, često radikalnim promjenama zakona o krivičnom postupku koji su na snazi u pravosudnim sistemima koji se razmatraju, rezultira stavljanjem odgovornosti za traženje oslobađajućih dokaza na advokate – a to je uloga za koju oni nisu ni profesionalno niti konceptualno pripremljeni.<sup>190</sup> Pored toga, trenutni način plaćanja nadoknade za zastupanje socijalno ugroženih klijenata, gdje se advokatu plaća nadoknada u vidu paušala za podneske i dolazak na suđenja, ali ne i za vrijeme provedeno na pripremi, malo doprinosi podsticaju marljivog rada, što je poseban

<sup>190</sup> Također ni ‘zakonski’, barem ne u BiH, Zakon ne predviđa da advokati imaju takav status koji bi im dopuštao vođenje nezavisnih istraga.



problem za složenu prirodu predmeta u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom.

Isto se odnos i na odbranu i u toku prvostepenog i žalbenog postupka. Advokati bi imali koristi od programa stručnog usavršavanja koji bi bili slični onima koji se organizuju za tužioce. Oni bi mogli da obuhvate, na primjer, dodatno upoznavanje sa korištenjem materijalnih dokaza da se utvrdi – ili u ovom slučaju, opovrgne – povezanost između navodnih počinilaca i ključnih predmetnih djela. Istraživački tim je takođe konstatovao da je nekolicina sagovornika napomenulo kako bi jačanje kapaciteta u vezi sa pregovorima o priznanju krivice i imunitetu – konkretno vezano za predmete iz domene međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava – bilo dobrodošlo za advokate, a posebno u svjetlu sličnog treninga koji već postoji za tužioce i sudije.

### Glavni pretres i žalbeni postupak

Istraživački tim ovog projekta je razgovarao sa velikim brojem prvostepenih i apelacijskih sudija, uključujući i sudije Vrhovnog suda, iz svakog od pravosudnih sistema obuhvaćenih ovim istraživanjem. Mišljenje koje dijele sve intervjuisane sudije je da bi im bilo od koristi stručno usavršavanje u pogledu međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, a od posebne koristi bi bilo detaljnije izučavanje materijalnog prava i njegovog odnosa sa međunarodnim krivičnim pravom i praksom. Sudije sa kojima je istraživački tim razgovarao su indicirale da bi njih posebno zanimalo svako izučavanje preklapanja međunarodnog i domaćeg zakona, kao i načina na koji strani pravosudni sistemi (a posebno MKSJ) ispunjavaju uslove dokazivanja za određene elemente krivičnog djela ili modalitet krivične odgovornosti. Kako je primijećeno, mali broj referenci koje upućuju na međunarodnu pravnu praksu se može naći u prvostepenim presudama i presudama po žalbama, što je veoma pozitivno i što bi trebalo podsticati. Međutim, mali broj ovih reference i njihov ograničeni domet ilustruje potrebu za usavršavanjem.<sup>191</sup> Istraživački tim ovog projekta je primio značajan broj komentara od sagovornika – posebno od strane laika, ali ne samo od njih – koji se odnose na stepen razumljivosti obrazloženja u presudama koje su donose u cijelom regionu. Stariji suci su ukazali na to da su korištenje sofisticirane gramatike i “pravničkog žargona” u pisanju presuda tradicionalni, te da su uopćeno nejasne laicima. Međutim, oni su također rekli da neke kolege nejasnim jezikom maskiraju neadekvatnu analizu i zakonsko obrazloženje u presudama. Istraživački tim priznaje da su i oni imali poteškoća u razumijevanju nekih obrazloženja u određenim presudama koje su pročitali, iako je ostala nejasna uloga koju je tu mogao imati prevod. U svakom slučaju, jasne, koncizne i “pristupačne” presude – bez obzira na njihovu dužinu – neophodna su osobina vladavine prava. Presude MKSJ-a su opšte poznate po svojoj jasnoj strukturi i čitkosti, a neke najnovije pozitivne interakcije ukazuju na to kako prenošenje znanja iz MKSJ-a može inspirisati lokalne pravosudne sisteme da i oni počnu da koriste neke od metoda pisanja presuda koje se tamo koriste.

<sup>191</sup> Nekoliko primjera koji su dostupni na engleskom jeziku, a koji mogu podržati ovu tvrdnju, uključuju Vrhovni sud Republike Srpske, apelacijsku presudu u predmetu Dragoja Radanovića od 22. marta 2007. godine i Kantonalni sud iz Novog Travnika, sudska presuda u predmetu Mato Miletić od 29. marta 2005.

Drugo područje gdje sudije u regiji, a posebno prvostepene sudije, mogu imati koristi od inicijativa jačanja kapaciteta u oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, je njihova sposobnost da upravljaju složenim predmetima. Kao što je već primijećeno, ogromne količine materijala, dokaznog materijala, svjedoka i izvještaja vještaka koji se obično kreiraju u predmetima međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, mogu previše opteretiti sudije koje nemaju na raspolaganju adekvatnu pomoć. Korištenje mnoštva raspoloživih elektronskih alata koji se mogu koristiti u te svrhe uz obaviješteni izbor najadekvatnijih alata, te obuku o njihovoj upotrebi, bilo bi od koristi kako kod pravilne organizacije dokaznih materijala, tako i prilikom struktuiranja konačne presude. A u regionu gdje dugo neriješeni predmeti dosežu vrtoglave brojeve, a posebno u Bosni i Hercegovini gdje će se broj predmeta iz obćasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava samo povećavati, upravljenje velikim brojem predmeta predstavlja sve važniju vještinu koja se može poboljšati korištenjem najboljih praksi i/ili elektronskim alatima.<sup>192</sup>

### Podrška za žrtve/svjedoke

Tužiocima su uvijek iznova navodili nevoljnost svjedoka da svjedoče kao glavnu prepreku u svom radu. Tokom svog istraživanja, istraživački tim je saznao da se dešavalo da su traumatizirani svjedoci bili primorani da svjedoče u više sudskih postupaka, nakon što su dali višestruke iskaze prije početka sudskih postupaka,<sup>193</sup> ili da su svjedoci putujući iz svojih sela koristili isto sredstvo javnog transporta za odlazak na suđenje kao i porodica optuženog, te kako su oni koji su podržavali optuženog stajali neposredno iza svjedokinje za vrijeme njenog svjedočenja u predmetu koji je uključivao silovanje.<sup>194 195</sup>

U većini pravosudnih sistema su Centri za socijalni rad odgovorni za pružanje ili koordinaciju podrške ugroženim svjedocima. Međutim, sagovornici su ove centre opisali kao mjesta koja nemaju organizacijsku strukturu, osoblje koje je prošlo posebnu obuku, ljudske i materijalne resurse, da bi bili u stanju da odgovore na te zadatke. U nekim pilot-sudovima u Hrvatskoj, u Vijeću za ratne zločine u Beogradu i u Sudu Bosne i Hercegovine, postoje strukture za podršku svjedocima, i one ili same ili uz pomoć volontera ili nevladinih organizacija kao što je Fond za humanitarno pravo iz Beograda, pružaju pomoć svjedocima

<sup>192</sup> Ovoj listi potreba koje iziskuju bolje upravljanje velikog broja predmeta, može se dodati i pomoć u adekvatnom upravljanju sudskim vremenom, što bi osiguralo da su strane u postupku pripremljene za ročišta, poznavanje činjenice da postoje i drugi slični predmet, te ocijeniti da li je spajanje postupka primjereno, ili da li ustupiti sudsku nadležnost nekom drugom sudu, i sl. Iako većina ovih tema nisu specifične za međunarodno krivično i humanitarno pravo, jedinstveni kontekst u predmetima ratnih zločina u zemljama bivše Jugoslavije znači da su oni prilično izraženi u odnosu na 'obične' zločine.

<sup>193</sup> Dok ovaj primjer ilustruje potrebu za mehanizmom za podršku svjedocima, problem često nastaje zbog proceduralnog pitanja dopustivosti dokazanog materijala iz drugog, ili čak istog, pravosudnog sistema.

<sup>194</sup> Istraživački tim želi napomenuti da se ovakvi incidenti nisu dešavali na Sudu BiH ni u Vijeću za ratne zločine u Beogradu.

<sup>195</sup> Istraživački tim je svjestan da se ovi incidenti odražavaju na sposobnost sistema da zaštiti svjedoke, a ne samo da im obezbijedi psihološku logističku i sličnu podršku. Međutim, zaštita svjedoka nije obrađena u ovom izvještaju, delimično jer širina i dubina koji bi bili potrebni da obrade ovu temu kako treba zahtjeva posebno proučavanje.



i žrtvama koji se pojavljuju pred sudovima. Ograničenost resursa u odnosu na broj predmeta uveliko ometa ove napore.

Jasno je da postoji potreba za odgovorajućim mehanizmima podrške za svjedoke koji svjedoče u predmetima ratnih zločina; odista, to je osnovna potreba u cijelom regionu u ovoj oblasti. Takođe je jasno da jedna te ista stvar ne odgovara svima, naročito uzimajući u obzir činjenicu da programi za zaštitu žrtava/svjedoka koji su smješteni u institucijama slijede stvarnu nadležnost suda kome pripadaju.<sup>196</sup> U entitetskim sudovima u Bosni i Hercegovini ne postoje formalne službe za podršku svjedocima, mada su na nekim mjestima takve usluge preuzele angažirane nevladine organizacije. U Skoplju ne postoje takve organizirane službe podrške za svjedoke ni u predmetima koji potpadaju pod međunarodno krivično i humanitarno pravo, ni u drugim predmetima, čak ni od strane volontera ili nevladinih organizacija; na Kosovu, struktura podrške za svjedoke koju je uspostavio OSCE 2002. godine, se trenutno ne koristi u predmetima iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava.

Koji god model podrške za svjedoke da se izabere, osim toga što mora biti održiv, on mora biti sveobuhvatan – da obuhvaća faze “prije, za vrijeme i nakon” pojavljivanja svjedoka pred sudom. Sadašnji programi, uključujući i program MKSJ-a, su uspjeli u većoj ili manjoj mjeri u pružanju podrške svjedocima prije i za vrijeme njihovog svjedočenja. Međutim, nakon svjedočenja – ne računajući veoma rijetke slučajeve relokacije – podrška koja je bila ponuđena ili koja je bila dostupna svjedocima (telefonski poziv svjedoku nakon svjedočenja, posjećivanje svjedoka, ili upućivanje svjedoka na nevladine organizacije ili neke druge lokalne institucije) je bila graničenog karaktera. Sa svoje strane, MKSJ je ustanovio da bi sistematičnije organizovanje aktivnosti na daljnim kontaktima sa svjedocima poboljšale ukupni kvalitet podrške.<sup>197</sup> Za postojeće strukture u regionu, dalji rad sa svjedocima ostaje više želja nego praksa.

Sagovornici u cijelom regionu su zapazili više različitih nedostataka u pružanju podrške svjedocima koji se odnose na fazu “prije” pojavljivanja svjedoka na sudu. Izgleda da je podrška svjedocima prije svjedočenja ograničena na one mjere koje se nude po samom dolasku žrtve/svjedoka u sudnicu radi svjedočenja. Umjesto toga, podrška bi trebala da započne kod inicijalnog kontakta sa žrtvom/svjedokom u toku istražnog postupka, i onda da se dalje nastavi. Transport do sudnice i natrag tokom prvih ispitivanja i za vrijeme glavnog pretresa, se izdva-

<sup>196</sup> U Hrvatskoj, na primjer, iako su prvobitno bili osnovani za podršku svjedocima u predmetima ratnih zločina, najnovije promjene u zakonodavnom okviru u Hrvatskoj su proširile okvir ovog (pilot) Programa podrške svjedocima na svjedoke za sva krivična djela, neovisno od karaktera tog djela. I obratno, u Sudu Bosne i Hercegovine i u Vijeću za ratne zločine u Beogradu, gdje mehanizam podrške obuhvata sve svjedoke, svjedoci koji su pokriveni ovim mehanizmom će neophodno svjedočiti samo u predmetima koji potpadaju pod međunarodno krivično i humanitarno pravo (ili organizirani kriminal).

<sup>197</sup> Od februara 2009. MKSJ je počeo sa primjenjivanjem “Politike održavanja kontakata” za svjedoke, koja ima za cilj da (i) osigura da je sve u redu sa svjedocima po povratku kući, tako što će procijeniti stanje i preuzeti korake u cilju minimiziranja bilo kakvog negativnog učinka koji je nastao zbog njihovog svjedočenja pred MKSJ-om, i da svjedocima pruži osjećaj da su to poglavlje svog života stavili iza sebe i da mogu nastaviti dalje, kao i (ii) da pronađe resurse unutar i izvan Tribunala kako bi se mogle adresirati potrebe svjedoka i kreirati mreža podrške.

ja kao posebno problematičan.<sup>198</sup> Neki svjedoci ne znaju zašto ih se poziva da svjedoče, što se dešava ili zbog vremena koje proteče od prvog kontakta, ili što neke osobe mogu biti pozvane na sud, bez prethodnog kontakta sa pravosudnim sistemom, kako je rečeno istraživačkom timu. Sam sudski poziv pruža malo ili nimalo informacija o predmetu i o eventualnoj podršci koju bi svjedok mogao dobiti. Nedostaci u procesu pružanja podrške svjedocima rezultat su problema sa resursima, poput manjaka osoblja, vozila i goriva, izvan su okvira ovog projekta. Međutim, treba napomenuti to da kada se od svjedoka zatraži da se oni sami pobrinu za logistiku i financijske troškove, veći broj njih će odustati, a vjerovatno još i više ukoliko se radi o psihološki ugroženim svjedocima.

### Outreach<sup>199</sup> i javno informisanje

Sudstva u pravosudnim sistemima zemalja bivše Jugoslavije u različitoj mjeri ne uživaju povjerenje javnosti. Ankete, kao ona koju je sprovedla Misija OSCE-a u Bosni i Hercegovini 2008. godine ili Misija predostrožnosti i osmatranja u Skoplju 2007. godine, ukazuju na to da obični građani imaju jako malo povjerenja u sposobnost suda da donese fer i pravične i odluke – posebno kada se radi o predmetima ratnih zločina.<sup>200</sup> Situacija nije drugacija ni drugdje u regionu.<sup>201</sup> Malo je iznenađujuće da sudovi zaostaju za vladom, zakonodavnim tijelima i čak političkim partijama kada se radi o povjerenju javnosti.<sup>202</sup> Problemi procesuiranja predmeta u oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava u jednoj takvoj atmosferi se time ne završavaju. Dodatna negativnost nacionalističke retorike usmjerene prema svim institucijama koje se usude suditi jednom od “naših” unosi osjećaj pristrasnosti u javnu predodžbu prirode sudova.

Jedan odgovor na ovu pojavu je *outreach*, a procjena potreba koje se odnose na *outreach* je otkrila dvije teme koje se izdvajaju. Sa mogućim izuzetkom Srbije, čini se da ima malo razumijevanja u regionu u odnosu na to 1) šta stvarno znači riječ *outreach* i

2) zašto je *outreach* važan. Svega nekoliko pravosudnih organa učestvuje u aktivnostima koje se pravilno karakteriziraju kao *outreach*, što je odraz niskog prioriteta koji *outreach* ima u resursima ograničenom pravosudnom sistemu, u kombinaciji sa neslaganjem o tome ko bi, ako bi uopšte iko, trebao sprovoditi *outreach* aktivnosti. Čak i oni sagovornici za koje

<sup>198</sup> Prema riječima sagovornika, obično se svjedocima isplate troškovi autobuske ili vozne karte od njihovog mjesta prebivanja do grada u kojem se nalazi sud. Međutim, oni sami plaćaju put od svojih kuća do autobusa/voza, kao i od stanice do zgrade suda.

<sup>199</sup> Podsjeća se čitalac da pogleda definiciju za riječ “outreach” koja je data u Dodatku 1, posebno radi toga što se mišljenja razlikuju u odnosu na obim, prioritet i na aktivnosti koji se pripisuju riječi outreach.

<sup>200</sup> Neobjavljeno istraživanje javnog mnijenja koje je sprovedla Misija OSCE-a u B&H u julu 2008.

<sup>201</sup> Na primjer na Kosovu, vidi OmiK: “Background Report: Human Rights, Ethnic Relations and Democracy in Kosovo/Pripremni izvještaj: Ljudska prava, etnički odnosi i demokratija na Kosovu”, ljetoz 2007. - ljetoz 2008. godine. Vidi također UNDP-ov: “Early Warning Report: Kosovo/Izvještaj za rano upozorenje: Kosovo,” dostupan na [http://www.kosovo.undp.org/repository/docs/EWR2o\\_eng\\_press.pdf](http://www.kosovo.undp.org/repository/docs/EWR2o_eng_press.pdf), str. 17 i 47.

<sup>202</sup> “Public Opinion Survey Prior to the Rule of Law Public Information Campaign, Key Findings / Ispitivanje javnog mnijenja prije kampanje javnog informisanja o vladavini prava ,najvažniji rezultati” OSCE Misija u Skoplju. Anketu sproveo “Strategic Marketing and Media/Strateški marketing i mediji,” 2007. godine.

se čini da shvataju koristi od *outreach*-a su se žalili da ne mogu da ga sprovede, navodeći kao razlog nedostatak resursa.

Jasno je da su ograničeni resursi jednim dijelom uzrok skromnog angažovanja na aktivnostima *outreacha*. Jako malo institucija ima dovoljno osoblja za pokrivanje postojećih potreba; a nedostatak razumijevanja važnosti *outreacha* dovodi do neodgovarajuće raspodjele sredstava. Javnost je i dalje loše informisana ili indiferentna spram ustrojstva pravosudnih institucija i postupaka koji se vode u njima, a posebno kada se radi o predmetima koji potpadaju pod oblast međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, sa svim njihovim pravnim osobenostima. Političari i mediji su poznati po tome da se ubacuju i eksploatišu taj vakuum koji postoji u razumijevanju, naizmjenično kudeći ili hvaleći rezultate koje pravosudni sistem postiže, u skladu sa svojim planovima.

Imajući u vidu gore pomenuto, istraživački tim je zaista primjetio unutar sudskih organa veće razumijevanje potrebe da se poboljša komunikacija sa javnošću i čini se da se poduzimaju uvjerljivi koraci u tom pravcu. Mnogi, ako ne i većina sudova, na primjer, sada imaju svoje internet stranice na kojima građani mogu vidjeti rasporede, profil osoblja, pravila, presude, i slične informacije iz javnog domena. Glasnogovornici suda (koji su često sudije) se pojavljuju u medijima kako na vlastitu inicijativu, tako i radi davanja izjave povodom konkretnog događaja.<sup>203</sup> Novinarima i javnosti se generalno dozvoljava da posjećuju zgrade suda i da slobodno prisustvuju ročištima – iako ponegdje još uvijek ustrajava pravilo “dobijanja dozvole unaprijed”.<sup>204</sup> Ovo su važne mjere informiranja javnosti, koje bez sumnje služe svojoj svrsi, ali one nisu *outreach*. *Outreach* je proaktivan, on pronalazi mogućnosti da izdigne na višu razinu profil suda i da izgradi povjerenje u kapacitete suda kao institucije, njegovu kompetentnost i u njegove odluke. Potrebano je značajano povećanje aktivnosti *outreacha* da se prevaziđe slaba predodžba javnosti o sposobnosti pravosuđa u oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava.

---

<sup>203</sup> Tamo gdje uopšte i postoje, glasnogovornici za tužilaštvo se mnogo rjeđe viđaju, i opet sa izuzetkom Srbije.

<sup>204</sup> Treba napomenuti da su tradicionalno sudnice u regionu veoma male, često ne veće od obične kancelarije. Nedostatak prostora se često navodi kao objašnjenje za isključivanje ili ograničavanje prisutnosti javnosti.

## IV. Najbolje prakse i naučene lekcije

### A. OPŠTE NAPOMENE

Gornja dva dijela su govorila o nezadovoljenim potrebama stručnjaka koji se bave predmetima Međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava u sudovima regije, i o onome što je do sada urađeno da bi se te potrebe zadovoljile. Ovaj dio se naslanja na prethodna na to istraživanje analizirajući šta iskustva u prenošenju znanja i jačanju kapaciteta u prethodnih deset mogu da ponude u smislu najboljih praksi i naučenih lekcija. Svrha ovog dijela je da sažme zajedničko znanje stručnjaka, edukatora, učesnika, organizatora, praktičara, posmatrača i administratora uključenih u aktivnosti jačanja kapaciteta u regionu i iznese na svjetlo dana i ono što je od ranije poznato i ono što je novo.

Kao što je ranije rečeno, istraživački tim je utvrdio koje najbolje prakse u prenošenju znanja iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava funkcionišu na više nivoa.<sup>205</sup> Da bi bilo jasnije, autori su ovaj spektar praksi sveli na dvije osnovne grupe. Njaveća grupa obuhvata prakse koje se odnose na prenošenje znanja uopćeno, bez obzira na konkretnu metodologiju, tehnologiju ili intervenciju. Na primjer, utvrđena najbolja praksa na najširem nivou predstavlja obezbjeđivanje koordinacije između članova donatorske zajednice (pogledati tekst u nastavku) kad su sponzori edukativnim događajima u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom. Ova i druge opšte-primjenjive najbolje prakse su navedene u dijelu B.

Druga grupa najboljih praksi se sastoji od konkretnih metodologija i tehnika, kao što su seminari, elektronski alati ili studijske posjete. One su operativne i služe kao sredstvo za prenošenje znanja. Međutim, kao što ćemo vidjeti, ove metode postaju “najbolje prakse” samo kada su preduzete u okviru određenih parametara ili kada slijede savjete i tehnike koje su specifične za dati kontekst i praksu.<sup>206</sup> U Dijelu C se nalaze opis četiri primjera takvih praksi, a nakon toga odmah slijede dodatni savjeti i tehnike koje ih čine najefikasnijim. Kada je

<sup>205</sup> Pogledati definiciju izraza “najbolja praksa” u Aneksu 1. - Terminologija.

<sup>206</sup> Ovo može uključiti, na primjer, obezbjeđivanje da prevodi budu dovoljno kvalitetni i obezbijedjeni prije događaja ili da se učesnici biraju prema transparentnim kriterijima

u toku istraživanja dat prijedlog kako se čak i ove najbolje prakse mogu uanprijediti, nakon njega slijedi objašnjenje kako se to unaprijeđenje može postići.

## B. PRAKSE KOJE SU OPŠTE PRIMJENJIVE NA PRENOŠENJE ZNANJA

Prakse navedene dalje u tekstu se odnose na jačanje kapaciteta i prenošenje znanja potpuno odvojeno od svih konkretnih izabраниh alata ili metodologija. One potiču prvenstveno iz iskustva eksperata, organizatora i donatora koji rade na nivou na kome se donose odluke u vezi sa politikama. Dok njihova opšta priroda znači da će neke od njih izgledati sasvim očiglednim, posebno onima koji već neko vrijeme rade na jačanju kapaciteta, to takođe znači da nisu pogodne da im se određuje nivo prioritete. Zbog toga su dole navedene najbolje prakse poredane po specijalnom redosljedu.

- Napori u prenošenju znanja su najuspješniji kada su domaći akteri “vlasnici” procesa. Lokalno vlasništvo procesa se pretvara u “vlasništvo nad rezultatima”, te se percepcija nametanja od strane stranih aktera izbjegne.
- Maksimiziranjem “efekta prelijevanja” aktivnosti koje se odnose na jačanje kapaciteta u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom na druga polja, na primjer na polje borbe protiv organiziranog kriminala, i obratno, poboljšava efikasnost resursa. Na sličan način, donatori dobiju više za svoj novac, a učesnici dobiju više za svoje uloženo vrijeme kada napori u svrhu prenošenja znanja nadopunjavaju trenutne pravosudne i institucionalne reforme.
- Većina pravnih stručnjaka koji se bave predmetima međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava su u velikoj mjeri samouki. Najbolje prakse u jačanju kapaciteta omogućavaju i olakšavaju proces samoobrazovanja. Kas smo već kod toga, samoobrazovanja koje se odvija odvojeno nije dovoljno, povratne informacije od eksperata i kolega su važan element stručnog usavršavanja.
- U post-konfliktnom društvu kao i u društvu koje je u fazi tranzicije pravosuđa, aktivnosti prenošenja znanja su često ad hoc karaktera, nekoordinirane i pokretane od strane donatora. Različiti mandati, ciklusi financiranja, nadležnosti, planovi, politički interesi, nesporazumi, konflikti ličnosti i mnoštvo drugih varijabli se često udruže i podrivaju koordinacijske napore. Koordinacijsko tijelo kojim, koliko god je to moguće upravljaju glavni domaći donosioци odluka, je od vitalnog značaja za uspješno prenošenje znanja.
- Održavanje raznolikosti (polne, nacionalne, etničke itd.) u svim aspektima prenošenja znanja – od planiranja do sprovođenja, i od učesnika do edukatora, potpomaže objektivnost i uključivanje svih.
- Kvalitetna procjena potreba je *sine qua non* za svako prenošenje znanja. Ukoliko se potreba pravilno ne identificira, onda će aktivnosti koje se preduzimaju za ispunjavanje te potrebe na kraju biti bespredmetno. U jednom složenom sistemu kao što je krivično-pravno, i na jednoj složenoj oblasti kao što je međunarodno krivično i humanitarno pravo, takve procjene nije lako napraviti. Procjene kvalitete bi trebale da sakupe podatke iz što je moguće većeg broja izvora, uključujući i potencijalne primaocе.
- Najbolji praktičari koji rade na prenošenju znanja pažljivo razmatraju mjesto u sistemu na kojem bi intervencija bila najefikasnija u smislu ispunjavanja neke identificirane

potrebe. Među faktorima se nalazi nivo intervencije, na primjer, individualni, institucionalni ili nivo pravosudnog sistema. Unutar svakog ovog nivoa često postoje pod-nivoi, na primjer na nivou pravosudnog sistema, može se razmatrati interveniranje samo na jednom području ili u cijeloj državi. Izbor vremena za intervenciju je također veoma važan, bilo da je to u vrijeme sticanja pravnog obrazovanja ili tek nakon što primaoc stekne nekoliko godina radnog iskustva. Konačno, treba razmotriti oblik intervencije: može li se identificirana potreba riješiti putem izmjene zakona, ili putem izmjene pravilnika, ili je neophodna obuka?

- Efikasna metodologija prenošenja znanja zahtijeva vrijeme i najbolje je posmatrati kao proces, a ne kao “jednokratni” događaj. Modeli obrazovanja za odrasle sugerišu da je potrebno vrijeme da bi se usvojio sadržaj – idealan bi način bio putem prakticiranja istog u kontroliranom okruženju – nakon čega bi odmah uslijedili individualni komentari.<sup>207</sup> Programi obuke o međunarodnom krivičnom i humanitarnom pravu u kojima je njegov sadržaj razbijen na faze ili nivoe je najuspješniji. Svaki korak u procesu se nadograđuje na znanje preneseno u prethodnom koraku – krećući se od uvodnog, preko srednjeg, pa do naprednog nivoa. Koordinacija među onima koji pružaju edukativne usluge može biti od velike pomoći u ovom smislu, na primjer, razmjenjivanje komentara, tako da se relevantna aktivnost prenošenja znanja koju pružaju različiti edukatori može nadograditi na prethodno obavljenu obuku.<sup>208</sup>
- Kad su konkretno u pitanju pravni stručnjaci, idealno bi bilo da proces prenošenja znanja uzme u obzir iskustvo koje pravnik posjeduje i onda da se na njega nastavlja dograđivati koristeći mehanizme koji se direktno odnose na tekuće i buduće zadatke učesnika obuke.
- Intervencije usmerene na prenošenje znanja koje uzimaju u obzir i poštuju lokalne pravne tradicije, ukoliko te tradicije nisu u suprotnosti sa međunarodnim pravnim standardima, su najbolje. Intervencije treba da su tako prilagođene da bi bile maksimalno primjenjive, a novim i inovativnim pristupima bi trebala prethoditi adekvatna istraživanja sa ciljem da utvrde njihovu održivost u lokalnom pravosudnom sistemu. Tamo gdje možda nove prakse nisu konkretno predviđene unutar domaćeg zakonskog okvira treba provjeriti da li su takve prakse zabranjene.

<sup>207</sup> Više o obrazovanju odraslih vidjeti u: „Izrada blokova za zidanje vještina“ “Building Blocks for obrazovanje odraslih i praktično obrazovanje [The Council for Adult and Experiential Learning] (CAEL) za Ministarstvo rada SAD-a, jun 2006. Dostupno na: [http://www.cael.org/pdf/publication\\_pdf/BuildingBlocksforBuildingSkills.pdf](http://www.cael.org/pdf/publication_pdf/BuildingBlocksforBuildingSkills.pdf)

<sup>208</sup> Kao ilustracija, jačanje kapaciteta pravnih stručnjaka koji su imali malo dodira sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom, bi počelo sa temama iz materijalnog prava, uključujući na primjer, kako su Ženevske konvencije inkorporirane u domaći krivični zakon i kako Evropska konvencija o ljudskim pravima utiče na postupke u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom u procesnom smislu. Nakon inicijalne obuke uslijedila bi prilika za primjenu zakona u realističnom okruženju, ili putem simulacije suđenja, kroz stažiranje ili radeći na stvarnim predmetima sa “mentorom”. Slijedio bi napredniji trening koji koristi drugačiju metodologiju, na primjer studijska posjeta, nakon koje bi opet uslijedila prilika za primjenu znanja, i tako dalje. Program bi bio kumulativan sa stalnim napredovanjem, i čak bi omogućavao i specijalizaciju u kasnijim fazama. Istražnici su uvjereni da bi primjenjivanje “programskog” pristupa bi predstavljao ogroman skok u efikasnosti jačanja kapaciteta u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom u regionu.



- Organizatorima, donatorima i sponzorima mora biti omogućeno da se informišu o krajnjim rezultatima intervencije prema prethodno identificiranim indikatorima. Idealno bi bilo kada bi analiza rezultata i naučenih lekcija u procesu bila korištena da poboljšanja buduće intervencije. Ovi komentari su još efikasniji kada ih dijele različiti edukatori na koordiniran način, u svrhu poboljšanja budućih srodnih aktivnosti koje će organizirati neko drugi.
- Idealno bi bilo kada bi intervencije imale ugrađene mehanizme koji će osigurati njihovu primjenjivost i korist nakon što se projektni ciklus (tj. finansiranje) završi, kada je to prikladno. Najbolje je kada se usaglašavanje oko mehanizma održivosti i dodjele sredstava za njegov razvoj izvrše odmah na početku.

Upravo navedena lista nije iscrpna, ali svakako sadrži osnovne najbolje prakse koje, kada su realizovane, funkcionišu na nivou donošenja strategija tako što koriste aktivnostima na jačanju kapaciteta i prenošenju znanja u kontekstu međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Kada su široko primjenjive, onda se diskusija okreće ka lekcijama i praksama koje su usmjerene na konkretne tehnike i mehanizme prenošenja znanja.

### C. NAJBOJE PRAKSE PREMA MEHANIZMU, TEHNICI I METODOLOGIJI

Opšti “arsenal” za prenošenje znanja sadrži niz tehnika i mehanizama, a to je činjenica koja se može uočiti posmatranjem nastave u većini učionica u srednjim školama. Kada se prenošenje znanja tiče odraslih – i posebno pravnih praktičara koji rade na predmetima koji se odnose na međunarodno krivično i humanitarno pravo – asortiman dostupnih alata je uži. Istraživanje je pokazalo da se u 90% rada na prenošenju znanja koristi jedan od ova četiri metoda.<sup>209</sup> U ovom dijelu su analizirane osobine sva ta četiri metoda. Zatim, koristeći prikupljeno iskustvo praktičara koji ih redovno primjenjuju, u ovom dijelu je data lista tehnika i savjeta koji služe da povećaju efikasnost svake od ovih metoda pri njihovoj primjeni. Istraživački tim je na kraju analize svake od najboljih praksi dao sažete prijedloge koje je takođe izvukao iz istraživanja, a koje bi mogle pomoći da se poboljšaju najbolje prakse. Dat je jedan primjer koji je obuhvatio najbolje prakse i prijedloga, kako je bilo prikladno.

#### 1. Skupovi za prenošenje znanja

Malo sagovornika može ukazati na efikasniji način prenošenja znanja iz domene međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava nego što je to putem dobro vođenih radionica, raznih skupova ili seminara, ali ima mnogo iznesenih primjera o uzalud potrošenom vremenu na prezentacijama koje se nisu mogle primijeniti ili predugačkih diskusija u grupi o perifernim stvarima. Bez obzira da li su napravljeni dobro ili loše, takvi forumi još uvijek predstavljaju najzastupljeniji metod prenošenja znanja u regionu. Kada se uzmu u obzir savjeti i tehnike, koje su ispod nabrojane, radionice, okrugli stolovi i seminari mogu efikasne najbolje prakse u uspješnom prenošenju znanja i umijeća na učesnike:

<sup>209</sup> Četiri najtradicionalnija načina prenošenja znanja su seminari, studijske posjete, razmjena stručnog osoblja (uključujući stažiranje) i lični kontakti/umrežavanje.

1. Predavanja moraju biti ograničena, ukoliko se uopšte i koriste. Obično pravni stručnjaci iz regiona ne uzimaju bilješke na takvim događajima.
2. Metodologije obrazovanja za odrasle za pravne stručnjake bi trebale uključivati praktične vježbe kao što su simulacije suđenja i hipotetičke scenarije. Prezentacije bi trebale da sadrže primjere uzete iz aktuelne ili buduće prakse učesnika, a tamo gdje je potrebno i adekvatno redigovane.<sup>210</sup> Izabrani završeni predmeti i njihovi popratni materijali pružaju materijal za simulirana suđenja.
3. Ograničena je korist jednokratnih treninga i seminara o širokim temama i trebalo bi ih upotrebljavati samo za određenu publiku, na primjer za kolege iz istog ureda ili odjela, ili samo za posebno naprednu ili osjetljivu temu.

#### EDUKATORI/STRUČNJACI:<sup>211</sup>

1. Karakter i važnost prezentatora su ključni. Najbolji prezentatori moraju posjedovati znanje teme koju obrađuju, iskustvo u tempu rada sa određenom grupom ljudi, i moraju biti u stanju da potaknu diskusiju, ali bez stvaranja utiska nadmoćnosti. Moraju imati isto ili veće iskustvo od većine, ako ne i od svih polaznika, i moraju biti dobro upoznati sa lokalnim pravnim sistemom i pravosudnom praksom.
2. Važno je planirati sredstva koja će ekspertima i prezentatorima obezbijediti dovoljno vremena (naročito ako su stranci) da se dobro upoznaju sa domaćim pravosudnim tradicijama.
3. Iskusnije sudije koje imaju značajno iskustvo u vođenju predmeta koji potpadaju pod oblast međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, a posebno lokalne sudije, su često najprikladnije osobe za vođenje diskusija među kolegama koje se odnose na prepreke i zamke kod suđenja složenih predmeta unutar domaćeg pravosudnog konteksta. Isto se uopšteno može reći i za iskusnije tužioce i istražitelje.

#### UČESNICI:

1. Ukoliko specijalizacija već ne postoji među praktičarima, odabir učesnika može predstavljati zadatak koji podrazumeva diplomatski pristup i balansiranje. S jedne strane, ona institucija koja šalje učesnike preuzima i teret odabira relevantnog osoblja, a s druge, "procjena potreba" je možda identifikovala određenu ciljnu grupu. Pregovori koji će

<sup>210</sup> Istraživački tim ovog projekta želi skrenuti pažnju na inovativnu metodologiju koju u ovom smislu koristi UNDP. Vidi: UNDP Bosna i Hercegovina, "Final Project Review Report/Završni projektni izvještaj", maj 2008. u vezi sa projektom: "Podrška uspostavljanju Ureda za ratne zločine (WCC) u BiH – obuka pravnih stručnjaka".

<sup>211</sup> Upotreba "rasporeda (roster)" stručnjaka – što je lista imena "dobrih" stručnjaka koji će biti pozvani i na buduće seminare ili radionice – je inicirala važnu raspravu među članovima istraživačkog tima i njihovim sagovornicima. Logika ovakve jedne prakse je jasna, međutim su isto tako jasne i njene zamke. Pri pravljenu ovakve liste treba razmišljati o, između ostalog: 1. Ko odlučuje o tome koji će instruktori biti na listi, a koji neće, i prema kakvim kriterijima? 2. Ko vodi računa o listi, ažurirajući kontaktne informacije? 3. Kako instruktori dobiju svoju prvu šansu da se uopće nađu na toj listi, itd. Prema mišljenju istraživačkog tima ovog projekta najbolje bi bilo da se takve liste, "rosteri", vode neformalno.



- uključivati mnogo taktičnosti i kreativnosti će pomoći u dovođenju odgovarajućih učesnika na seminar ili radionicu.
2. Najbolja obuka za sudije je kada kolega obučava kolegu, s tim da voditelj diskusije treba da odredi parametre debate ili prezentiranja predloženog rješenja na zadati zajednički problem, te da on vodi diskusiju među jednakim. Za ovaj bi forum idealna bila praktična i konkretna pitanja koja se pojavljuju na pretresu, za razliku od ezoteričnih teoretskih pitanja. Najbolje prakse uključuju raspravne suce i suce u žalbenom postupku koji uče zajedno na nivou pravosudnog sistema, a odvojeno na regionalnom nivou. U oba slučaja korisno je raditi zajedno sa sudijom iz MKSJ-a i/ili sa znamenitim međunarodnim stručnjakom.
  3. Prihvatljivo je miješati grupe, posebno suce, tužitelje i advokata u simulaciji suđenja i hipotetičkim scenarijima i igranju uloga. I obratno, ove grupe stručnjaka ne bi trebalo da se mješaju onda kada su na rasporedu problemi koji su specifični za datu profesiju, niti kada se diskutuje o stvarnim predmetima. Pozivanjem gosta-govornika koji je stručnjak u drugoj oblasti može se osigurati da je i drugo stajalište prezentirano, gdje je to potrebno.
  4. Uopšteno govoreći, početnici i iskusniji kadar ne bi trebali da se nađu na istoj obuci kao učesnici. Iskustvo pokazuje da bi se obje grupe osjećale neugodno kod postavljanja pitanja ispred onih drugih – tako obstruirajući diskusiju.
  5. Obuka advokata predstavlja poseban izazov zbog činjenice da optuženo lice ima pravo da bira svog branitelja, što otežava identificiranje ciljne grupe unaprijed. Razni pravosudni sistemi u regionu, često u saradnji sa relevantnom advokatskom komorom, formiraju liste nezavisnih i odvjetnika “po službenoj dužnosti” koji su prošli određeni nivo obuke iz domene međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. “Certificirani” kurs koji nudi neophodne osnove iz prakse iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava u lokalnim pravosudnim sistemima se smatra najboljom praksom u nastajanju.<sup>212</sup>
  6. Advokati također mogu da prođu obuku kroz svoju advokatsku komoru, naročito u onim slučajevima gdje ta advokatska komora čini “podgrupu” ili “sekciju” koja specijalizira u međunarodnom krivičnom i humanitarnom pravu. Kao što je to već učinjeno u nekim pravosudnim sistemima (npr. u Hrvatskoj), advokatska komora bi trebala da razmotri sklapanje memoranduma o razumijevanju sa lokalnom Akademijom za obuku sudija i tužilaca, ili drugim tijelima koja se bave obukom, da bi iskoristili instruktore i materijale koji su već tamo izrađeni, uz prilagođavanje istih perspektivi odbrane.<sup>213</sup>

Čitav niz prijedloga sadrži razmišljanja u vezi sa unapređenjima koja je prikupio istražni tim u taku istraživačke etape. Na primjer, u okviru ograničenja koja se odnose na materijalno-tehnička sredstava institucije treba da sistematski ažuriraju i modernizuju i svoju metodologiju i nastavne materijale. Pružanje prilika za stručno usavršavanje edukatora, kao

<sup>212</sup> OKO organizuje certificirani kurs za advokate koji žele da rade pred Sudom BiH.

<sup>213</sup> Autori su svjesni da klasično pravno obrazovanje pruža takve kvalifikacije pravnicima da oni mogu dapreuzmu bilo koju vrstu predmeta. Međutim, u svjetlu težine i složenosti predmeta ratnih zločina, autoritakođer predlažu da se preispitaju pravila o tome da li se certificiranje ili uslov iskustva (kao što to OKOima u Sudu BiH) mora učiniti obaveznim i drugdje u predmetima ratnih zločina.

što su seminari za “obuku edukatoru”, je važno i da bi se održao korak sa modernom pedagogijom i za ažuriranje sadržaja, tj. usavršavanje kako znanja tako i vještina. Institucije za edukaciju treba da uključe ove seminare/prilike u svoje dugoročno planiranje. Kada su edukatori stranci, oni treba da svoje prezentacije prilagode domaćem pravnom kontekstu i da obezbijede da njihovi savjeti budu kako prikladni tako i primjenjivi u domaćem kontekstu. Ovi savjeti se tom logikom primjenjuju na kontekst međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, posebno kada se raspravlja o načinu na koji se strana sudska praksa i dokazi prikupljeni van datog pravosudnog sistema mogu u njemu koristiti. Pored MKSJ-a i drugih tribunala, Međunarodni komitet Crvenog krsta, sa posebnim mandatom u međunarodnom humanitarnom pravu, je neprocjenjiv izvor edukatora i eksperata iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava.

Sve veća grupa potencijalnih edukatora iz regiona i posebno onih koji su radili na predmetima međunarodnog krivičnog prava, treba da bude iskorištena na efikasan način. Sami ili zajedno sa međunarodnim ekspertima, ovi edukatori su neprocjenjiv izvor i bez izuzetka će pomoći da se zatvori praznina između međunarodne ekspertize i domaćih stručnjaka. Gore-navedeni programi “obuke edukatora” mogu pomoći tim ekspertima da svoje znanje prenesu pomoću dobrih pedagoških metoda.

“Stručni saradnici” su veoma važna, ali često zanemarena, ciljna grupa u aktivnostima prenošenja znanja. Stručni saradnici često pišu presude, ispituju svjedoke i vode važna istraživanja, a veliki broj njih kasnije postanu sudije, tužioci i advokati. Obučavanje takvog kadra o upotrebi elektronskih baza podataka (npr. “Sudski spisi MKSJ-a”, “Alat za sudsku praksu Žalbenog vijeća MKSJ-a” i „Matrica predmeta“ („Case Matrix“)<sup>214</sup> može biti djelotvornija za procesuiranje predmeta od obučavanja iskusnijeg kadra.

Slično ovome, “pripravnici” postoje u skoro svim vijećima i tužiteljskim uredima u regionu, u zavisnosti od sredstava i nadležnosti datog ureda. U svjetlu kratkoročnosti zaposlenja pripravnika (dvije godine, obično uz rotaciju između odjela), pripravnici obično nisu ciljna grupa za aktivnosti prenošenja znanja koje se organiziraju na međunarodnim ili lokalnim nivoima. Međutim, pošto ovaj mladi kadar pravnih stručnjaka obuhvata buduće sudije, odvjetnike i tužitelje, onda bi se resursi prenošenja znanja trebala proširiti i na ovu grupaciju.

Da bi povećali njihovo učešće, apelacionim sudijama i pravnim stručnjacima na višim funkcijama treba ponuditi “napredne” programme obuke iz međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, čak i kada imaju malo ranijeg iskustva u toj oblasti; imat će više sklonosti da učestvuju na takvim događajima. Tako je korisno da se unaprijed obezbijede biografije edukatora ili eksperata, što će omogućiti pozvanim učesnicima da na osnovu punih informacija naprave odluku da li da učestvuju ili ne.

<sup>214</sup> Pogledati preporuku o elektronskim, analitičkim i istraživačkim alatima u Dijelu V.

» *Najbolja praksa Sastanci kolega (kolegijum):*

*Šta:* Zatvorni sastanak kolega, obično iz istog ureda, suda ili područja nadležnosti, sa vanjskim ekspertom.<sup>215</sup>

*Kako:* Lokalni pravni stručnjak na visokom položaju predsjedava sastankom. Cilj je da se uskladi praksa, identifikuju najbolje prakse, prevaziđu uobičajne prepreke i pojasne komplikovana pravna pitanja.<sup>216</sup> Mogu se pokrenuti povjerljiva pitanja i može se razgovarati o konkretnim predmetima, kada je prikladno. Posjetioci iz drugih pravosudnih sistema ili institucija se mogu dovesti, ukoliko je to primjerno. Ovakva struktura nudi mnoge prednosti: ona nije mnogo skupa, poštuje domaću hijerarhiju, daje mogućnost upotrebevanjske ekspertize (npr. MKSJ ili ICRC), i pomaže pri razrješenju domaćih problema domaćim snagama.

*Ko:* sudije, tužioc i istražitelji.

## 2. Studijske posjete

Studijske posjete MKSJ-u kao i unutar regiona postaju sve zastupljenija praksa u prenošenju znanja u zadnjih nekoliko godina. Tipična posjeta Tribunalu se sastoji od jedne manje grupe praktičara iz regiona – tužilaca ili sudija, a ponekad i jednih i drugih – koja provede tri ili četiri dana dobijajući informacije od strane osoblja, prisustvujući sastancima sa svojim kolegama, diskutirajući o pravu, obilazeći objekat, i/ili prisustvujući suđenju. Studijske posjete su tokom ovog istraživanja dobile skoro jednoglasne pohvale kao korisno sredstvo prenošenja znanja. Te posjete MKSJ-u bile u funkciji *outreach-a*, odnosno, posjetitelji su vidjeli “ljudska lica” koja se nalaze iza Tribunala, vidjeli su njihove urede, mješavinu muškaraca i žena, raznih rasa i nacionalnosti koji čine Tribunal. Posjetitelji su imali priliku da vide profesionalni pristup kojeg stručnjaci koriste u Hagu dok sprovode istrage, krivično gonjenje i suđenje – pristup koji je lišen svake predrasude na etničkoj ili nacionalnoj osnovi. Inherentna objektivnost institucije (obično) ostavlja utisak da vladavina prava stoji iznad uskih nacionalnih interesa.

Dodatna razmatranja zavrjeđuju da se studijske posjete uvrste na spisak najboljih praksi u prenošenju znanja, uključujući i očigledno: posmatranje institucije koja radi u praksi omo-

<sup>215</sup> Uz određena prilagođavanja, ovakva praksa je efikasna na cijeloj teritoriji na kojoj se primjenjuje (tj. regionalno) kada se pojave prepreke koje su zajedničke za struku.

<sup>216</sup> Program treba biti pripremljen na lokalnom nivou, međutim može uključivati: pristup i korištenje dokaza koje je prikupio MKSJ, savjete u vezi sa organizacijskim pitanjima u složenim predmetima, zaštitu i podršku svjedocima, presuđene činjenice, uviđaj i rekonstrukciju mjesta zločina u predmetima u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom, pretpretresna ročišta, pregovaranje o priznanju krivice, pisanje presude, vođenje istrage (nova uloga) i organizacija drugih događaja važnih za međunarodno krivično i humanitarno pravo.

gućava poređenje sa institucijom sa koje se dolazi. Učesnici koji dolaze iz slabo razvijenijili institucija koje ne rade na najbolji način, često nisu svjesni procedura koje bi trebale da postoje sa ciljem omogućavanja efikasnog rada. Obezbeđenje, komunikacijski protokoli, prakse vođenja toka predmeta, arhiviranje, IT, logistika, i sredstva za istraživanje – sve ovo se može vidjeti tokom posjete Hagu, i može imati uticaja na posjetioce isto onoliko koliko i diskusije o problematičnim pravnim temama i pitanjima koja utiču na institucionalnu saradnju. Informacije dobivene od kolega također pomaže kod identifikovanja pitanja i tema za buduće intervencije u vezi sa prenošenjem znanja. I kao što je jedan učesnik u studijskoj posjeti rekao istražnom timu, “Nisam ni znao šta sve nisam znao, sve dok to nisam vidio u Hagu.”

Najbolje prakse koje su iznesene dalje u tekstu, prije svega potiču iz iskustva stečenog posjetama MKSJ-u koje su obavili praktičari iz pravosudnih sistema zemalja bivše SFRJ. Međutim, ove prakse se jednako primjenjuju i na posjete Međunarodnom krivičnom sudu ili pojedinačnim državama koje su oformile odjele za ratne zločine, na primjer, Norveška i Kanada,<sup>217</sup> kao i susjednim zemljama u regionu gdje su uvedene specijalizirane strukture.

1. Takve posjete su najuspješnije kada su posjetioci i njihovi domaćini unaprijed pripremljeni za posjetu i kada imaju jasno definisane ciljeve. U detaljnim konsultacijama sa posjetiocima, domaćinima i donatorima sa ciljem da se utvrde očekivanja, organizator može pomoći da se utvrde kako ciljana grupa tako i ciljevi.
2. Posjeta mora biti konkretno prilagođena određenoj grupi i ciljevima da bi se osiguralo da su prezentacije relevantne i da program posjete pokreće posjetu ka njenom cilju. Teme o kojima će se govoriti; mjesta, odjeljenja i osoblje koje će biti posjećeno; format sastanaka, obilazaka i kratkih upoznavanja zahtijevaju da se unaprijed utvrde i dogovore. Takva priprema je veoma naporna i intenzivna u smislu ljudskih i materijalnih resursa, tako da, na primjer, zahtjeva unaprijed prevedene slajdove za PowerPoint prezentaciju, usklađivanje prezentacija svih govornika, i omogućavanje složenih logističkih i finansijskih aranžmana.
3. Kao što je rečeno ranije dok smo govorili o seminarima i radionicama, karakter i važnost prezentatora su ključni. Najbolje funkcionišu kratke prezentacije iza kojih slijedi dovoljno vremena za diskusiju.
4. Komentari i ocjene koje daju učesnici i domaćini, a koje se kasnije prenose organizatorima, su se pokazali kao dragocjena aktivnost na kraju svake posjete.

#### UČESNICI:

1. Pokazalo se da je korisno uključiti praktičare sa svih nivoa –npr. apelacione sudije, tužioce i, često zanemarene, braniocima – u studijske posjete. Dok se neke tačke programa, kao što je posjeta pritvorskoj jedinici, mogu izvesti zajednički, odvojeni sastanci sa kolegama po struci omogućavaju lične kontakte.
2. Dok široko učešće u ovakvim posjetama ima svoje korisne strane, sagovornici su primjetili kako naknadne posjete, odnosno, druga ili treća posjeta određenih osoba također

<sup>217</sup> Kanadski program je opisan na: [http://www.justice.gc.ca/eng/news-nouv/nr-cp/2007/doc\\_32020.html](http://www.justice.gc.ca/eng/news-nouv/nr-cp/2007/doc_32020.html). Posjećeno: 17. februara 2009.godine.

daje pozitivne rezultate. Za vrijeme naknadnih posjeta dođe do učvršćivanja ličnih kontakata do kojih je došlo prilikom inicijalne posjete. Bolje upoznavanje sa okolinom i sa kolegama omogućava dublje ulaženje u teme koje su ostale prilično površno obrađene za vrijeme prvih posjeta.

3. Najbolje je kada se koriste manje grupe tako da se omogući angažovanje svakog pojedinačnog učesnika.

Kako bi se poboljšao učinak studijskih posjeta, njihovi učesnici treba da budu izabrani prema transparentnim kriterijumima koji će biti izrađeni u saradnji između institucija koje šalju i primaju učesnike i onih koje su sponzori tih posjeta. Treba izbjegavati praksu da rukovodstva institucija za studijske posjete bira favorite među službenicima, ne uzimajući u obzir da li će ti službenici imati koristi od posjete.

Takva praksa, čak i kada je usmjerena na davanje jednakih mogućnosti svima u instituciji, izvrće svrhu i vrijednost studijskih posjeta, spriječava ostvarivanje ličnih kontakata sa odgovarajućim službenicima i podriva potencijalnu vrijednost posjete i za institucije koje šalju i primaju učesnike i za one koje su sponzori tih posjeta. Dok je dužina posjete često ograničena vremenski i budžetski, treba razmisliti o kombinovanju studijskih posjeta sa radnim posjetama. Ovakve posjete sa dvostrukom namjenom daje učesnicima mogućnost da usvoje znanje i steknu dublje razumijevanje profesionalnih uloga svojih kolega na istim dužnostima.<sup>218</sup>

Kao što važi za seminare, učesnici u studijskim posjetama, treba da, nakon povratka na rad, prenose kolegama koji nisu učestvovali u posjeti sadržaj onoga što su naučili u toku svoje posjete. Ovo prenošenje informacija treba da bude uslov za učestvovanje u posjetama, a nadređeni treba da obezbijede da do njega dođe. Ocjene i komentare učesnika i domaćina treba da budu saopštene onima koji mogu biti zainteresovani za organizaciju budućih posjeta ili daljih događaja. Distribucija ovih informacija će pomoći da se izbjegne dupliranje i omogućiti da se buduće posjete nadgrade na lekcije naučene u prethodnim.

Takođe treba razmisliti da se studentima prava pruži mogućnost da posjete međunarodne i domaće sudove za ratne zločine kao način za unapređenje njihovog osnovnog pravnog obrazovanja, uključujući učestvovanje u tzv. "praćenju zaposlenih" ("Job Shadowing") [Program za studente, pripravike i profesionalce koji žele da saznaju šta zapravo znaci baviti se određenom profesijom ili da iskuse šta podrazumijeva neko radno mjesto kroz mogućnost direktnog praćenja svakodnevnog rada zaposlenih u MKSJ-u. Op.p.] Kao što važi za učesnike u studijskim posjetama, odabiranje studenata prava treba da bude transparentno i, u ovom slučaju, zasnovano na kvalitetama (stipendija).

---

<sup>218</sup> Pogledati kućicu Najbolje prakse: "Napredne studijske posjete, tzv. praćenje zaposlenih – Job Shadowing", na ovoj stranici

» *Najbolja praksa:*

*Napredne studijske posjete, tzv. "praćenje zaposlenih – Job Shadowing"*

*Šta:* Proširenje tradicionalnih studijskih posjeta i raspoređivanje učesnika na zajednički ras sa kolegom u instituciji koja je domaćin.

*Kako:* Kao što je već rečeno gore, studijske posjete su same po sebi najbolje prakse u prenošenju znanja kada se poštuju glavni principi. Sa ovim dodatnim segmentom – koji traje od nekoliko dana do sedmice – tradicionalna studijska posjeta je obogaćena sa više direktnih ličnih kontakata, radom na konkretnim zadacima i dubljim proučavanjem pitanja na koje nailaze oboje kolega. Dok takve posjete zahtjevaju dodatno planiranje, vrijeme, financijska sredstva i pristupačne zainteresirane strane na obje strane, za učesnika predstavlja dodatnu vrijednost.

*Učesnici:* Osoblje za podršku žrtvama/svjedocima, osoblje Ureda registara, istražno osoblje, tužiocima (izvjesne faze), i vijeća (izvjesne faze, posebno za vrijeme glavnog pretresa).

### 3. Stipendije, stažiranje i razmjena osoblja

Privremeno dovođenje ljudi u neku instituciju ili vijeća se pokazalo efikasnim i obostrano korisnim alatom za prenošenju znanja. Takav program već postoji u regiji, na Sudu BiH, i MKSJ-u već nekoliko godina uspješno vodi programe u Vijećima, Tužilaštvu i Uredu registrara. U Hagu su učesnici izabrani među sudijama, tužiocima, studentima prava, akademikima i specijaliziranim stručnjacima iz cijelog svijeta. Učesnik obično ostaje između dva i šest mjeseci, i za to vrijeme stiče neposredno iskustvo u radu na Tribunalu na stvarnim predmetima iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Iz razumljivih razloga, njihov rad ne zadire na strateški nivo, i institucija – domaćin može u određenim situacijama ograničiti učesnikov pristup povjerljivim materijalima, ali se cjelokupno iskustvo pokazalo izuzetno korisnim u smislu prenošenja znanja.

Po dolasku, učesnik obično pohađa uvodni kurs koji obuhvata teme koje se protežu od politika dotiče institucije do alata koji su na raspolaganju i procesa koji se odvijaju u kancelariji.<sup>219</sup> Kada se radi o razmjeni osoblja ili stipendijama, pojedinac može raditi na svom predmetu ili istraživačkom projektu, ali sa pristupom resursima, materijalima i pomoći sudije ili tužioca iz institucije – domaćina, prema želji. Pripravnici, kada se smjeste i kada im se dodijeli mentor, odnosno supervizor, rade na zadacima prikladnim njihovom nivou vještine i intere-

<sup>219</sup> Korisne teme uključuju, između ostalih: upoznavanje sa kolegama, obilazak zgrade, upoznavanje sa pravilima oblačenja, organogramom institucije, misijom ili mandatom, upoznavanjem sa mašinama u kancelariji i ostalom tehničkom opremom, gdje se može dobiti pomoć, radno vrijeme, hitne procedure, organizacione politike i vremenski okviri projekta.



sa. Tipičan zadatak podrazumijeva pravna istraživanja, pisanje podnesaka ili memoranduma i sažimanje izjava svjedoka ili svjedočanstava.

Istraživanje je rezultiralo u nizu tehnika koje maksimaliziraju prenošenje znanja u takvim programima:

1. Motivacija je ključni kriterij u odabiru učesnika i važnija je od poznavanja međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava (zato što nemotivisani član tima predstavlja teret u smislu nadzora). Prethodno iskustvo je od koristi, ali nije presudno pri odabiru, budući da se zadaci raspoređuju prema sposobnosti i iskustvu učesnika. Nadalje, najbolje je birati učesnike u takvim programima procesom sličnim za odabir redovnog osoblja, odnosno, putem transparentne procedure prijavljivanja za poziciju. Biranje kandidata iz najšireg kruga će okupiti najveći kvalitet i najrazličitije kandidate.<sup>220</sup>
2. Rad u timu u principu obezbjeđuje bolju sredinu za prenošenje znanja nego rad u izolaciji. Idealni broj učesnika u jednom timu se treba izračunati prema količini posla i mogućnosti za nadzor. Balansiranje brojeva omogućava da učesnici nisu ostavljeni bez zadataka i da supervizori nisu preopterećeni.
3. Davanje kratkoročnih i dugoročnih zadataka osigurava da su stažisti uvijek zaposleni.
4. Stažisti najbolje rade kada osjećaju da doprinose krajnjem rezultatu. Najbolji supervizori to postižu dajući im zadatke koji zahtijevaju odgovarajuće profesionalne odgovornosti i koji su važni za ciljeve tima.
5. Teško je dovoljno naglasiti važnost nadzora, i supervizori trebaju biti pažljivo odabrani jer su oni često odlučujući faktor u uspjehu u programu razmjene ili pripravničkom programu. Najbolji se supervizori sastaju sa učesnicima na redovnoj osnovi, najmanje dva puta mjesečno. Najbolji su supervizori oni koji su na raspolaganju učesnicima; koji pružaju konstruktivne i pravovremene povratne informacije; odgovaraju na njihova pitanja; i koji ih tretiraju kao korisne članove tima. Trebaju se izbjegavati supervizori koji tretiraju učeniske samo kao privremenu pomoć.
6. Stažisti obično imaju mogućnosti za profesionalni razvoj koje su na raspolaganju redovnom osoblju i pokazalo se korisnim da ih se potakne da ih i iskoriste.
7. Iskustvo je pokazalo da je bolje da se obezbijedi dobra obuka i upoznavanje na početku učesnikovog boravka u instituciji – onda kada je najkorisnija.

Nije bilo mnogo prijedloga za poboljšanje programa za razmjenu i stažiranje, najvjerojatnije zato što su prakse već relativno dobro ustanovljene. Primijećeno je da biranje prikladne dužine trajanja takvih programa može biti teško. Istraživanje sugerije da je, gdje to resursi dozvoljavaju, potreban period od najmanje četiri mjeseca, a po mogućnosti šest, kako bi učesnici upoznali instituciju – domaćina u potpunosti i kako bi u potpunosti iskoristili vrijeme koje tamo provedu. Planiranjem preklapanja između novih i starih učesnika omogućava novim učesnicima da postavljaju pitanja starim, tako ubrzavajući uvodni dio.

<sup>220</sup> Ovo je tačno čak i kada se cilja na specifične grupe, kao što su mladi praktičari iz regije. Mreža treba biti što šire bačena unutar regije.

Kako bi se što bolje iskoristilo prenošenje znanja, uspješnim učesnicima koji još nemaju stalni posao treba dati pisma preporuke i imena kontakt-osoba kako bi se poboljšale njihove šanse za zapošljavanje u institucijama koje se bave međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom.

» *Najbolja praksa: "NAPREDNO" STAŽIRANJE*

*Šta:* Pravnici koji će uskoro diplomirati ili tek diplomirani pravnici pomažu iskusnim pravnim stručnjacima u njihovom radu.

*Kako:* "Napredno" stažiranje se nadovezuje na tradicionalni pripravnički model na dva načina: Prvo, obuka prije postavljanja priprema pripravnike za buduće iskustvo, omogućavajući im da počnu svoje stažiranje sa prednosti. Dobra priprema smanjuje opterećenje domaćina-stručnjaka i povećava stručnu vrijednost stažiste. Obuka prije postavljanja bi trebala dalje da služi kao mehanizam za provjeru kako bi se osiguralo da se samo visoko motivisani pripravnici odaberu. Drugo, nakon provedenih tri do četiri mjeseca na MKSJ-u, ili na drugom međunarodnom sudu ili tribunalu, pripravnici provode tri do četiri mjeseca u domaćoj instituciji. Ova dodatna faza pripravnništva omogućava dalji prenos znanja stečenog na Tribunalu ili negdje drugdje, domaćim kolegama. Alternativno, novi zaposlenici na sudu, branitelji ili tužioci bi mogli proći pripravnički staž prije nego što započnu raditi na svom radnom mjestu.

*Ko:* Pravnici koji će uskoro diplomirati ili tek diplomirani pravnici koje interesuje oblast međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava i/ili tek zaposleni pravnici.

#### 4. Lični kontakti i stvaranje kontakata

Kao što je već primijećeno, značajan broj ličnih kontakata se uspostavio tokom rada Tribunalu i kao rezultat njegovog rada u regiji. Važno je istaći da je postojao protok znanja i informacija – i da još postoji – u oba pravca, kako se ovi kontakti produbljuju i povećava im se broj. Na primjer, posjete od strane istraživača i tužioca sa Tribunalu koji rade na nekom predmetu često ih stave u kontakt sa njihovim kolegama i takve su razmjene bile od uzajamne koristi. Nadalje, studijske posjete od strane pojedinaca i grupa koje obilaze Tribunalu kako bi se upoznale sa osobljem i kako bi ih osoblje informiralo o svom poslu dovelo je do uspostavljanja ličnih kontakata, koji su se vremenom razvili u kooperativne poslovne odnose. U društvu u kojemu su lični kontakti od ogromne važnosti, takve mreže mogu biti efikasan metod prenošenja znanja – a kada su u pitanju pojedini stručnjaci, i JEDINI efikasan metod. Za one pojedince koji smatraju značajnim korišćenje takvih kontakata, pokazali su se kao stalan izvor profesionalnog usavršavanja.

Jednako je važno stalno poboljšanje atmosfere između pravosudnih sistema, te tako i odnosi između pravnih stručnjaka u regiji. Naši sagovornici su govorili na izuzetno pozitivan način



o njihovoj sve većoj saradnji sa kolegama koji rade negdje drugo na sličnim predmetima. To ne znači da zakonske i praktične prepreke, kao što su rasprave o nadležnosti, paralelne istrage, “pitanje izručenja”,<sup>221</sup> i slično, ponekad ne limitiraju lične kontakte u konkretnim predmetima. Međutim, organizatori prenošenja znanja bi se trebali sve više oslanjati na regionalne eksperte i razvoj takvih mreža prilikom planiranja izgradnje kapaciteta, usprkos činjenici da su doskora zaostaci etničke zategnutosti predstavljali prepreke inicijativama ovog tipa.

Istraživanje najboljih praksi u stvaranju ličnih kontakata otkrilo je malo osim potrebe da se kreiraju okolnosti gdje kolege dolaze u kontakt, na primjer, na obukama ili za vrijeme posjeta. Nekoliko tehnika nabrojanih ispod pomažu organsku pojavu ličnih kontakata kada se primjenjuju prilikom događaja organizovanih u svrhu prenošenja znanja ili studijskih posjeta:

- Facilitatore treba pažljivo birati tako da su u stanju da stvore atmosferu u kojoj se učesnici osjećaju slobodnim da izraze svoje mišljenje i da priđu drugima. Kada drugi uzmu riječ, facilitator obezbjeđuje da se svaki govornik/ca predstavi.
- Na manjim događajima, predstavljanje na početku daje svakom učesniku šansu da govori. Ovo “razbijanje leda” je neophodno, ali na takav način da se svaki učesnik osjeća ugodno.
- Koristiti manje grupe na regionalnom događaju, tako da su učesnici izmiješani i da komuniciraju jedni sa drugima.
- Kada postoje jezičke prepreke, od pomoći je da se identificiraju prevodioci koji su na raspolaganju za vrijeme pauza i obroka, te da se o tome obavijeste učesnici, kako bi se olakšala neformalna konverzacija.
- Za vrijeme pauza i na marginama događaja, organizatori, vođe i facilitatori mogu napraviti svjestan napor da povežu (upoznaju) kolege po profesiji. Da bi se maksimizirali kontakti na marginama (za vrijeme obroka, nakon završenog radnog dana), događaje organizovane u svrhu prenošenja znanja je najbolje održavati na lokacijama koje su udaljene od kancelarija ili centra grada.
- Prije zatvaranja događaja, podijeliti listu imena učesnika i kontakt podataka koje su sami dali. Reći učesnicima da ostave svoje poslovne kartice prilikom registracije.
- Osigurati da su dovoljno velike pločice sa ispravno napisanim imenima na raspolaganju tokom većih događaja. Uključiti titulu učesnika i pravosudni sistem iz kojeg dolazi na pločice sa imenima.
- Stvaranje kontakata među advokatima je većinom *ad hoc*, i većinom se dešava kada se u timu odbrane nalaze i međunarodni i domaći branitelji ili za vrijeme obuke organizovane za odbranu.

<sup>221</sup> “Pitanje izručenja” se odnosi na ustavnu zabranu izručenja državljana koja postoji u ustavima zemljama nasljednicama bivše Jugoslavije. Ta zabrana sprečava napredak u rješavanje predmeta ratnih zločina jer osumnjičeni koji su državljani susjednih zemalja (i koji bi mogao tamo biti uhapšen) ne mogu biti prisiljeni da im se sudi u zemlji gdje je zločin počinjen. Pravosudna saradnja je u nekim predmetima omogućila da se održi postupak u zemlji čiji je osumnjičeni državljanin, iako prebacivanje dokaza i svjedoka može biti komplikovano. Uklanjanje zabrane izručenja se smatra od strane većine posmatrača kao ključni korak naprijed u izgradnji povjerenja u regiji.

Lični kontakti se mogu razviti na bilo kakvom događaju i na različitim hijerarhijskim nivoima. Iskustvo iz regije je pokazalo da studijske posjete, razmjena osoblja, obuka, konferencije i jedan na jedan sastanci su samo neki od foruma gdje se takvi kontakti razvijaju. Održavanje istih može biti teže, naročiti gdje postoje jezičke i prepreke u vidu velike udaljenosti, ali napori u tom pravcu su jasno urodili plodom u izgradnji kapaciteta i prenošenja znanja u oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Rezultati istraživanja su sugerisali da bi advokatske komore trebale činiti više napora u njegovanju ličnih kontakata širom regije, možda putem organizovanja periodičnih sastanaka.

## 5. Druge najbolje prakse

Prenošenje znanja koje koristi nekoliko tehnika za redom se pokazalo naročito efikasno, posebno za uvođenje u oblast međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava praktičarima koji se nisu prethodno susretali s njim. Kada je dobro isplaniran, svaki pristup se nadovezuje na znanje i vještine koje su uvedene u prethodnom pristupu, utvrđujući ga kroz praksu prije nego što se krene dalje. Slijedi primjer sveobuhvatne obuke za početni nivo<sup>222</sup> za novo osoblje koje će raditi u oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava.

»Primjer: Sveobuhvatni uvodni kurs:

*Šta:* Program prenošenja znanja za novo osoblje koje će raditi u oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava.

*Kako:* Tokom perioda od oko četiri mjeseca, učesnici se vode kroz svaku fazu predmeta međunarodnog zločina – od predistražne faze<sup>223</sup> do pretresa, do pisanja konačne presude po žalbi.<sup>224</sup> Grupa se sastaje jedan dan svake dvije sedmice (ili kako je prikladno) da bi održala simulirano suđenje ili vježbala određene vještine, kao i da dobije nove upute. Na svakom sastanku, učesnici rade u timovima i dobijaju zadatke koje će prezentirati na sljedećem sastanku, kao i vještine (obuku) ili alate (na primer, elektoničku analizu) koje će izvesti. Treneri – i strani i domaći – sa iskustvom i vještinama za svaku fazu koriste autentične, redigovane materijale i video snimke kako bi prenijeli relevantne vještine. Na sličan način, važeća zakonska pitanja – materijalna i procesna, domaća i međunarodna – se objašnjavaju u svakoj fazi. Teme trebaju biti prilagođene redovnom poslu učesnika. Tipične teme uključuju standarde za određivanje pritvora, materijalne dokaze

<sup>222</sup> "Početni nivo" se odnosi na pravne stručnjake koji se nisu prije bavili predmetima Međunarodnog humanitarnog prava i ne ukazuje na njihov položaj ili godine iskustva.

<sup>223</sup> Istražna faza može uključivati posjete mjestima za ekshumaciju ili forenzičkim laboratorijama sa razmatranjem bitnih pitanja na licu mjesta, kao i obuku za pristup Sistemu elektronskog objelodanjivanja dokaza (EDS).

<sup>224</sup> Na primjer, "Priručnik MKSJ-a o utvrđenim praksama" sadrži odličan dio o pisanju presuda u predmetima ratnih zločina koji bi se mogao koristiti kao materijal za obuku.

i svjedočenja<sup>225</sup> dokaze u istražnoj fazi (uključujući razgovor, zaštitu, podršku i korištenje dokaza iz MKSJ-a i stranih sudova), pisanje optužnica, istrage na mjestu zločina, prethodni postupak i pisanje presuda. Vođene vježbe u malim grupama i simulirani postupci koji se zakazuju tokom cijelog programa osiguravaju da učesnici vježbaju vještine i koriste alate.

*Ko:* Pravni praktičari svih profila, pripravnici, analitičari i savjetnici koji će raditi na predmetima međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava.

Druga praksa u prenošenju znanja koja dobija na popularnosti među onima koji se bavi izgradnjom kapaciteta je nuđenje “pridruženih” stručnjaka (*embedded experts*) institucijama ili kancelarijama domaćinima. U obezbjeđivanju takvog eksperta ima višestrukih prednosti, od kojih je prva direktna pomoć njihovim domaćinima/kolegama na konkretnim, pojedinačnim predmetima. Dodatna prednost je u utvrđivanju profesionalnih i institucionalnih slabosti iznutra, sa pogledom na izradu prilagođenih rješenja za izgradnju kapaciteta. Ovi “pridruženi” eksperti mogu biti domaći ili strani,<sup>226</sup> ali moraju imati sveobuhvatno i priznato iskustvo u oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Uz ekspertizu u oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, ekspert, bilo domaći ili strani, mora posjedovati izuzetne međuljudske odnose, najviše etičke standarde i biti apsolutno diskretan. Lične kvalitete gostujućeg eksperta su ključni faktor od koga zavisi uspjeh jer izabrani moraju izbjegavati intervencije i ne smije nikada izgledati kao da “usmjeravaju” svoje kolege. Nadalje, moraju biti u stanju da procjene potrebe kako bi olakšali prilagođene događaje u svrhu prenošenja znanja. Bezuslovna podrška direktora institucije je također neophodna.

» *Najbolja praksa: PRIDRUŽENI STRUČNJACI (embedded experts)*

Ministarstvo pravde Sjedinjenih Američkih Država, Međunarodni program pomoći i obuke za krivičnu istragu (ICITAP) na redovnoj osnovi dovodi eksperte u istražne strukture u regiju, gdje oni pomažu u konkretnim predmetima i organiziraju događaje za izgradnju kapaciteta. Evropska unija je uspješno dovela pridružene eksperte, na primjer, u specijalizovana tužilaštva za organizovani kriminal u Skopju. I u primjeru Evropske unije i primjeru ICITAP, činjenica da mentor ne govori lokalni jezik je kompenzirana odobrenim prevodiocem sa punim radnim vremenom.

<sup>225</sup> Svaka tema se može obrađivati onoliko iscrpno koliko to vrijeme dozvoljava, ili se prilagoditi učesnicima. Na primjer, obuka o podršci, odnosno zaštiti svjedoka se može baviti psihološkom procjenom, vještak naspram očevidca, zaštitne mjere, ispitivanje/unakrsno ispitivanje, kontakt očima i govor tijela, itd.

<sup>226</sup> Strani stručnjak ne mora neophodno znati jezik, jer prevod može biti obezbjeđen (uz dodatne troškove), od strane provjerenih prevodioca.

Najbolje prakse u primjeru iznad su izabrane između brojnih iskustava praktičara i onih koji se bave izgradnjom kapaciteta koji rade u zemljama bivše Jugoslavije. Oni dijele više zajedničkih karakteristika, od kojih je najvažnija iskazana efikasnost u prenošenju znanja sa onih koji posjeduju ekspertizu na korisike. Prakse imaju dokazane dobre rezultate, a dodatne sugestije daju potencijal za dalje poboljšanje njihove efikasnosti. U sljedećem poglavlju se iznose preporuke o tome kako se ove iste najbolje prakse mogu najefikasnije primjeniti kako bi se odgovorilo na potrebe pravnih stručnjaka u regiji vezane za oblast međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava.

## V. Preporuke

### A. OPŠTI KOMENTARI

Konačni bitni dio ovog izvještaja sadrži preporuke namijenjene jačanju postojećih kapaciteta pravnih stručnjaka koji su uključeni u postupke ratnih zločina u regiji. Sakupljene su prvenstveno tokom istražne faze ovog projekta i ponuđene su zainteresovanim stranama i ekspertima u više navrata, nakon čega su prilagođene u skladu sa povratnim informacijama. Preporuke su raspoređene u dvije široke kategorije: 1) Opšte preporuke – primjenjive u svim profesijama i institucijama; i 2) Preporuke prema temi. Mali broj preporuka se odnosi samo na jedan pravosudni sistem, i tako su i označene u tekstu ili fusnoti.

Većina preporuka usmerena je na znanje i vještine praktičara koji su u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom, ali Konačni izvještaj se odmiče od tog konkretnog fokusa u tri područja: analitički kapacitet, podrška žrtvama, odnosno svjedocima i *outreach*. Trenutni broj zaposlenih ne dozvoljava ozbiljno prenošenje znanja u ovim područjima kojima se bavi ovaj izvještaj. Stoga, potrebna preliminarna preporuka je da se poveća broj zaposlenih ili da se kreiraju pozicije u ovim područjima, i da novo osoblje završi sveobuhvatni program obuke kao dio uvodnog kursa. Dok se to ne desi, izgradnja kapaciteta koja se odnosi na ta tri područja će imati ograničenu vrijednost.

Unutar dvije kategorije, preporuke se daju po prioritetima. Određivanje po prioritetima je utvrđeno na Regionalnoj radionici održanoj u Sarajevu u maju 2009. godine, gdje su projektni partneri potražili mišljenje učesnika kako bi zaokružili konsultacije o mogućim pratećim aktivnostima. Prioriteti izneseni ispod se ne trebaju uzimati striktno, i dodatna diskusija o relativnim prioritetima treba ostati na prvom mjestu u planiranju sljedećih inicijativa.

Značajan broj faktora je uzet u obzir prilikom izrade ovih preporuka, gdje su najvažnije očigledno bile postojeće potrebe stručnjaka u regiji, kako su opisane u Dijelu III, te najboljim praksama i naučenim lekcijama iz Dijela IV. Mišljenja sagovornika i onih koji su učestvovali na radionicama u Hagu i Sarajevu su očigledno imala uticaja. Na kraju, velika pažnja je data kako mjestu, tako i prikladnom nivou aktivnosti usmerenih ka prenošenju znanja unutar određenog pravosuđa ili teme, kao i održivosti bilo koje preporuke. Međutim, dva faktora NISU uzeta u obzir, usprkos njihovoj očiglednoj važnosti:

3. Financijski, ljudski i materijalni troškovi; i
4. Osim u rijetkim slučajevima, agencija ili organizacija koja bi trebala preduzeti, koordinirati ili sponzorirati takve napore.

Ova dva faktora zahtijevaju značajno dodatno istraživanje, konsultacije i koordinaciju između lica, kako domaćih tako i stranih, koja će potencijalno implementirati ove preporuke..

## B. GENERALNE PREPORUKE – VISOKI PRIORITET

### Transkripti sa postupaka na MKSJ-u

Transkripti postupaka pred MKSJ-om trenutno postoje na engleskom i francuskom jeziku i dostupni su na web stranici MKSJ-a.<sup>227</sup> Audio zapisi postoje na svim relevantnim jezicima, ali ih nije moguće pretraživati i može se doći do njih samo na zahtjev, jer se primjerci mogu napraviti samo manuelno u MKSJ-u. Posljedično, bogatstvo relevantnih informacija sadržanih u transkriptima trenutno nije dostupno za efektivno korištenje od strane domaćih pravosuđa u regiji. Imperativ je da se transkripti učine dostupnim na lokalnim jezicima, putem alata koji omogućava pretraživanje teksta. Spomenuti transkripti imaju status službenih verzija kako bi se pomoglo njihovom korištenju u postupcima u regiji.

### Održiva struktura za podršku svjedocima

*Struktura:* Primarna potreba za zaštitom žrtava, odnosno svjedoka u postupcima međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava je kreiranje održive strukture za podršku.<sup>228</sup> Kao što je već rečeno, specifičnosti svakog pravosuđa ne dozvoljavaju generalizovane preporuke u pogledu strukture, sastava i mandata takvog mehanizma, osim da se (ponovo) naglasi da on pruža podršku prije, za vrijeme i nakon što svjedok, odnosno žrtva dođe u dodir sa pravosudnim institucijama. Istraživanje je pokazalo da pravosuđa sa postojećim strukturama teško ispunjavaju potrebne uslove te bi im stoga trebalo obezbijediti, čim je to moguće, dodatno osoblje.

### Elektronički alati za istraživanje i analizu

*Matrica predmeta (Case Matrix):* Složeni predmeti ratnih zločina često proizvedu hiljade stranica dokaznog materijala, uključuju veliki broj svjedoka, te ogroman broj dokaza, kratkih izvještaja i izvještaja vještaka. Moderni pravni stručnjaci izlaze na kraj sa ovim velikim količinama informacija koristeći niz elektroničkih alata. Neki od ovih alata, na primjer "Pravni

<sup>227</sup> <<http://www.icty.org/>>.

<sup>228</sup> Konkretno u BiH, vlada bi trebala razmotriti tendere za pružanje podrške žrtvama, odnosno svjedocima u skladu sa najboljim praksama iznesenim u ovom izvještaju i drugdje. Konture usluge (odnosno, njena geografska obuhvaćenost i struktura) mogu biti uključene u tender ili biti ostavljene ponuđačima unutar parametara 'najboljih praksi'.

alati Međunarodnog krivičnog suda (*ICC Legal Tools*)” i njegova primarna komponenta, *Matrica predmeta*,<sup>229</sup> imaju dvojnu ulogu prenošenja znanja međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava i asistiranja u upravljanju predmetima. Korisnici Matrice predmeta spajaju dokaze sa potrebnim elementima prekršaja i/ili modaliteta odgovornosti i, sa jednim klikom, pristupaju relevantnoj sudskoj praksi da vide šta su (ili nisu) drugi sudovi prihvatili kao dovoljan dokaz za taj element. Korisnici mogu mapirati dokaze koje imaju u Matrici, koju alat obezbjeđuje konkretno u tu svrhu. Drugačije rečeno, alat pomaže korisnicima u njihovoj dokaznoj, i u nekim slučajevima, pravnoj analizi, dok u isto vrijeme pomaže njihovoj organizaciji materijala relevantnog za predmet.

### **Poboljšanje u analitičkim kapacitetima i obučenom osoblju za podršku**

*Analitički kapaciteti* – uključuju i političke i vojne analitičke kapacitete – se iznova ističu kao ključne slabosti među istražiteljima i tužiocima u svim pravosudnim sistemima. Podrška je neophodna da se sprovede pravno istraživanje; kako bi se najbolje iskoristile arhive, dokazna dokumentacija i izvještaji vještaka; da se analiziraju političke, vojne i paravojne strukture; da se pruži pomoć sa svjedocima i iskazima, itd. Dodatno osoblje bi trebalo uključiti kako bi se ojačao kapacitet tužilaca i istražitelja koji rade na predmetima iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Iz istih razloga, stručni saradnici su neophodni za podršku sudijama koji vode postupke predmeta međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Novo analitičko osoblje bi trebalo imati sveobuhvatu obuku iz međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava sličnu onoj opisanoj u Dijelu 4C(5) iznad,<sup>230</sup> uključujući upotrebu elektronskih alata i baza podataka, uzimanja učešća u studijskim posjetama Sudu BiH, Specijalnom odjelu za ratne zločine u Beogradu i MKSJ-u i ako je moguće, učešće u “internoj obuci” na MKSJ-u i drugdje u skladu sa preporukama navedenim u tekstu ispod.

### **Podrška Akademijama (Centrima) za obuku sudija i tužilaca**

*Plan i program & obuka:* Potreban je moderan plan i program, rađen po mjeri jednostavan za ažuriranje, te konkretno vezan za međunarodno krivično i humanitarno pravo, kako bi se obučili praktičari od uvodnog do naprednog nivoa. Treba obuhvatati, ako je to primjereno, “Priručnik o utvrđenim praksama” MKSJ-a. Zajednički plan i program koji sadrži elemente koju su zajednički svim sudovima u regiji može biti izrađen zajedno sa modulima koji su konkretno napravljeni za svaki zakonski okvir u regiji – za varijacije u istražnim procedurama, na primjer. Obuku za sudije, tužioce, istražitelje i osoblje za podršku treba održavati periodično, koristeći metodologiju i najbolje prakse utvrđene u ovom Izvještaju.

<sup>229</sup> Detaljnije informacije o Matrici predmeta su dostupne na <<http://www.icc-cpi.int/Menus/ICC/Legal+Texts+and+Tools/Legal+Tools/>>. BHC verzija ovog alata će biti dostupna u novembru 2009. godine.

<sup>230</sup> “Sveobuhvatni uvodni kurs” za novo osoblje.



## Komunikacija sa ranjivim svjedocima

*Svjedoci:* Kako bi se razriješila pitanja koja se ponavljaju, a koja uključuju svjedoke i žrtve koje se same suočavaju sa lokalnim pravosuđima, potrebna je obuka koja je specifično namijenjena pravnim stručnjacima koji dolaze u kontakt sa takvim ljudima. Događaj sličan onom koji je naveden dalje u tekstu, ali prilagođen svakom pravosuđu bi trebao biti sproveden u sprezi sa mehanizmom za podršku svjedoka, odnosno žrtava, gdje je isti dostupan:

### » *Primjer:* KOMUNIKACIJA SA SVJEDOCIMA I ŽRTVAMA

*Šta:* Obuka za praktičare koji rade u oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, a koji dolaze u dodir sa svjedocima i žrtvama.

*Kako:* Obrađuju se primarna pitanja u vezi sa obavljanjem razgovora sa svjedocima i žrtvama ratnih zločina. Tehnike za pravilno ispitivanje traumatiziranih svjedoka i žrtava se predaju a onda vježbaju u kontroliranim uslovima. Učesnici uče tehnike zasnovane na vještinama za predpretno intervjuisanje i ispitivanje za vrijeme glavnog pretresa. Potom učesnici vježbaju sa lažnim svjedocima, pred svojim kolegama i/ili video kamerom, primjenjujući tehnike i reagujući na probleme koji se pojave. I stručnjaci i kolege daju povratne informacije. Konkretno teme za obuku obuhvataju:

1. Generalni pristupi obavljanju razgovora i najbolje prakse;
2. Zaštita svjedoka:
  - a. Procjena potrebe za zaštitom;
  - b. Zakonski okvir;
  - c. Pristupanje zaštitnim mjerama (na primjer, izmjena glasa, pseudonimi);
3. Opseg direktnog ispitivanja, unakrsnog ispitivanja i dodatnog ispitivanja svjedoka, gdje je to primjenjivo;
4. Vrste pitanja i kada ih upotrijebiti (otvorena, zatvorena, sugestivna, itd.);
5. Tehnike za ispitivanje očevidaca, vještaka i protivničkih svjedoka;
6. Pravilno i efikasno ispitivanje istraumatiziranih svjedoka;
7. Podrška svjedocima i kako joj pristupiti; i
8. Prepoznavanje sekundarne traume i postupanje u slučaju iste.

*Ko:* tužioci, istražitelji/policija, sudije i branitelji.

*Alat za pretraživanje domaće sudske prakse (Legal-Research Tool for Local Jurisprudence):* Prijeko je potrebna internetska baza podataka <sup>231</sup> odluka iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava sa prvostepenih, apelacijskih i vrhovnih sudova, koji se može

<sup>231</sup> Ovaj resurs bi također trebao biti periodično dostupan i na CD-ROM-u, posebno jer je uočeno da mnoge sudije i tužioci u BiH, na entitetskom nivou nemaju pristup internetu u svojim kancelarijama.

pretraživati.<sup>232</sup> Idealno bi bilo kad bi takav mehanizam bio integrisan u prevod postojećeg Alata za istraživanje sudske prakse Apelacionog vijeća (*Appeals Chamber Case-Law Research Tool* (ACCLRT))<sup>233</sup> MKSJ-a ili sa Matricom predmeta. Za takav alat bi bilo potrebno redovno održavanje i, stoga, određeno osoblje i resursi kako bi se održalo funkcionalnim i bilo dovoljno kvalitetno. Stoga bi trebalo biti u sklopu nekog suda, univerziteta, instituta ili NVO sa redovnim finansiranjem i pokazanom stručnosti. Dok takav alat ne bude dostupan, Matrica predmeta i prevedena verzija ACCLRT – a bi trebala biti na raspolaganju svim sudijama, braniteljima, istražiteljima koji rade na predmetima međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, UZ OBUKU ZA NJIHOVO KORIŠTENJE.

## OPŠTE PREPORUKE – NASTAVAK – SREDNJI STEPEN PRIORITETA

### Dotatna podrška Akademijama (Centrima) za obuku sudija i tužilaca

#### *Napredna obuka iz međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava:*

Napredna obuka je potrebna za tužioce, istražitelje, sudije i branitelje, prilagođena zakonskom okviru svakog pravnog sistema. Prikladni format obuke, kao što je onaj u primjeru ispod, bi trebao biti dovoljan ukoliko je nadopunjen obukama koje obuhvataju složene modalitete krivične odgovornosti, kao što su saučešće i komandna odgovornost, odnosno, gdje optuženi nije navodni direktni počinilac predmetnog krivičnog djela. Bez obzira na format, poboljšanje upotrebe dokumentarnih dokaza i utvrđivanje veze bi također trebalo biti uvršteno u teme. Kako podnijeti Zahtjev za pomoć MKSJ-u, uključujući i vrste dokumenata koje postoje na MKSJ-u i njihov stastus ili značaj; međusobni odnos različitih dokumenata, kako koristiti reference na različite tekstove, na primjer presude; te kako podnijeti zahtjeve za obavljanje razgovora sa privrenim licima, bi bilo od koristi za sve praktičare. U ovom smislu, pravni praktičari bi trebali biti upoznati sa bazom podataka “Sudski zapisnici MKSJ-a na internetu” (*ICTY Court Records Online*), njenoj dostupnosti na lokalnim jezicima i kako pristupiti njezinim sadržajima.

» *Primjer:* NAPREDNO MEĐUNARODNO KRIVIČNO I HUMANITARNO PRAVO – GRADNJA (ILI ODBRANA) VEZANOG PREDMETA

*Šta:* Obuka o vođenju predmeta koji uključuju počinioce srednjeg ranga.

*Kako:* Ko-facilitirana obuka za napredne praktičare. Učesnicima se da kratki pregled zakona u predmetima sa počiniocima srednjeg ranga tipičnim za konflikte u zamljama bivše Jugoslavije. Učensnici dobiju primjerke stvarnih dokanih materijala – redigovanih kako je prikladno – iz prakse MKSJ-a ili njihovog vlastitog pravosudnog sistema. Radeći u timovima, od učesnika se očekuje da sortiraju

<sup>232</sup> Od postojećih publikacija “OKO Reporter” je najbližih u smislu ispunjavanja ove funkcije.

<sup>233</sup> <<http://www.icty.org/sid/9991>>.

materijale koje su dobili, od kojih su neki relevantni a neki nisu, i da izgrade odbranu ili optužbu. Nakon svakog koraka slijedi diskusija. Tokom obuke identifikuju elemente krivičnog djela, ukoliko ih ima, uz materijale koji ih potvrđuju; 3. odabiru dokaze koje bi iznijeli na pretresu; 4. pišu optužnicu (za tužioce); i 5. (za tužioce i branitelje) objasne svoju teoriju o predmetu u simuliranoj uvodnoj riječi.

*Ko:* istražitelji, istražne sudije, tužioci i branitelji.

*Obuka edukatora:* Postoji potreba da se poveća kapacitet obuke i stručnosti postojećih edukatora iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava kako bi se poboljšalo sprovođenje gore spomenutog plana i programa, naročito u skladu sa najboljim praksama iz ovog Izvještaja.<sup>234</sup> Pedagogija prenošenja vještina u vezi sa elektronskim pretraživanjem i analitičkim alatima bi trebala biti uključena u njihovu edukaciju. Unapređenje vještina za edukatore bi trebala biti sprovedena rutinski.

*Pomoć:* Akademije i centri za obuku bi imali koristi od pomoći u implementiranju najboljih praksi identifikovanih u ovom Izvještaju u vezi sa metodologijom, prioritetima i temama. Pomoć bi mogla biti u obliku (privremenog) dodatnog osoblja koncentrisanog isključivo na implementiranje najboljih praksi, kreiranje administrativnih pod-jedinica unutar akademija koje bi bile fokusirane na obuku iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, ili dodajući osoblje obučeno u pravnom istraživanju pomoću modernih elektronskih alata i drugih modernih metoda relevantnih za međunarodno krivično i humanitarno pravo, da bi se pomoglo stručnjacima u pripremi za predmete.

### Pravni materijali

*Komentari:* Kako bi se prevladala oskudica ažuriranih pravnih referentnih materijala u regiji, važno je obezbijediti pravnim stručnjacima ažurirane komentare na međunarodno krivično i humanitarno pravo lokalnih autora. Komentari ove vrste se smatraju najautorativnijim izvorom tumačenja zakona u regiji. Oni nose veliku težinu u pravnoj zajednici i generalno usmjeravaju praksu unutar svoje teme. Osiguravajući da takvi komentari sadrže tačnu i ažuriranu sudsku praksu MKSJ-a uz domaću praksu – bi obezbijedilo njihovo mjesto među efikasnim alatima za prenošenje znanja. Na sličan način, prevod (gdje je to potrebno) i distribucija postojećih tekstova međunarodnih autora o međunarodnom krivičnom i humanitarnom pravu bi trebali biti razmotreni,<sup>235</sup> sa prethodnim upozorenjem u vezi njihove primjenjivosti.<sup>236</sup>

<sup>234</sup> Dalja procjena pionirskog programa UNDP-a u ovom smislu je potrebna.

<sup>235</sup> Na primjer, "Zakon o komandnoj odgovornosti" autora G. Mettraux (2009), koji se trenutno prevodi i trebao bi biti dostupan na jesen 2009. godine, finansiran od strane Soros fondacije. Druga knjiga predmeta iz prakse, Praksa Međunarodnih krivičnih tribunala za zemlje bivše Jugoslavije i Ruandu, autora John RWD Jones, 1999. godina, prevedena je na hrvatski jezik. Vodiči kao što je "Ekspertni vodič kroz MKSJ" opisan u fusnoti 31 bi se trebao uzeti u obzir.

<sup>236</sup> Vidi stranu 21, i tekst u fusnoti 31.

## Razmjena osoblja

Interna obuka na MKSJ-u i drugdje bi trebala biti na raspolaganju pravnim stručnjacima iz regije, naročito stručnim saradnicima, analitičarima, pripravnicima i drugom osoblju podrške.<sup>237</sup> Formati bi trebali uključivati gostujuće stručnjake, napredna stažiranja i 'praćenje zaposlenih' (*job-shadowing*) studijske posjete u skladu sa najboljim praksama iznesenim u Dijelu 4 ovog Izvještaja. Obuka o elektronskim analitičkim alatima bi trebala biti uključena kao dio uvodne ili obuke na radnom mjestu. Trebalo bi razmotriti nastavljanje (ili proširenje) takvih programa na Sud BiH, Specijalni odjel za ratne zločine u Srbiji, te drugdje u regiji i inostranstvu, kako se programi MKSJ-a završavaju.

## C. PREPORUKE PO TEMAMA (PRIORITETI ODREĐENI UNUTAR SVAKE TEME)

### Istražitelji

Istraživanje je otkrilo potrebu za širokim spektrom obuka za pravne stručnjake odgovorne za istraživanje zločina iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava u regiji. Osnovna, odnosno uvodna obuka o osnovima međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava je potrebna prvenstveno istražiteljima iz policijskih struktura. Istražne sudije i tužioc koji vrše funkciju istražitelja u takvim predmetima bi imali koristi od napredne obuke iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, naročito one koja pokriva modalitete krivične odgovornosti počinioca srednjeg ranga (*Vidi iznad primjer najbolje prakse "Napredno međunarodno krivično i humanitarno pravo"*). Obe grupe istražitelja bi imale koristi od "komunikacije sa svjedocima i žrtvama" obuke opisane u tekstu iznad, kao i upoznavanje sa pisanjem u upućivanjem Zahtjeva za pomoć MKSJ-u. Edukatori na ovim obukama bi trebali biti uključeni u komponentu edukacije edukatora (vidi "Podrška Akademijama za obuku" u tekstu iznad).

Ažuriranje istražnih tehnika i tehnologije je neophodno za sve pravnike uključene u predmete iz međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, ali to je naročito slučaj kad su u pitanju istražitelji. Teme bi trebale uključivati DNK, forenziku, analizu mjesta zločina, obavljanje razgovora i ekshumaciju. Radionice koje obuhvataju savjete i tehnike za istraživanje starih predmeta, kao i kursevi za upotrebu elektronskih analitičkih alata kao što su Mapa predmeta, su također neophodni za istražitelje.

<sup>237</sup> Nedavno objavljen "Zajednički projekat obuke Evropske komisije i MKSJ-a za domaće tužioce i mlade stručnjake iz zemalja bivše Jugoslavije" ima za namjeru da pokrije potrebu za rečenim aktivnostima u odnosu a tužilaštvo. Vidi <<http://www.icty.org/sid/10176>>.

## Sudije/Presuđivanje

*Regionalni sastanci apelacionih sudija:* Ovo su sastanci kolega u formatu opisanom na strani 44, sa učešćem sudija sa MKSJ-a.<sup>238</sup> Kao što je rečeno, program rada bi trebao biti kreiran lokalno i trebao bi uključivati teme koje predlože sami učesnici. Potencijalne teme identifikovane u ovom istraživanju uključuju pisanje presuda, presjek međunarodnog i domaćeg zakona u vezi sa predmetima koji uključuju počiniocima srednjeg ranga, upotreba stranih (naročito MKSJ-eve) sudskih praksi, uloga sudije u *outreach*-u i korištenju elektronskih alata za istraživanje.

*Regionalni sastanci prvostepenih sudija:* Ovo su sastanci kolega u formatu opisanom na stranici 44, uz učešće sudija sa MKSJ-a. Teme sugerisane tokom istraživanja uključuju uzajamnu pomoć u sakupljanju dokaza; dopustivost dokaza; upotreba dokaza sakupljenih od strane MKSJ-a; činjenice presuđene negdje drugo;<sup>239</sup> uloga sudije u podršci svjedocima;<sup>240</sup> uloga sudije u outreach-u; najbolje prakse u upravljanju predmetom i administracije predmetima i priliv (uključujući elektronske alate); i izrada smjernica za određene teme,<sup>241</sup> kao što su mjere za zaštitu svjedoka, predpresesne konferencije, posjete mjestu zločina i rekonstrukcije mjesta zločina.<sup>242</sup>

Treba također razmotriti mješovitim vijećima prvostepenih i apelacijskih sudija, sa temama koje su prilagođene prema potrebi.

## Tužilaštvo

*Regionalni sastanci tužioca:* Ovo su sastanci kolega, uz učešće viših tužilaca sa MKSJ-s, sa ciljem nadopunjavanja trenutnih napora Ureda tužilaštva MKSJ-a u pogledu tužilaca u regiji.<sup>243</sup> Istraživanje sprovedeno za ovaj Izvještaj je ukazalo da teme trebaju uključivati: vođenje istraga ratnih zločina, novi zakonski okviri koji olakšavaju koopoeraciju i razmjenu dokaza među različitim pravosuđima, koristi i zamke usvajanja timskog pristupa u krivičnom gonjenju, najbolje prakse u upravljanju predmetom i administracij predmeta i priliva predmeta

<sup>238</sup> Treba iskoristiti vrijeme dok je ovaj resurs još na raspolaganju, ali to ne znači da su sadašnje i bivše sudije sa MKSJ-a jedini mogući izvor. Ključne kvalifikacije su značajno iskustvo sa Međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom i način da se pomaže manje iskusnim kolegama bez pokazivanja superiornosti.

<sup>239</sup> Istraživački tim napominje da postoji *lex specialis* u BiH koji se bavi ovom temom.

<sup>240</sup> Dok se činilo da većina sudija razumije u potpunosti svoju ulogu u zaštiti i podršci svjedocima, drugi su mislili da ta odgovornost leži negdje drugo.

<sup>241</sup> Vidi stranu 89, i fusnotu 141, za primjer vodiča za video konferencije u Hrvatskoj.

<sup>242</sup> Za BiH konkretno, serija sastanaka kolega na kojima se govorilo o relevantnim pitanjima u vezi sa implementacijom "strategije" bi bila od koristi. Primjeri tema uključuju rad na predviđenom broju predmeta, substativnih pravnih prepreka, kriterija složenosti, i upotrebe dokaza prikupljenih od strane MKSJ-a, te presuđenih činjenica. Jedan tužilac i jedan sudija sa Suda BiH i MSKJ-a bi trebali biti pozvani kao posmatrači. Idealni bi sastanci između glavnog tužioca Ureda tužilaštva BiH i entitetskih tužilaca trebali biti redovni, na primjer, svaka tri mjeseca, sa ciljem razmjene iskustava, strategija i perspektiva.

<sup>243</sup> Ured tužilaštva MKSJ-a je, zajedno sa odjelom za krivično gonjenje ratnih zločina Suda BiH, kreirao strukture za redovne konsultacije između tih entiteta.

(uključujući elektronske alate), uzajamnu pomoć u prikupljanju dokaza, te dopustivosti dokaza prikupljenih od strane MKSJ-u i u drugim pravosuđima.

*Vanjska ekspertiza:* Vanjska ekspertiza bi bila obezbijedena za podršku tužiocima u predmetima međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Stručnjak(ci) bi služili kao kolegijalni, profesionalni resursi u pitanjima vezanim za međunarodno krivično i humanitarno pravo, pružajući individualiziranu podršku u konkretnim predmetima. Uz pomoć u određenim predmetima, ekspert(i) bi asistirali u organizaciji i implementaciji napredne obuke, obuke u elektronskim alatima i bazama podataka, te u identifikaciji dodatnih potreba u oblasti stručnog usavršavanja.

## Odbrana

*Konferencije advokata odbrane:* Branitelji u regiji koji pred sudom zastupaju lica optužena za učešće u ratnim zločinima bi se trebali okupljati jednom godišnje ili jednom u šest mjeseci na intenzivnoj, višednevnoj konferenciji. Domaćin konferencije bi mogao biti Odjel krivične odbrane Ureda registrara Sudsa BiH (OKO),<sup>244</sup> jer već organizuje sličan događaj, ili lokalna advokatska komora, sličan institut ili neka nevladina organizacija. Prezentacije bi trebale biti organizovane na niz relevantnih tema obrađenih sa stajališta odbrane. Prilike za stvaranje kontakata i lične kontakte bi trebale biti ugrađene u dnevni red, što bi trebalo uključivati seminare, neformalne ručkove, i mjesta gdje stručnjaci i privatna industrija diskutuju i razmjenjuju, na primjer, pravne materijale, kurseve u vještinama i elektroničke alate. Kurs sa cekritifikatom u međunarodnom krivičnom pravu bi mogao također biti obezbijeđen na takvom događaju, kao i srednji i napredni kursevi iz međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Mogu se održavati radionice za sticanje vještina, kao na primjer tehnike ispitivanja i unakrsnog ispitivanja, uključujući i tehnike za rad sa istraumatiziranim, ondosno ranjivim svjedocima,<sup>245</sup> vršenje istraga u ratnim zločinima sa perspektive odbrane, efikasna upotreba pismenih dokaza, te otkrivanje oslobađajućih dokaza u starim predmetima. Također je važno razumijevanje mehanizama za traženje pomoći od MKSJ-a, (na primjer, zahtjevi po Pravilu 75h i zahtjevi za obavljanje razgovora sa pritvorenim licem);<sup>246</sup> pregovaranje o imunitetu i sporazumima o priznanju krivice u predmetima međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava; razjašnjenje profesionalno – etičkih pitanja; te osposobljavanju za rukovanje elektroničkim resursima, alatima za istraživanje i analizu (na primjer, Matrica predmeta, ACCLRT, Mapa predmeta, i software za upravljanje predmetima). Obuke bi trebale da se priznaju za godišnju normu stalnog pravnog obrazovanja.

<sup>244</sup> OKO trenutno organizuje godišnji događaj slične prirode. Ova najbolja praksa je kombinacija konferencije OKO-a i California Attorneys for Criminal Justice, zajedno sa Udruženjem javnih branitelja Kalifornije, događaj koji se fokusira na odbranu u predmetima smrtne kazne u Sjedinjenim državama.

<sup>245</sup> Vidi obuku pod nazivom "Komunikacija sa žrtvama i svjedocima" na strani 58.

<sup>246</sup> U skladu sa trenutnom međunarodnom praksom, samo sudske i državne vlasti mogu tražiti pomoć od Ureda tužilaštva ili Registrara Tribunala. Tako bi, u većini država, branitelji trebali raditi sa sudskim vlastima u skladu sa nacionalnim, odnosno lokalnim krivičnim procedurama.



*Eksterna ekspertiza* bi trebala biti dostupna kao podrška braniteljima koji rade na predmetima međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava.<sup>247</sup> Kao sa sličnom podrškom predloženom za tužioce (vidi iznad), stručnjaci odbrane bi služili kako kolegijalni, stručni resursi iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, pružajući individualiziranu podršku u konkretnim predmetima. Uz pomoć u konkretnim predmetima, eksperti bi pomagali u organizaciji i implementaciji obuke, a naročito obuke u korištenju elektronskih alata i baza podataka, kao i identifikaciji dodatnih potreba u stručnom usavršavanju. Stručnjaci bi mogli biti bazirani u lokalnim advokatskim komorama, nevladinim organizacijama ili nezavisnim uredima, prema potrebi.<sup>248</sup>

*Podrška advokatskim komorama* za izgradnju internog kapaciteta, odnosno plana i programa iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Pregovori o sporazumu o razumijevanju sa relevantom akademijom ili centrom za obuku sudija koji se tiču plana i programa, prostorija i edukatora, bi trebali uštediti resurse. Advokatske komore bi trebale upotrijebiti plan i program kako bi sprovodile periodične kurseve sa certifikatima koji bi imali sadržaj vezan za međunarodno krivično i humanitarno pravo sa naglaskom na odbranu, naročito za advokate koji su dodijeljeni po službenoj dužnosti, ali i druge koji prihvataju predmete vezane za međunarodno krivično i humanitarno pravo.<sup>249</sup> Kurs treba pokrivati osnovne do naprednih nivoa i uključivati: elektronske analitičke i pravne alate i baze podataka, kao što su Matrica predmeta; pristup MKSJ-a dokazima pisanjem Zahtijeva za pomoć i zahtijeva prema pravilu 75h, te zahtijeva za obavljanje razgovora sa pritvorenim licima; vršenje istraga vezanih za međunarodno krivično i humanitarno pravo (prema potrebi), naročito u traženju oslobađajućih pismenih dokaza; i, na kraju, obuka o kontaktu sa svjedocima i ispitivanju istih – uključujući najbolje prakse u postupanju sa istraumatiziranim svjedocima.

*Kreirati ili poboljšati pod-komitete specijalizovane u međunarodnom krivičnom i humanitarnom pravu* unutar advokatskih komora koje će se fokusirati na sveobuhvatna pitanja koja izazivaju zabrinutost advokata odbrane. Na primjer, razmotriti rad prema restrukturiranju naknade za branitelje po službenoj dužnosti u složenim predmetima međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava.

### **Dodatna podrška žrtvama, odnosno svjedocima**

*Obuka osoblja – početna:* Zajedno sa razvojem održivih struktura, početni, odnosno uvodni program je esencijalan za svo novo osoblje. Plan i program koji uključuje praktičnu primjenu najboljih praksi iznesenih u Aneksu 6 i drugdje u ovom Izvještaju će biti potreban. Uz

<sup>247</sup> Na Kosovu, CDRC (vidi fusnotu 138) izgleda kao prikladan organizator za vanjsku ekspertizu.

<sup>248</sup> Specifično za BiH, vanjska ekspertiza je vjerovatno primjerenija za pomoć advokatima koji rade na sudovima na entitetskom nivou u svjetlu OKO-vog postojećeg mandata na Sudu BiH. Da li OKO može biti domaćin za eksperta na entitetskom nivou, međutim, otvara pitanja u vezi sa nadležnosti organizacije, mandata i tranzicije trebaju biti riješena.

<sup>249</sup> Istraživački tim napominje da su Ministarstvo pravde i Advokatska komora Hrvatske sačinili listu branitelja koji su voljni da ih sud imenuje po službenoj dužnosti optuženima za ratne zločine slabog imovinskog stanja, te su indicirali da bi oni obučili te advokate.



njihovu primarnu ulogu u pružanju psiho-socijalne podrške istraumatiziranim svjedocima, osoblje treba razumjeti ulogu jedinice za podršku žrtvama, odnosno svjedocima unutar pravosudnog sistema i zakonskog okvira koji se odnosi na svjedočenje svjedoka uopšte. Ispod je primjer takve početne obuke osoblja.

» *Primjer: RAD SA RANJIVIM I ISTRAUMATIZIRANIM SVJEDOCIMA*

*Šta:* Uvodna obuka za (novo) osoblje za podršku žrtvama, odnosno svjedocima.

*Kako:* Obuka koja se bazira na praksi, a koja obuhvata pitanje ugroženosti i traumatiziranosti svjedoka. Psiholozi i terapeuti koji se bave traumama vode učesnike u prepoznavanju znakova post-traumatskih stresnih sindroma i drugih trauma kod svjedoka koji treba da svjedoče na pretresu. Učesnici uče tehnike odgovarajuće interakcije sa takvim svjedocima, uključujući i praktične metode pružanja podrške prije i za vrijeme svjedočenja. Učesnici također uče kada i kako da interveniraju u ime svjedoka, o kojim stvarima mogu, a o kojim ne mogu razgovarati, kako objasniti često složene pravne procese u koje svjedok može biti uključen, te zakonska prava svjedoka u sudskom postupku. Dovede se lažni svjedok koji pomaže učesnicima da vježbaju, ispred svojih kolega, tehnike i kako da reaguju na probleme koja se pojave. I stručnjaci i kolege daju povratne informacije.

*Ko:* Osoblje i volonteri koji rade u strukturama za podršku svjedocima.

*Kontinuirano stručno usavršavanje:* Studijske posjete MKSJ-u i drugdje u regiji će se pokazati neprocjenjive osoblju i volonterima, kako je potvrđeno od strane službi za podršku u Hrvatskoj i Srbiji u neposrednoj prošlosti. Periodični sastanci kolega iz oblasti podrške svjedocima u regiji su također služili kao format za razmjenu najboljih praksi i njegovanje ličnih kontakata, zauzvrat pomažući novim uposlenicima u prevazilaženju prepreka uobičajenih na tom polju. Također važno za one koji teže izgradnji kapaciteta za podršku žrtvama, odnosno svjedocima jeste praksa samoobuke koja je znatno poboljšana stavljanjem materijala relevantnih za podršku žrtvama, odnosno svjedocima na raspolaganje praktičarima na jeziku koji im je razumljiv. Prevođenje dodatnih tekstova bi se trebalo razmotriti.<sup>250</sup>

<sup>250</sup> Postoje mnogi korisni tekstovi. Neki od njih su: 1) Svjetska zdravstvena organizacija. Smjernice za medicinsko-pravnu brigu za žrtve seksualnog nasilja. 2003. <[http://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/publications/violence/med\\_leg\\_guidelines/en/](http://www.who.int/violence_injury_prevention/publications/violence/med_leg_guidelines/en/)>. 2) Brewin CR, i drugi. "Brief Screening Instrument for Post-traumatic Stress Disorder," British Journal of Psychiatry. 2002, 181.3) Nicola Henry, "Svjedok silovanja: Granice i potencijali međunarodnih suđenja za ratne zločine za žrtve seksualnog nasilja u vrijeme rata," Međunarodni žurnal za tranzicijsku pravdu, 2009 3(1):114-134. 4) Sarah Hustache, i drugi. "Procjena psihološke podrške žrtvama seksualnog nasilja u konfliktnom okruženju: rezultati iz Brazavila, Kongo," Međunarodni žurnal sistema za mentalno zdravlje, 2009; 3: 7, dostupno na internetu, od 1. aprila 2009. godine na <http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=2669041>.

*Edukacija edukatora:* U svjetlu velike potrebe za obukom u ovoj oblasti, sistem obuke za edukatore je neophodan. Takvi edukatori će trebati pokazati rezultate na dva fronta: Najprije da obezbijede “dvosmjernu komunikaciju sa svjedocima i žrtvama” obuku u svakom pravosuđu za sve pravne stručnjake koji dolaze u dodir sa svjedocima i žrtvama;<sup>251</sup> i drugo, da obezbijede uvodnu i obuku na poslu za osoblje i volontere u jedinicama za podršku svjedocima, odnosno žrtvama spomenutim ovdje:

» *Primjer:* EDUKACIJA EDUKATORA U PODRŠCI SVJEDOCIMA

*Šta:* Program “edukacije edukatora” za razvoj kapaciteta za obuku među osobljem za podršku svjedocima.

*Kako:* Edukator, odnosno učesnici će dobiti smjernice o obrazovanju za odrasle na polju podrške svjedocima, koje će uključivati, između ostalog, izradu plana i programa i materijala za obuku, procjenu učesnika i davanje konstruktivnih povratnih informacija, učenje znakova i simptoma “sekundarne traume”, i konfiguracije vježbi sa lažnim svjedocima. Učesnici vježbaju vršenje obuke pred kolegama i/ili video prenosa i dobijaju instrukcije i povratne informacije.

*Ko:* Mali broj identifikovanih potencijalnih edukatora u podršci svjedocima, odnosno žrtvama.

*Kompenzacija:* Gdje nije dostupna, direktna podrška žrtvama treba biti pružena kroz programe pravne pomoći. Pravni fakulteti predstavljaju naročito validan forum jer takva pomoć može biti spojena sa prenošenjem znanja na studente u kliničkom okruženju pravnog obrazovanja. Takvi klinički programi mogu funkcionisati uz male troškove, dok su koristi i studentima i klijentima jasne, a da se i ne spominje širi doprinos socijalnoj pravdi.

» *Primjer:* KLINIKE ZA PRAVNU POMOĆ ŽRTVAMA

*Šta:* Program za kliničko pravno obrazovanje za pravne fakultete.

*Kako:* Vođen kako stalni kurs, odnosno, opciona komponenta plana i programa pravnog fakulteta. Profesor, odnosno advokat vodi studente u predavljanju stvarnih žrtava *pro bono* u parničnim postupcima za rješavanje imovinsko-pravnih zahtjeva u predmetima vezanim za ratne zločine. Studenti istražuju zakone i pišu zahtjeve i podneske, i prisustvuju ročištima na sudu zajedno sa advokatom, odnosno profesorom u skladu sa lokalnim pravilima Advokatske komore.

<sup>251</sup> Vidi uokvireni tekst na strani 58 za opis.

*Ko:* Studenti prava zainteresovani za oblast međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava i/ili kompenzaciju žrtava.

### Outreach i javno informisanje

Prenošenje znanja u sferi *outreach*-a ima svoje vlastite specifičnosti, koje rezultiraju iz različitih tumačenja *outreach*-a, zašto je on važan, i ko bi se njime trebao baviti.<sup>252</sup> U prenošenju znanja mora se najprije ustanoviti zajedničko razumijevanje *outreach*-a i njegova svrha. Vođstvo pojedinačnih sudova i dijelova sudova, relevantni dužnosnici ministarstva pravde i postojeće osoblje ureda za informisanje javnosti mora od početka razumjeti važnost *outreach*-a i njegove jedinstvene uloge koja je veća i važnija od one koju ima ured za informisanje javnosti. Jednom kada se ovo shvati, dužnosti *outreach*-a trebaju se dodati onima koje ima osoblje ureda za informisanje javnosti gdje takvo osoblje postoji. Gdje ne postoji osoblje ureda za informisanje javnosti, odnosno *outreach*, mora se dodati, gdje je to moguće. Uključivanje *outreach*-a u institucionalne strategije i dugoročno planiranje, i kreiranje politika za sudije, tužioce i druge dužnosnike da informišu *outreach* prakse unutar njihovog područja odgovornosti je kritični naredni korak nakon osiguravanja budžetskih sredstava i ljudskih resursa.

#### » *Primjer:* PRIKAZIVANJE FILMA & DISKUSIJA

*Šta:* Prikazivanje dokumentarnih filmova o *outreach*-u, nakon čega slijedi diskusija.

*Kako:* Učesnici gledaju film, na primjer “Pravda treba iskorak”<sup>253</sup> ili “Pravda u regiji”,<sup>254</sup> i diskutuju njegov sadržaj. Događaj se bavi potencijalnim uticajem koji dobro organizovane aktivnosti *outreach*-a mogu imati. To uključuje povećano opšte razumijevanje vladavine prava, pravičnih suđenja, nepristrasnost i odgovornost; korigovanje nerealnih očekivanja javnosti u vezi sa postupcima ratnih zločina; pokazivanje transparentnosti institucije; razbijanje predrasuda da su ratni zločini “prirodni” pratioci rata; jačanje volje žrtava i svjedoka za svjedočenjem; odvracanje

<sup>252</sup> Treba spomenuti da su sudije i tužiocu na prikladan način uključeni u one koji se bave outreach-om, ili zato što ljudski resursi to zahtijevaju ili zato što je njihova (etička) odgovornosti da promoviraju povjerenje javnosti u rad njihovih ureda.

<sup>253</sup> Film u stilu dokumentarca koji je producirala OSCE Misija u Bosni i Hercegovini koja pokazuje pozitivan uticaj aktivnosti outreach-a u predmetima Međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava.

<sup>254</sup> Film u stilu dokumentarca koji su zajednički producirali novinari u posjeti pravosudnim institucijama BiH i Hrvatske 2005. i 2006. godine.

javnosti od osjećaja apatije i zamora<sup>255</sup> i čak neprijateljstva prema krivičnom gonjenju za ratne zločine koje je prisutno na mnogim područjima; podizanje svijesti javnosti o činjenicama utvrđenim tokom pravosnažno okončanih postupka; i povećanje osjećaja javnosti da učestvuju i da su uključeni u taj proces.<sup>256</sup> Učesnici se podstiču da povećaju aktivnosti *outreach*-a u njihovom pravosuđu.

*Ko:* predsjednici sudova, glavni tužioci, članovi parlamenta, dužnosnici ministarstva pravde, prikladne nevladine organizacije.

*Usavršavanje osoblja outreach-a & kontinuirao obrazovanje:* Same aktivnosti *outreach*-a mogu i trebaju biti različite prirode, prilagođene prema potrebi društvenim okolnostima pravosudnog sistema.<sup>257</sup> Niz vještina koje posjeduje praktičar *outreach*-a mora biti jednako raznolik. Komercijalno dostupni kursevi iz “komunikacije sa javnošću” ili “službenika za informisanje javnosti” mogu biti ugovoreni u većini glavnih gradova u regiji, a sigurno u inostranstvu.<sup>258</sup> Često na takvim kursevima učesnici pišu saopštenja za štampu, govore pred kamerama, vode ili dogovaraju intervjue, organizuju medijske događaje i druge slične aktivnosti. Vrlo dobar edukator i metodologija u skladu sa najboljim praksama iznesenim u ovom Izveštaju mogu rezultirati sticanjem najvažnijih vještina. Važno je međutim, da oni koji se bave *outreach*-om sebe ne ograničavaju na uobičajene forume (npr. medije), nego da imaju kreativan pristup svom poslu, razmatrajući kako najbolje da ispune svoje ciljeve *outreach*-a u sklopu svog socio-političkog konteksta. Drugi val obuke osoblja treba biti usmjeren na razumijevanje međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava kao dio krivičnog prava. Sveobuhvatna uvodna obuka opisana u uokvirenom tekstu na stranici 53, specifično usmjerena na osoblje *outreach*-a i informisanja javnosti i koja se bavi pitanjima *outreach*-a i informisanja javnosti koja se pojavljuju u svakoj fazi nekog predmeta, bi bila od značajne koristi u ovom smislu. Dalja obuka koja pokriva etičke i pravne parametre *outreach*-a i informisanja javnosti je također neophodna. I, kao i sa svakom drugom profesijom redovne mogućnosti za profesionalno usavršavanje trebaju biti ugrađene u razvoj karijere. Periodične studijske posjete osoblja *outreach*-a Sudu BiH, MKSJ-u i Specijalnom odjelu za ratne zločine u Beogradu, odnosno Uredu tužilaštva, uključujući sastanke sa kolegama na ovim lokacijama u svrhu razmjene najboljih praksi su preporučene.

*Vanjska ekspertiza:* Sudovi bi trebali ozbiljno razmotriti da, na privremenoj osnovi, imaju gostujućeg stručnjaka koji bi pomogao u razvoju strategije *outreach*-a dotične institucije, da-

<sup>255</sup> Vidi: “Zamorenost ratnim temama”, objavio: BIRN dostupno na: <http://www.bim.ba/bh/155/10/17022/>. Posljednji put posjećeno: 2. marta 2009. godine.

<sup>256</sup> Mišljenje je mnogih da zbog toga što sudovi kreiraju historijski zapis, utvrđeni događaji bi trebali formirati dio javnog diskursa. Javnost bi trebala znati koja su djela dokazana, a ne samo ko je proglašen krivim i njihove kazne.

<sup>257</sup> Vidi Prilog 6 “Najbolje prakse u outreach-u”.

<sup>258</sup> Vidi npr.: “Konferencija sudskih službenika za javno informisanje”, <http://www.ccpio.org/index.htm> nudi ovakav jedan kurs.

jući savjete o prikladnim tehnikama i materijalima, i identifikujući dalje potrebe za obuku osoblja. Organizovanje i vršenje obuke može također biti u sklopu ekspertovog zadatka.

Preporuke iznad možda ne iscrpljuju potencijal za kooperativne intervencije od strane lokalne i međunarodne pravne zajednice, ali dva faktora ih odvajaju od prošlih napora: Prvo, čvrsto su bazirani na širokom istraživanju najboljih praksi; i, drugo, oni su bili podvrgnuti iscrpnim konsultacijama sa stručnjacima i praktičarima, i iz regije i iz inostranstva. Njihova implementacija bi trebala donijeti značajan napredak u predmetima iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava u regionu.

## VI. Završne opaske

U ovom izvještaju je analiziran presjek međunarodnog prava i prakse MKSJ-a sa jedne strane, sa domaćim pravom i domaćom praksom sa druge strane, iz perspektive “prenošenja znanja”. U ovom izvještaju je analiziran način na koji pravni stručnjaci najbolje uče zanat odbrane, krivičnog gonjenja, vođenja istraga i vođenja glavnog pretresa u predmetima u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom. Nakon proučavanja prošlih aktivnosti – i lekcija koje one nude – istraživački tim je identifikovao mehanizme pomoću kojih se može postići maksimalni učinak aktivnosti usmerenih na jačanje kapaciteta, koje su zasnovane na međunarodnom krivičnom i humanitarnom pravu. Iako sa težištem na jačanju vještina pravnih stručnjaka, u izvještaju je u stvari obrađena još jedna grupa praktičara – upravo oni koji rade na jačanju kapaciteta. Onoliko koliko je pravnim stručnjacima potrebno stalno unapređenje vještina, isto toliko je organizatorima aktivnosti na jačanju kapaciteta potrebna modernizacija tehnika i unapređenje vještina. Organizator obuke više ne može jednostavno unajmiti vrhunskog eksperta za određenu temu, staviti ga u prostoriju sa učesnicima obuke i očekivati sa se znanje prelije od eksperta na učesnike. Moderna pedagogija za odrasle potpuno jasno kaže da daleko više stvari od sofisticiranih *ex-cathedra* prezentacija čini prenošenje znanja, čak i onda kada su učesnici željni učenja. Čitav niz praktičnih, višeslojnih, interaktivnih i na stvarnosti zasnovanih obrazovnih iskustva se traži od stručnjaka koji rade na međunarodnom krivičnom i humanitarnom pravu. U ovom izvještaju smo nastojali izdvojiti ove moderne tehnike od lekcija naučenih u prethodnoj praksi i od ideja i inovacija koje postoje u korpusu pravnih praktičara i edukatora u oblasti međunarodnog prava.

MKSJ je sakupio ogromnu količinu informacija, znanja i ekspertize u toku svoga mandata. Sada kada se bliži njegovo zatvaranje, korištenje tog znanja i ekspertize – koji sadrže mnoge od onih tema sa kojima se suočavaju pravni stručnjaci u regionu danas – je od neizmjerne važnosti. Uspjesi i neuspjesi prošlih inicijativa sadrže u sebi mnogo lekcija za one čiji je zadatak da osiguraju da se relevantno znanje i iskustvo prenesu na one stručnjake u regiji koji ih mogu najbolje iskoristiti.

Bez sumnje ostaje mnogo da se uradi u cijeloj regiji, jer su preostali predmeti ratnih zločina brojni i pažnja koja im se poklanja stavlja ih u fokus pravosudnih sistema u većini pravosuđa u zemljama bivše Jugoslavije. Procjena potreba koja je ovdje izvršena utvrdila je veliki broj značajnih slabosti koje se trebaju razriješiti kroz saradnju u sprovođenju gorenavede-

nih preporuka. Osiguravanje da se ogromna količina informacija, znanja i ekspertize koju tribunali poput MKSJ-a sakupe za vrijeme svojih mandata prenese stručnjacima u lokalnim pravosuđima koji ih najbolje mogu iskoristiti je izazov, ali takav izazov na koji se može odgovoriti. Doista, to je sljedeća faza razvoja međunarodnog prava; ono što je postalo poznato pod nazivom “proaktivna komplementarnost” – razmjena ekspertize koja je nastala na međunarodnom nivou, kako aktivno tako i sistematski, sa domaćim pravosuđima uključenim u rješavanju ovih krivičnih djela. Metodologiju koja se ovdje upotrebljava, i rezultate i preporuke kojima je ona rezultirala, treba vidjeti kao potencijalni okvir za sprovođenje te komplementarnosti.

Međunarodni tribunali ne trebaju, i ne bi trebali, sprovođiti ovaj proces sami. Naprotiv, u naročito dobroj “najboljoj praksi” postoje vrlo koordinirani, kooperativni naponi među organizacijama sa komplementarnim mandatima – kao što su OSCE, UNICRI, i ICTY – koji rade zajedno sa lokalnom pravnom zajednicom.



## **VII. Aneksi**

1. Terminologija koja se koristi u Izvještaju
2. Lista Istraživački koraci
4. Pregled prošlih aktivnosti u prenošenju znanja prema pravosudnom sistemu, odnosno temi
5. Važeće materijalno pravo po pravosudnim sistemima
6. Najbolje prakse u podršci svjedocima
7. Najbolje prakse u outreach-u

## ANEKS 1

# Terminologija

Izgradnja kapaciteta u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom je višestruka tema i mišljenje koje neko ima o njemu će vjerovatno zavisti od uloge koju ta osoba ima, upoznatosti sa temom ili obrazovanja. Inicijative moraju uzeti u obzir sve vrste domaćih specifičnosti, na primjer, razliku između sistema običajnog i kontinentalnog prava, pravnu kulturu, jezičke razlike i postojeće pristupe pravnom obrazovanju. U svrhu pojašnjenja terminologije korištene za jačanja kapaciteta i prenošenje znanja u ovom izvještaju i u interesu jasnoće, molimo čitaoca da obrate pažnju na slijedeće:

### DEFINICIJE:

1. “međunarodno krivično i humanitarno pravo” Ovaj izraz se upotrebljava ovdje da označi međunarodno pravo koje se odnosi na krivična djela međunarodnog karaktera, uključujući ona u vezi sa oružanim sukobom, tj. na povrede međunarodnog humanitarnog prava a takođe i na genocid i zločine protiv čovječnosti. Povremeno autori takođe koriste izraz “ratni zločini.” Kada se on koristi, predstavlja zamjenu za termin „međunarodno krivično i humanitarno pravo“ i ne tumači se se u značenju njegove ograničenije definicije.
2. “Prenošenje znanja” – Definicija svake riječi se objašnjava posebno:
  - a) “Znanje” – kako se ovdje koristi – je skup razumijevanja i vještina koji su potrebni za primjenu korpusa normi koje se primjenju na predmete iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava i druge vještine i znanja koje se odnose na istragu, krivično gonjenje, odbranu i presuđivanje predmeta međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Ono uključuje ekspertizu u srodnim područjima kao što su *outreach* i podrška žrtvama, odnosno svjedocima, kao i informacije o okolnostima, pojedincima, procesima i incidentima.
  - b) “Prenošenje” je razmjena, iznošenje, predavanje, mentorisanje, davanje instrukcija, komuniciranje, treniranje i slični modeli prenošenja znanja i vještina, definisanih gore, onima koji će imati koristi od njih. Ono uključuje i jednosmjerno i dvosmjerno prenošenje znanja.
3. “Izgradnja kapaciteta”: Jačanje sposobnosti nekog pravosuđa da izvršava svoje funkcije pomoću poboljšanja “znanja” i vještina relevantnih aktera.
4. “Izgradnja institucija”: Jačanje sposobnosti institucije da izvršava svoje funkcije unapređenjem njezine infrastrukture, regulatornog ili pravnog okvira, procesa odlučivanja, rukovodećih kapaciteta, internih procedura, mehanizama za obuku, mreža za komunikaciju i tako dalje.
5. “Specifično za predmete iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava” Onako kako se upotrebljava u ovom tekstu, specifični aspekti predmeta iz međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava su oni koji prave razliku između predmeta iz međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava i “klasičnih” zločina. To uključuje as-

pekte bez kojih predmeti iz međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava ne mogu biti procesuirani na efikasan način. Na primjer, poznavanje ženevskih konvencija je specifično za predmete iz međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, dok poznavanje standarda predpretnosnog pritvora to nije – jer su ti standardi podjednako važni za i “klasična” krivična djela. Ovaj studij se fokusira na krivično-pravne aspekte specifične za predmete iz međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, ostavljajući po strani, u mjeri u kojoj je to moguće, aspekte primjenjive na krivična djela uopšte.

6. “Pravni stručnjaci”: Ova fraza odnosi se na tužioce, advokate i sudije zajedno, ali također obuhvata druge pravnike koji imaju ulogu u krivično-pravnom sistemu, kao što su stručni saradnici. Tamo gdje je to prikladno, fraza obuhvata istražitelje i policajce.
7. “*Outreach*”: Onako kako se taj termin koristi u ovom Izvještaju, *outreach* se sastoji od proaktivnih inicijativa koje imaju za namjeru da objasne rad i da uliju povjerenje u sud ili neki dio suda (na primjer Ureda registrara) ili tužilaštva. Aktivnosti *outreach*-a se poduzimaju u ime suda, dijela suda ili tužilaštva i nastoje da njeguju odnose sa javnosti, određenim zajednicama i medijima u regiji. *Outreach*, zajedno sa Uredom za informisanje javnosti, se obično razmatra pod širom kategorijom Odnosa sa javnošću ili “Vanjskih komunikacija”. Dužnosti *outreach*-a obično obavlja osoblje unutar mehanizma za odnose sa javnošću u nekoj instituciji. Budući da treba napraviti razliku radi konceptualne jasnoće, ovdje se Ured za informisanje javnosti definiše kao prenošenje informacija koje je sud ili dio suda **OBAVEZAN** prenijeti u smislu prava građana na slobodan pristup informacijama od javnog značaja ili da pokažu transparentnost institucije. *Outreach*, s druge strane, je gdje aktivnosti imaju svjesnu namjeru na utiču na pozitivan način na mišljenje šire javnosti, ili na mišljenje određene ciljne grupe.
8. “Najbolje prakse”: To su tehnike, strategije, mehanizmi, metodologije i pristupi koji funkcionišu na više nivoa koji su pokazali uspjeh u prenošenju znanja.
9. “Preporuke”: Ovo su konkretni koraci sugerisani od strane autora kako bi se otklonile identifikovane slabosti.

**PRILOG 2****Lista sagovornika****BiH:**

G-đa Azra Miletić, predsjednik Žalbenog vijeća Suda BiH, Sarajevo  
G-din Mladen Jurišić, sudija, predsjednik suda, Kantonalni sud Mostar  
G-din Hamo Kebo, sudija, predsjednik krivičnog odjeljenja, Kantonalni sud Mostar  
G-đa Tanja Tankosić, Jedinica za pružanje podrške svjedocima, Sud BiH, Sarajevo  
G-đa Barbra Carlin, rezidentni pravni savjetnik, Ministarstvo pravde USA, Sarajevo  
G-đa Minka Kreho, sudija, Sud BiH, Sarajevo  
G-din Ibro Bulić, tužilac, Sud BiH, Sarajevo  
G-din David Schwendiman, šef Ureda za ratne zločine u Glavnom tužilaštvu, Sarajevo  
G-đa Nina Kisić, pravnik, OKO, Sarajevo  
G-din Edin Ramulić, koordinator projekata, Izvor, Prijedor  
(ime izostavljeno na zahtjev), SIPA, službenik za pružanje podrške svjedocima, Sarajevo  
G-din Zdravko Knezevic, glavni tužitelj Federacije, Sarajevo  
G-din Vojslav Dimitrijević, sudija, Vrhovni sud Republike Srpske, Banja Luka  
G-din Branko Mitrović, okružni tužilac za ratne zločine, Banja Luka  
G-din Šahbez Džihanović, direktor Federalnog Centra za edukaciju, Sarajevo  
G-đa Nidžara Ahmetašević, urednik, Balkan Investigative Reporting Network, Sarajevo  
G-din Damjan Kaurinović, sudija, Apelacioni sud Brčko  
G-đa Sabina Beganović, tužilac, šef Jedinice za ratne zločine, Mostar  
G-đa Vesna Pranjić, tužilac, Mostar  
G-din Slavo Lakić, zamjenik glavnog tužioca, Distrikt Brčko  
G-đa Rozalija Džanić, sudija, Kantonalni sud Tuzla  
G-din Jadranko Grčević, Predsjednik Suda Distrikta Brčko  
G-đa Jasna Zečević, direktor Vive Zene, Tuzla  
G-đa Alma Dzaferović, tužilac, Tuzlanski Kanton  
G-đa Dalida Demirović, Centar za građanske inicijative, Mostar  
G-đa Biljana Potparić, Ured registrara, Sud BiH, Sarajevo  
G-đa Alma Dedić, rukovodilac za portfelje, UNDP, Sarajevo  
G-din Almiro Rodrigues, sudija, Sud BiH, Sarajevo  
G-din Robert Carolan, sudija, Sud BiH, Sarajevo  
G-din Carol Peralta, sudija, Sud BiH, Sarajevo  
G-din Kevin Hughes, stručni saradnik, Sud BiH, Sarajevo  
G-din Alfredo Strippoli, stručni saradnik, Sud BiH, Sarajevo

**Hrvatska:**

G-din Dražen Tripalo, sudija Vrhovnog suda Republike Hrvatske  
G-din Josip Čule, zamjenik javnog tužioca, Zagreb  
G-đa Davorka Radalj, zamjenik općinskog tužioca, Zagreb  
G-đa Verica Orešić Cvitan, Ministarstvo pravde, Zagreb  
G-din Damir Brnetić, profesor na Policijskoj akademiji, MUP, Zagreb

G-din Ivan Veršić, predsjednik Županijskog suda Sisak  
 G-đa Melita Avedić, sudija Županijskog suda Sisak  
 G-đa Snježana Mrkoci, sudija Županijskog suda Sisak  
 G-din Ante Nobilo, advokat, Zagreb  
 G-đa Renata Miličević, sudija Županijskog suda Zagreb  
 G-din Leo Andreis, predsjednik Advokatske komore Hrvatske, Zagreb  
 G-din Stipe Vrdoljak, županijski tužioca, Sisak  
 G-din Zorko Kostanjšek, advokat, Sisak  
 G-din Domogoj Rupčić, advokat, Sisak  
 G-đa Dubravka Turkalj Dragosavac, zamjenik županijskog tužitelja, Zagreb  
 G-đa Vesna Teršelić, Dokumenta, Zagrebtuži  
 G-đa Katarina Kruhonja, Centar za mir, Osijek  
 G-din Mladen Stojanović, Centar za mir, Osijek  
 G-din David Hudson, Delegacija EK, Zagreb  
 G-đa Jasmina Dolmagić, zamjenik županijskog tužioca, Zagreb

**Bivša Jugoslavenska Republika Makedonija:**

G-đa Tanja Temelkowska, izvršni direktor, Akademija za edukaciju sudija i tužilaca  
 G-din Sedat Redžepagić, portparol suda, istražni sudija, Sud I Skoplje  
 G-đa Vesna Bosotova, istražni sudija, Sud I Skoplje  
 G-din Goran Boševski, sudija prvostepenog suda, Sud I Skoplje  
 G-din Jovan Ilievski, javni tužilac, Skoplje  
 G-din Savo Kocarev, advokat, Skoplje  
 G-din Agim Miftari, sudija Vrhovnog suda

**Srbija:**

G-din Janko Lazarević, sudija, predsjednik Vijeća za ratne zločine, Vrhovni sud Srbije  
 G-din Siniša Vazić, sudija, predsjednik Vijeća za ratne zločine, Okružni sud Beograd  
 G-đa Marijana Santrač, viši pravni specijalista, Ambasada SAD, Beograd  
 G-din Donald Lizotte, viši policijski savjetnik, Ministrastvo pravde SAD  
 G-đa Sandra Orlović, zamjenik izvršnog direktora, Fond za humanitarno pravo  
 G-din Rajko Jelušić, advokat, Beograd  
 G-din Milan Dilparić, istražni sudija, Vijeće za ratne zločine, Okružni sud Beograd  
 G-din Andrej Nosov, predsjednik, Inicijativa mladih za ljudska prava  
 G-đa Slavica Peković, službenik za podršku, Pružanje podrške žrtvama/svjedocima, Okružni sud Beograd  
 G-din Novica Peković, sudija Vrhovnog suda Srbije  
 G-din Dragoljub Stanković, zamjenik tužioca za ratne zločine, Beograd  
 G-din Bruno Vekarić, viši savjetnik, Tužilaštvo za ratne zločine, Beograd  
 G-đa Tatjana Vuković, sudija, Vijeće za ratne zločine, Okružni sud Beograd  
 G-din Vojin Dimitrijević, izvršni direktor, Centar za ljudska prava Beograd

**Kosovo<sup>259</sup>:**

G-din Lavdim Krasniqi, pravosudni institut Kosovo  
 G-din Osma n Kryeziu, okružni tužilac, Priština  
 G-đa Nesrin Lushta, sudija Vrhovnog suda Kosovo  
 G-din Vinod Bollel, (vršilac dužnosti) viši sudija, UNMIK  
 G-din Mehdi Dehari, sudija, Okružni sud u Prištini  
 G-din Matti Raatikainen, šef Jedinice za istragu ratnih zločina, EULEX  
 G-đa Anette Milk, tužilac, EULEX  
 G-din Jens Christensen, tužilac, EULEX

**OSCE**

G-din James Rodehaver, direktor Odjeljenja za ljudska prava, Misija za BiH  
 G-đa Pipina Katsaris, pravni savjetnik, rukovodilac Projekta za praćenje primjene pravila  
 11bis, Misija za BiH  
 G-đa Stephanie Barbour, pravni savjetnik za ratne zločine, Misija za BiH  
 G-din Donald Bisson, šef Odjeljenja za vladavinu prava, Misija u Skoplju  
 G-din Luis Carnasa, viši službenik za vladavinu prava, Misija u Skoplju  
 G-đa Mary Wycoff, šef Jedinice za vladavinu prava, Ured u Zagrebu  
 G-din Ivan Jovanović, savjetnik za pitanja ratnih zločina, Misija za Srbiju  
 G-din Jan Assink, Odjeljenje za primjenu zakona, Misija za Srbiju  
 G-đa Milena Jojić, Odjeljenje za primjenu zakona, Misija za Srbiju  
 Razni OSCE-ovi posmatrači suđenja iz Zagreba, Beograda, Skoplje i Sarajeva

**MKSJ:**

G-din Refik Hodžić, službenik za vezu Ureda registrara, Sarajevo  
 G-din Ken Robert, viši pravni službenik, Hag  
 G-din Tony Hawke, Odjeljenje za žrtve i svjedoke, Hag  
 G-đa Catherine Marchi-Uhel, šef za odjeljenja suda, Hag  
 G-din Amir Čengić, pravni službenik-saradnik, Hag  
 G-đa Evelyn Anoya, pravni koordinator, Služba za upravu i podršku sudu, Ured registra-  
 ra, Hag  
 G-đa Magdalena Spalinska, službenik za informisanje, Hag  
 G-đa Rebecca Cuthill, asistent za informisanje, Hag  
 G-đa Nerma Jelačić, portparol za vijeća i ured registrara, Hag  
 G-din Matias Hellman, službenik za ostavštinu MKSJ-a, Ured predsjednika, Hag

**Nezavisni stručnjaci:**

G-din Guenael Mettraux, Dr, branilac, Hag  
 G-đa Colleen Rohan, branilac, Hag

<sup>259</sup> Kosovo se odnosi na Kosovo prema Rezoluciji 1244 Vijeća sigurnosti Ujedinjenih nacija. OSCE ima neutralan status te stoga ne zauzima stajalište u pogledu nezavisnosti Kosova.

## PRILOG 3

# Metodologija & istraživački koraci

## A. Metodologija

Sponzori institucija su bili svjesni da je potrebno izraditi namjensku istraživačku metodologiju kako bi se postigli ciljevi identifikovanja najboljih praksi i izdavanja sveobuhvatnog niza preporuka. Projektni tim se opredijelio za četverokomponentni proces, čiji je akronim "R.A.I.D.":

1. preispitivanje i ocjenjivanje ranijih aktivnosti,
2. procjenjivanje postojećih potreba praktičara (procjena potreba)
3. identifikovanje najboljih praksi i naučenih lekcija
4. stvaranje efikasnijih pravnih rešenja (preporuke)

Broj jedan i dva su se odvijali simultano: pogled unazad (pregled ranijih aktivnosti) kako bi se prikupile lekcije dobivene iz prošlih aktivnosti u prenošenju znanja i preispitivanje trenutnog stanja stvari s obzirom na vještine relevantne za međunarodno krivično i humanitarno pravo i znanje pravnih stručnjaka u regiji (procjena potreba).

U trećem koraku, te dvije komponente omogućile su višeslojno prikupljanje najboljih praksi i naučenih lekcija. Istraživački tim je identifikovao niz praksi koje su se pokazale efikasnim na strateškom, odnosno nivou politika, kao i nekoliko praksi koje funkcionišu na nivou specifične metodologije ili tehnike. Kao što će se vidjeti, da li je neka konkretna praksa bila uključena na listu "najboljih praksi" često je ovisilo o načinu na koji je bila korištena. Na primjer, studijska posjeta je najbolja praksa u prenošenju znanja ali samo ako slijedi određene smjernice ili ima određene faze; inače takve posjete mogu biti gubitak vremena i resursa. Tako, ono što je proizašlo iz ove studije nije samo niz najboljih praksi, nego i "najboljih načina" primjene navedenih praksi. U svrhu pojednostavlivanja, ova kompilacija se dalje u tekstu zajednički naziva "najbolje prakse", do Odjeljka IV gdje se ideje obrađuju na detaljniji način.

Četvrti korak u procesu R.A.I.D. podrazumijevao je kako kreiranje nove metode prenošenja znanja, tako i unapređenja već postojećih. Značajan broj prijedloga za poboljšanje postojećih metoda nastao je iz istraživanja, prvenstveno uključujući ideje, savjete i prakse koje su bile ili u procesu testiranja u regiji ili su praktičari za njih rekli da imaju značajan potenci-



jal.<sup>260</sup> Neki od prijedloga će dovesti do značajnog poboljšanja postojećih praksi, a druge treba vrlo malo prilagoditi; druge su bile jednostavno dobre ideje koje se koriste u nekom drugom kontekstu, a podjednako bi se mogle primijeniti na prenošenje znanja u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom.<sup>261</sup> Ukoliko se Istraživački tim složio da te inovacije treba dalje razmotriti, one su uvrštene u tekst ili su na drugi način inkorporirane u preporuke u Dijelu V.

Završni korak je doveo proces R.A.I.D. do kraja. Istraživački tim je ponovo uradio procjenu potreba sa namjerom da uskladi identifikovane potrebe sa prikupljenim najboljim praksama. Gdje je to bilo prikladno i unutar cjelokupnog projektnog okvira, svaka identifikovana slabost je povezana sa odgovarajućom najboljom praksom – ili nizom praksi – koje bi prema mišljenju Istraživačkog tima, nakon primjene, ispunile tu potrebu.

## B. Istraživački koraci

Nakon finalizacije projektne metodologije od strane tima za razvoj projekta, Istraživački tim je organizovao svoj rad u tri faze. Tabela ispod prikazuje interakciju između ove tri faze, četverekomponentnog procesa R.A.I.D., i konkretnih koraka poduzetih tokom istraživanja.

### FAZA I: POČETAK PROJEKTA

Istraživački tim je sproveo dvije vrste sekundarne analize podataka da bi inicirali proces, da bi se tim (ponovo) upoznao i sa teoretskim pitanjima i specifičnostima prošlih aktivnosti u izgradnji kapaciteta, i da sastave preliminarnu listu načina, odnosno tema za istraživanje. Tim je sakupio programe, liste učesnika, prijedloge za projekte, evaluacije i slične materijale o poznatim aktivnostima za izgradnju kapaciteta i profesionalno usavršavanje u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom u regiji. U isto vrijeme, Tim je sakupio literaturu u obliku akademskih članaka, izvještaja i procjena organizacija, koji su relevantni za prenošenje znanja, naročito oni koji su obuhvatali MKSJ. Ti materijali su katalogizirani

<sup>260</sup> Najvažniji element istraživačkog procesa bio je faza obavljanja razgovora. U organizaciji OSCE ureda na terenu u regiji, Istraživački tim je razgovarao sa 90 praktičara i stručnjaka u izgradnji kapaciteta u regiji i na MKSJ-u (vidi Prilog 2 za listu osoba s kojima je obavljen razgovor. Tim se rapsitivao o poznavanju Međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava sagovornika, te njihovog iskustva u primjeni Međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava u praksi. Alati, kapaciteta, vještine i, u ograničenim slučajevima, resursi su svi potpali pod procjenu potreba. Nadalje, Istraživački tim je ispitao učešće sagovornika, te njihovo iskustvo u izgradnji kapaciteta i profesionalnog usavršavanja uopšte. Pitanja su ispitivala način na koji praktičari stiču vještine za rješavanje predmeta iz oblasti Međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, metodologije koje su im pomogle u tom procesu, na koji način su kontaktirali (ili nisu) sa vanjskim stručnjacima, i da li su učestvovali u nekim konkretnim programima profesionalnog usavršavanja, programima razmjene, studijskim posjetama, itd.

<sup>261</sup> Na primjer, identifikovana najbolja praksa u prenošenju znanja neiskusnom pravnom stručnjaku kroz pripravnički staž i gostujuće stručnjake. Inovativni pristup koji se sada isprobava u regiji je “napredno stažiranje”, odnosno, dodavanje niza karakteristika postojećem modelu pripravništva kako bi se povećala njegova efikasnost. U ovom Izvještaju, gostujući stručnjaci su identifikovani kao najbolja praksa, a “napredno stažiranje” je ponuđeno kako praporuka.

u dvije baze podataka sa mogućnosti pretraživanja,<sup>262</sup> a onda analizirajući pomoću tehnika, uključujući i kompjuterske kvantitativne i kvalitativne analize. Rezultati su dali izbor od sedam tema izvještaja i dali preliminarne procjene unutar svake teme za upotrebu u Fazi II.

Tabela Faza istraživanja i metodologija

		Pregled proš- lih aktivnosti	Procjena potreba	Najbolje prak- se & naučene lekcije	Razvoj pobolj- šanih praksi
Faza I	Pregled literature	*	*		
	Identifikacija tema & preliminarni rezultati	*	*		
<b>Preliminarni rezultati</b>					
Faza II	Ekspertna radionica: Hag	*	*	*	*
	Razgovori	*	*	*	*
<b>Prelazni izvještaj</b>					
Faza III	Regionalna radionica: Sarajevo	*	*	*	*
<b>Konačni izvještaj</b>					

#### FAZA II: ISTRAŽIVANJE I PRELAZNI IZVJEŠTAJ

U Fazi II, kao provjeru metodologije, Istraživački tim je prezentirao sedam tema – zajedno sa preliminarnim ocjenama – učesnicima Ekspertne radionice u Hagu u oktobru 2008. godine. Tim je tražio i dobio potvrdu i identifikovanih tema, kao takvih, i opis stanja stvari u regiji u vezi sa svakom temom. Ekspertna radionica je također poslužila za generiranje početnog niza najboljih praksi. Iskustva i mišljenja data od strane prisutnih eksperata su pretočena od strane Istraživačkog tima u materijal koji je kasnije na terenu bio stavljen na test za vrijeme faze obavljanja razgovora.

Faza razgovora je trajala od novembra 2008. godine do februara 2009. godine u pet pravosudnih sistema u regiji, kao i na MKSJ-u. Više od 90 praktičara, stručnjaka, eksperata za izgradnju kapaciteta i monitora su intervjuisani kako bi se prikupila njihova mišljenja i lična iskustva u prenošenju znanja. Istraživački tim je također tražio prijedloge o tome kako se takvi napori mogu unaprijediti u budućnosti.

<sup>262</sup> Baze podataka sadrže sve aktivnosti i relevantne tekstove poznate OSCE-u, MKSJ-u i nekim drugim organizacijama koje su dale svoj doprinos. Relevantni tekstovi i aktivnosti poznati drugima a koji još nisu uključeni su dobrodošli. Zamisao je da se napravi baza pokataka online, na kraju ovog projekta.

Na kraju, Istraživački tim je izradio konkretan niz preporuka kako bi se ispunile preostale potrebe u vezi međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava u pravosudnim sistemima koji su predmet ovih projekata. Preporuke povezuju procjenu potreba direktno sa preporučenim najboljim praksama. Za svaku identifikovanu potrebu, odgovarajući program obuke, intervencija, mehanizam ili alat su identifikovani – bez obzira da li je to u cijelom regionu ili unutar datog pravosuđa. Faza II je kulminacija cjelokupnog istraživanja, a rezultati i preporuke su sakupljeni u “Prelaznom izvještaju”, koji je preveden na lokalne jezike.

### FAZA III: REGIONALNA RADIONICA I KONAČNI IZVJEŠTAJ

U zadnjoj fazi istraživanja, Istraživački tim je distribuirao Prelazni izvještaj na Regionalnoj radionici u Sarajevu u maju 2009. godine. Desetine praktičara, eksperata, monitora i organizatora su se okupili da bi raspravljali o sadržaju Izvještaja tokom dva dana, koliko je trajala plodna diskusija. Učesnici su izrazili svoju generalnu podršku za rezultate Izvještaja i dali sugestije za finaliziranje teksta. Primarni fokus je bio na određivanju prioriteta preporuka iz Izvještaja kako bi se usmjerili budući napori u izgradnji kapaciteta. Radne grupe su postigle veliki stepen konsenzusa i rezultirajući prijedlozi u vezi sa prenošenjem znanja su integrisani u ovaj tekst, odnosno u Završni izvještaj.

## ANEKS 4

### Pregled prošlih aktivnosti u prenošenju znanja

Tokom trajanja cijelog projekta, istraživački tim je prikupljao poznate informacije o aktivnostima na prenošenju znanja tako što je te podatke ubacivao u elektronsku bazu podataka koja se može pretraživati. ODIHR ima namjeru da nastavi održavati ovu bazu podataka i da stalno ažurira informacije. Kao što se diskutovalo na Regionalnoj radionici u Sarajevu, neke profesije i neke teme su zadobile značajnu pažnju, jer su bile predmet stalno ponavljanih intervencija; a sa drugima je to manje slučaj. Dalje slijedi pregled navedenih aktivnosti preduzetih u prošlosti, koji je dat po pravosudnim sistemima.

#### Bosna i Hercegovina

Prije formiranja Odjeljenja za ratne zločine na Sudu BiH, obuka za jačanje kapaciteta u pravosuđu je uglavnom bila *ad hoc* prirode, jer nije bilo institucije ili donatora koji bi se pokušali baviti ovom materijom sistematski, osim možda OSCE-a sa svojim aktivnostima za praćenje sudskih postupaka u kojima je težište bilo na pravu na pravično suđenje, drugim ljudskim pravima i primjeni novog zakona o krivičnom postupku Federacije i RS. Jedna od prvih direktnih aktivnosti na jačanju kapaciteta je poduzeta 2003. godine kada je jedan seminar za sudije i tužioce obradio važeći zakon MKSJ-a, sporazume o i priznanju krivice na MKSJ-u i primjenjivost ovih instituta u BiH. Prva studijska posjeta se takođe odigrala 2003. godine kada su sudije iz Distrikta Brčko otputovale u MKSJ. 2004. godine je MKSJ sa Helsinškim komitetom Republike Srpske (RS) organizovao seminare za tužioce i istražitelje na teme iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava koristeći prvenstveno edukatore iz MKSJ-a. Tek je 2005. godine aparat Suda BiH bio izgrađivan tako da je pristup jačanja kapaciteta postao sistematičniji.

Uistinu, formiranje Odjeljenja za ratne zločine na Sudu BiH je pokrenulo intenzivne aktivnosti na prenošenju znanja iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Očekivalo se da će hibridna struktura Suda BiH (u kome rade domaće i strane sudije i tužioce) pružiti stručno usavršavanje na samom radnom mjestu kroz razmjenu iskustva i ekspertize između kolega.<sup>263</sup> Istovremeno su organizovane česte i intenzivne studijske posjete MKSJ-u za članove BiH pravosuđa, prvenstveno sudije i tužioce Suda BiH, ali takođe i za određene pravne stručnjake iz entiteta. Šaćicu seminara iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, otprilike jedan godišnje, su organizovali za pravne stručnjake iz entiteta Centri za edukaciju. Većina ovih seminara je bila organizovana zajedno za sudije

<sup>263</sup> Za detaljan opis dinamike ovih događaja, pogledati "Final Report of the International Criminal Law Services (ICLS) experts on the Sustainable Transition of the Registry and the International Donor Support to the Court of Bosnia and Herzegovina and the Prosecutor's Office of Bosnia and Herzegovina in 2009/ Konačni izvještaj Službe za međunarodno krivično pravo o održivoj tranziciji Ureda registrara i podršci međunarodnih donatora Suda i Tužilaštvu Bosne i Hercegovine u 2009. godini," kojeg su u ime Službe za međunarodno krivično pravo podnijeli David Tolbert i Aleksandar Kontić, 15. decembar 2008. godine.

i tužioce, i tek su u kasnijoj fazi obuku koja je bila konkretno namijenjena tužiocima pružili organizatori aktivnosti za jačanje kapaciteta.<sup>264</sup> Od 2006. godine je težište prebačeno na izgradnju kapaciteta – i izradu strategija – za tranziciju i ustupanje predmeta iz MKSJ-a. Pitanja u vezi sa podrškom žrtvama/svjedocima takođe počinju da zauzimaju istaknuto mjesto kako počinju da kruže priče o njihovom ponovnom preživljavanju trauma.

Nekadašnji službenica MKSJ-a za pružanje usluga podrške žrtvama/svjedocima koja je sa sobom donijela institucionalnu ekspertizu Tribunala, je odigrala važnu ulogu u prvoj fazi rada Jedinice za podršku žrtvama u okviru Suda BiH. Državna Agencija za istrage i zaštitu (SIPA), novo-formirana agencija koja je zadužna za istrage u predmetima u iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava i zaštitu svjedoka u BiH, je doživjela prvu aktivnost na jačanju njenih kapaciteta 2007. godine, prvenstveno od strane međunarodnih aktera, a kasnije kroz interni sistem obuke. Edukacija tužilaca specifično usmjerena na zaštitu svjedoka je prvi put organizovana 2006. godine. 2008. godine je OSCE bio sponzor obuke o institutima pregovaranja o sporazumima o krivici, kao i studijske posjete Uredu tužilaštva MKSJ-u.

Branioци su prošli obuku koju je organizovao Sektor za odbranu u krivičnim predmetima Ureda registrara Suda BiH (OKO). Jedino OKO pruža stalnu edukaciju namijenjenu advokatima u vezi sa ICHL u regionu.

Govoreći o *outreachu*, možemo reći da su aktivnosti na izgradnji kapaciteta sve donedavno bile rijetke. Misija OSCE-a za BiH sprovodi stalne aktivnosti zagovaranja kod domaćih partnera kako bi pojačala transparentnost sudova, odgovornost medija i angažovanje zajednice na predmetima iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Od 2007. godine OSCE organizuje prikazivanje filma "Justice Requires Outreach/Pravda treba iskorak", dokumentarnog filma o potrebama za *outreachom* u BiH u kontekstu međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. U toku cijele 2008. godine je OSCE organizovao seriju sastanaka između sudija, tužilaca, organizacija građanskog društva i pripadnika medija na lokalnom nivou, sa ciljem da potakne debate o povećanju transparentnosti, *outreacha* i podrške žrtvama i svjedocima. Pored toga, OSCE podržava jednu NVO koja pruža pomoć tužilaštvima na entitetskom nivou u oblasti *outreacha* i podrške svjedocima i sponzorise produkciju redovnih radio vijesti o suđenjima ratnih zločina koje proizvodi specijalizovana agencija za izvještavanje o ratnim zločinima (BIRN).

## Hrvatska

Iako aktivno procesuirala ratne zločine od 1993. godine, hrvatsko pravosuđe je imalo malo, ako i uopšte, događaja za obuku o međunarodnom krivičnom i humanitarnom pravu prije 2004. godine. Onda su se, uz značajnu pomoć MKSJ-a *Outreacha* i ABA/CEELI-a, eksperti iz MKSJ-a uključili u program obuke za hrvatske sudije i tužioce kojima bi mogli biti dodijeljeni predmeti ratnih zločina koji su ustupani iz MKSJ-a u skladu sa Pravilom 11*bis* pod katego-

<sup>264</sup> Na primjer, UNDP BiH je organizovao "Training for BiH Prosecutors on the Implementation of the Law on Witness Protection/Seminar za tužioce BiH o primjeni Zakona za zaštitu svjedoka" u decembru 2006. godine, iako se nije isključivo odnosio na pitanja u vezi sa ICHL.

rijom II. Teme su obuhvatile kvalifikaciju krivičnih djela prema međunarodnim i domaćim zakonima, oblike krivične odgovornosti, sredstva dokazivanja, istrage, pisanje optužnica i zaštitu svjedoka.<sup>265</sup> Ovi događaji su kasnije bilo praćeni studijskim posjetama Hagu. 2007. godine je novo-osnovana Akademija za edukaciju, zajedno sa Misijom OSCE-a i Vrhovnim sudom Hrvatske, izradila i realizovala seminare u vezi sa temama iz IHL koje su obuhvatile prava na pravično suđenje, zaštitu svjedoka, istrage, predsjedavanje u glavnom pretresu, video konferencije i dokazni postupak.

### **Bivša Jugoslavenska Republika Makedonija**

U Skoplju je realizacija programa obuke krenula mnogo kasnije, i počela je tek krajem 2005. godine kada su četiri predmeta – svi iz kategorije II<sup>266</sup> – trebala biti ustupljena domaćem pravosudnom sistemu iz MKSJ-a. OSCE, zajedno sa OPDAT-om, novo-formiranom Akademijom za edukaciju u pravosuđu i MKSJ-om, je pripremio osamnaestomjesečni intenzivni program obuke, koji je bio usmjeren na sve potencijalne učesnike u ova četiri predmeta, a pokrivaio je širok spektar pravnih i praktičnih pitanja iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Serija studijskih posjeta MKSJ-u je otpočela 2006. godine za sudije i tužioce i nastavila se sve do 2008. godine, kada se odnosila samo na tužioce. U 2007. godini su pravni stručnjaci učestvovali u nečemu što je do tada postalo regionalni trend razmjene iskustva – studijska posjeta Sudu BiH 2007. godine, pa opet 2008. godine.

Kao i u drugim pravosudnim sistemima u regionu, seminari su bili organizovani zajedno za sudije i tužioce. Možda je *“Radionica za tužioce o oblicima saradnje u predmetima koje su prebačeni iz MKSJ-a”* najkonkretniji događaj koji je isključivo bio ciljan na tužioce, a finansirala ga je Misija OSCE-a u Skoplju, a održan je u decembru 2007. Kao i u drugim pravosudnim sistemima, obuka o međunarodnom krivičnom i humanitarnom pravu za istražitelje se odvijala samo kao dio širih aktivnosti na jačanju institucija i kapaciteta u okviru policijskih struktura. Jedan seminar u 2007. godini o istražnim tehnikama se dotakao relevantnih tema u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom.

Što se tiče odbrane, Advokatska komora je zajedno sa OSCE-om organizovala niz aktivnosti koje su obuhvatile osnovnu obuku o IHL-u i tehnikama odbrane u predmetima ratnih zločina. Ova grupa je takođe organizovala posjetu advokata iz ove zemlje OKO-u u BiH 2006. godine. Kao što smo ranije napomenuli, izazov predstavlja pitanje koje advokate odrediti da učestvuju u ovakvim inicijativama u svjetlu prava optuženog da sam bira branioca.

Ne postoji formalna služba za podršku svjedocima ni na jednom sudu u zemlji, niti su NVO-i aktivni u oblasti podrške svjedocima koji se pojavljuju u predmetima ratnih zločina.

<sup>265</sup> Saopštenje za štampu MKSJ-a od 20. maja 2004. godine.

<sup>266</sup> “Kategorija II” se odnosi na spise predmeta koji su ustupljeni pravosudnom sistemu iz kojeg su potekli, ali bez optužnice od strane MKSJ (za razliku od predmeta koji su ustupljeni u skladu sa Pravilom 11bis, u kojima već potvrđena optužnica dolazi sa predmetom koji se ustupa, kako bi se osiguralo da se predmet procesuiru na domaćem sudu).

## Srbija

Obuka u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom u Srbiji, koju su prvenstveno organizovali HLC, IBA i MKSJ, je počela 2001. godine. Metodologija je obuhvatala kombinaciju predavanja, rada na hipotetičkim scenarijima i analiza problema. Ovi seminari su obuhvatili sudije, tužioce, istražitelje (policajce) i branioce. Između 2001. i 2003. godine je došlo do povremenih posjeta predstavnika srbijanskog pravosuđa, npr. predsjednika Vrhovnog suda, predsjednika Okružnog suda Beograd i republičkog javnog tužioca MKSJ-u, kao i drugim stranim i međunarodnim pravosudnim institucijama. Od 2003. godine su i drugi predstavnici pravosuđa počeli da idu u studijske posjete Hagu-uprkos neprijateljskom raspoloženju u zemlji i prema Tribunalu i prema procesuiranju ratnih zločina generalno. U toku ovih studijskih posjeta, na različite grupe raznih pravnih i drugih stručnjaka su odvojeno bili ciljani konkretni programi. Takođe je 2003. godine obuka u oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava u Srbiji počela da se intenzivnije usmjerava na konkretne, problematične teme kao što je komandna odgovornost,<sup>267</sup> udruženi zločinački podhvat i zločini protiv čovječnosti. Takođe je mali broj regionalnih događaja potekao iz Srbije u vezi sa pitanjima IHL-a. Prvenstveno organizovani od strane Fonda za humanitarno pravo, ovi događaji su bili ili direktna obuka za jačanje kapaciteta, ili okrugli stolovi zamišljeni da se na njima riješe problematična pravna pitanja.

Sa svoje strane, OSCE je 2003. godine počeo realizaciju programa koji je promovisao odgovornost za ratne zločine u Srbiji. Pod svojim okriljem, OSCE je organizovao čitav niz aktivnosti za jačanje kapaciteta,<sup>268</sup> regionalnih i međunarodnih inicijativa o saradnji, kampanja za podizanje svijesti javnosti (javnih *outreach* kampanja) i praćenja sudskih postupaka.

2005. godine se težište međunarodnih intervencija u Srbiji pomjerilo sa direktnog jačanja kapaciteta onih koji rade na predmetima ratnih zločina na šire diskusije o tranzicijskoj pravdi. Vođene prvenstveno od strane UNDP-a,<sup>269</sup> u njima je procesuiranja predmeta iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava dijelila pažnju javnosti sa pravom na istinu, pravom na reparacije i garancijama da zločini neće ponoviti. Do 2006. godine su se teme dalje proširile na različite oblasti kao što je podrška žrtvama i svjedocima i njihova zaštita kao i aktivnosti vezane za *outreach* i izvršenje pravde. Značajan napor je bio uložen na edukaciju osoblja u uspostavljanom mehanizmu za zaštitu svjedoka od 2003. godine i podršku žrtvama od formiranja kancelarije za podršku žrtvama i svjedocima na Vijeću za ratne

<sup>267</sup> Seriju debata o pitanju komandne odgovornosti je organizovao u Beogradu i Zagrebu HLC, MKSJ i OSCE. U toku tih aktivnosti, generalno je zaključeno da domaće zakonske odredbe mogu da se primijene na sve oblike "komandne odgovornosti" kakve poznaje Statut MKSJ-a i drugi propisi u međunarodnom pravu, sa jednim izuzetkom: mentalno stanje opisano riječima "je trebao znati" nije predviđeno u domaćem krivičnom zakonu i kao takvo, ostaje otvoreno pitanje, sa mišljenjima podijeljenim u vezi sa mogućnosti direktne primjene Ženevskih konvencija i dodatnih protokola na domaće postupke.

<sup>268</sup> Među primjerima su seminari za sudije, tužioce, istražitelje, službe za zaštitu svjedoka i podršku svjedocima i za pomoć u izradi domaćeg zakonodavstva u vezi sa ICHL.

<sup>269</sup> Krajem 2004. godine je UNDP u Srbiji započeo program regionalne tranzicijske pravde. Godinu dana kasnije su tri domaće NVO iz Srbije (HLC), Hrvatske (Dokumenta) i BiH (Istraživački i dokumentacioni centar), ICTJ, pokrenule široke konsultacije o uspostavljanju regionalne komisije za istinu ("REKOM inicijativa").



zločine Okružnog suda Beograd 2006. godine. Kako bi podržao ove aktivnosti, OSCE je organizovao obuku o upravljanju stresom i radu sa ugroženim i traumatizovanim svjedocima za članove sudstva, pomoćnog osoblja i sudske policije, kao i za braniocce. OSCE i Ambasada USA (odvojeno) su organizovali studijsku posjetu MKSJ-u i Sudu BiH za službenike koji pružaju podršku žrtvama i svjedocima.

Čitav skup aktivnosti je bio usmjeren na kapacitete za *outreach* u relevantnim pravosudnim institucijama. Između ostalih, YIHR i OSCE su organizovali seriju seminara i izdali u vezi sa njima publikaciju o transparentnosti postupaka u predmetima ratnih zločina;<sup>270</sup> OSCE je podržao kreiranje i održavanje web stranice i časopisa tužilaštava koja su procesuirala ratne zločine; OSCE je takođe finansirao osoblje za rad na *outreachu* u partnerskim institucijama;<sup>271</sup> i sponzorisao brojne publikacije i dokumentarne filmove.<sup>272</sup> Iako nisu konkretno usmjereni na jačanje kapaciteta osoblja za rad na *outreachu*, WCPO i OSCE u Srbiji su organizovali studijsku posjetu MKSJ-u za novinare 2005. godine, a uslijedila je radionica za novinare koji izmještavaju o procesuiranju ratnih zločina na domaćim sudovima. Godine 2005. i 2006. studijske posjete za novinare iz Srbije pravosudnim institucijama u BiH i Hrvatskoj su bile posebno uspješne, bar u uspostavljanju ličnih kontakata, iako je teško ocijeniti njihov trajni učinak na medije i izvještvanje.

Malo aktivnosti je bilo usmjereno na istražitelje ratnih zločina. Među njima je i aktivnost koju Misija OSCE-a za Srbiju trenutno preduzima u vidu projekta pod nazivom "Poboljšanje kapaciteta službi srbijanskog Ministarstva unutrašnjih poslova za istrage ratnih zločina", koji sadrži planove za organizaciju konferencija, obuku i objavljivanje priručnika.<sup>273</sup>

### Kosovo<sup>274</sup>

Prva obuka u vezi sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom u cijelom regionu je organizovana na Kosovu, između 1999. i 2000. godine, kada su domaće i strane sudije i tužioci, kao i branioci prošli osnovnu obuku o standardima iz oblasti međunarodnog hu-

<sup>270</sup> Na seminarima su u panel-diskusijama učestvovali istaknutiji stručnjaci iz pravosuđa Hrvatske, BiH i Srbije, kao i predstavnici MKSJ-a i Specijalnog suda za Sierra Leone.

<sup>271</sup> Konsultant za javno informisanje koji je dodijeljen Nacionalnom savjetu za saradnju sa MKSJ-om; Asistent za javno informisanje koji je dodijeljen Tužilaštvu za ratne zločine u Beogradu; Asistent za javno informisanje koji je dodijeljen Posebnom odjeljenju za ratne zločine Okružnog suda Beograd.

<sup>272</sup> Npr. "Hag među nama/The Hague Among Us" oktobar 2005. godine, u saradnji sa Centrom za humanitarno pravo; "Ekspertski vodič kroz Haški tribunal/Expert guide through the ICTY;" Perception Study of Justice Operators in Serbia/Studija percepcije djelilaca pravde u Srbiji – u saradnji sa Solidaridad-Impunity Watch (srbijanski ured međunarodne NVO sa sjedištem u Holandiji) i Agencijom za društvena proučavanja "Argument;" Istraživanje javnog mnjenja na temu stava široke javnosti o MKSJ-u (2005, 2006, 2007), u sardnji sa NVO Beogradski centar za ljudska prava.

<sup>273</sup> "Investigator's Handbook - How to Investigate Human Rights Violations/Priručnik za istražitelje – Kako istraživati kršenja ljudskih prava"- kojeg je napisao Dermot Groome, viši advokat na MKSJ-u, a kojeg je OSCE objavio u saradnji sa Centrom za humanitarno pravo.

<sup>274</sup> Kosova u smislu ovog teksta predstavlja Kosovo čiji je status definisan u skladu sa Rezolucijom 1244 Savjeta bezbjednosti UN-a. OSCE je statusno neutralan te tako ne uzima stav o pitanju nezavisnosti Kosova.

manitarnog prava, ljudskih prava i vladavine prava. Ova obuka, koju je tada organizovala Misija OSCE-a na Kosovu, je uglavnom bila teoretska i obuhvatila je kompletnu oblast međunarodnog humanitarnog prava i bila je organizovana u vidu predavanja na seminarima. OSCE, ABA/CEELI, VE, KFOR, DJA<sup>275</sup> su bili glavni sponzori obuka za pravosuđe sve do 2000. godine kada je stvoren KJI kao mehanizam za edukaciju. Strane sudije koje su se nalazile na Kosovu su takođe nakon dolaska prolazile kroz početnu obuku koja je obuhvatala osnovna znanja iz ključnih elemenata domaćeg pravnog sistema. Počevši od 2001. godine, metodologija obuke je prešla sa teoretske na praktičnu kako su predavači počinjali da se bave primjenom međunarodnog humanitarnog prava u domaćem pravosudnom sistemu i u okviru domaćeg materijalnog i procesnog prava. Na ovome je bilo težište u toku cijele 2002. godine i dalje, sve do 2005. godine.

2002. godine su se branioci, kao i strane sudije i tužioci, pridružili domaćim sudijama u pohađanju navedene obuke. Istovremeno su sudije, tužioci i branioci sa Kosova počeli da idu u posjete MKSJ-u.<sup>276</sup> Kasnije su organizovane studijske posjete drugim pravosudnim organima kao što su norveški i danski uredi za procesuiranje teških krivičnih djela i Specijalni sud za Sierra Leone. Branioci su takođe obučavani u Resursnom centru za odbranu u krivičnim predmetima, jednoj NVO koju je formirala Misija OSCE-a i zadužila da pomaže advokatima u predmetima iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava (*pogledati* fusnotu 106). Od 2006. godine se intenzitet obuke smanjio i težište je pomjereno na konkretnije teme, kao što je obuka o podršci žrtvama/svjedocima i njihovoj zaštiti, koju je KJI organizovao za sudije i tužioce 2006. godine, ili seminar za novinare o izvještavanju o ratnim sločinama kojeg su organizovali BIRN i MKSJ 2007. godine. Što se tiče istražitelja, obuke o primjeni zakona su u cijelom regionu obično bile uključene u šire aktivnosti na jačanju institucija i kapaciteta, kao što je bio slučaj sa seminarima u 2006. godini o istražnim tehnikama za policiju i sudske istražitelje. Samo su se povremeno ovi seminari konkretno odnosili na istrage ratnih zločina, kao što je bio jedan seminar 2001. godine o sudskoj medicini koji je organizovao KJI.

### Razmjena u regionu

2008. godine su pripadnici srbijanske sudske policije posjetili BiH; 2006. godine je Advokatska komora Bivše Jugoslavenske Republike Makedonije posjetila OKO, i 2007. i 2008. godine su sudije iz ove iste zemlje posjetile Sud BiH; Vijeće za ratne zločine iz Beograda i Ministarstvo pravde su 2008. godine organizovali u Beogradu sastanak sudija iz regiona i nekoliko sudija iz MKSJ-a. Od 2007. godine predstavnici jedinica za podršku svjedocima u Hrvatskoj i Srbiji su posjetile Sud BiH. Određeni broj sastanaka pravosudnih zvaničnika iz regiona, uključujući i uzvratne posjete, su organizovali ili OSCE u okviru Palićkog procesa ili drugi akteri. 2007. godine, otpočeo je proces *Brijuni*, koji se fokusira na kooperaciju među tužiocima. Dužnosnici MKSJ-a su učestvovali na svakom sastanku kao posmatrači, dajući doprinos procesu putem svog iskustva i stručnosti.

<sup>275</sup> Pogledati listu skraćenica koja ide uz ovaj izvještaj za one koje su nepoznate.

<sup>276</sup> Npr. radna posjeta MKSJ u 2002. godini za sudije, tužioce i branioce sa Kosova, čiji domaćin je bio Outreach program MKSJ-a; Studijska posjeta vodećih predstavnika pravosuđa MKSJ-u koju su organizovali UNDP i MKSJ 2007. godine.

## ANEKS 5

### Važeće materijalno pravo

Analiza materijalnog prava važećeg u svim pravosudnim sistemima otkrila je kako tumačenja ovog zakona rezultiraju u veoma različitim odredbama za individualnu krivičnu odgovornost. Jednostavno rečeno, ostaju značajne razlike u mišljenjima među praktičarima u vezi sa opsegom materijalnog prava<sup>277</sup> i tačke (tačaka) u kojima se domaći zakon u datom pravosudnom sistemu preklapa sa međunarodnim krivičnim i humanitarnim pravom. Ova nesigurnost podriva ono što je u nekim (ali ni u kom slučaju svim) slučajevima predstavlja razvoj novonastale sposobnosti da se odgovori na specifičnosti istraga, krivičnog gonjenja, odbrane i suđenja za zločine iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava.<sup>278</sup> Da bi se razumjele teškoće s kojima se susreću pravni stručnjaci, potrebno je dati kratak pregled materijalnog prava koje se koristi – i na koji način se to materijalno pravo tumači.

Do početka raspada Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije 1991. godine, dati pravosudni sistemi su bili vezani istim kaznenim i procesnim zakonima, koji su bili čvrsto ukorijenjeni u kontinentalnu evropsku pravnu tradiciju. Godine 1976., Kazneni zakon Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije je uveo više međunarodnih krivičnih djela u domaći zakon. Tokom njihovih napora da riješe predmete ratnih zločina u vrijeme konflikata, pravosudni sistemi u regiji su slijedili prilično različite pravne puteve (bez obzira na takve razlike, postojala je zajednička posvećenost principu *nullum crimen sine lege*). Ovakvo stanje stvari je kreiralo konfuziju unutar širih pravosudnih sistema svakog datog pravosuđa, što je zauzvrat podrivalo domaće – a naročito regionalne – napore za razvoj kapaciteta pravnih stručnjaka za rješavanje optužbi u oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava. Rezultat toga su bili veoma različiti nivoi profesionalnog usavršavanja unutar i između država. Konfuzija je također dovela do šerenja takozvane “nekažnjivosti”, koja omogućava da počinioци srednjeg ranga i dalje izbjegavaju krivično gonjenje, dok domaći sudovi rješavaju na manje ili više efikasan način predmete sa direktnim počinioциma, dok se MKSJ bavi počinioциma visokog ranga. Ovaj fenomen je složen i pravosuđa koja su predmet ovog studija ne mogu jednostavno biti stavljena u jednu od dvije kategorije, odnosno, jednu kategoriju za ona pravosuđa koja su zadržala pristup inspirisan Socijalističkom Federativnom Republikom Jugoslavijom i druga za ona pravosuđa koja slije pristup inspirisan MKSJ-om.

Istraživački tim shvata da ova nekažnjivost postoji uvelike zbog postojećih socio-političkih okolnosti unutar zemalja bivše Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije. Međutim, čini se da postoji mnogo tužioca u pravosuđima kojima se ovaj Izvještaj bavi koji su voljni

<sup>277</sup> Ovdje autori govore o razlikama unutar svakog pravosuđa koje je bilo predmet proučavanja u smislu odredaba koje postoje u domaćim kaznenim zakonima za primjenu individualne krivične odgovornosti.

<sup>278</sup> Iako dobro poznati, nije naodmet spomenuti da takvi problemi nisu samo karakteristični za zemlje bivše Jugoslavije. U Sjedinjenim Državama i Velikoj Britaniji, na primjer, osim određenih ključnih principa, praktičari često imaju sukobe u vezi sa opsegom primjenjivosti međunarodnih pravnih normi na domaćim sudovima.

da se suprostave ovim socio-političkim paradigmatama, ali oni nisu uvijek načisto o sljedećem: (1) opsegu materijalnog prava u obliku u kojem je sada u njihovim pravosuđima; i/ili (2) kako raditi unutar postojećih zakonskih aranžmana (šta god oni bili) za sprovođenje uspješnih krivičnih gonjenja.

### Bosna i Hercegovina

Napori na određivanju koji pravosudni sistem je na snazi u BiH su otežani zbog komplikovane podjele nadležnosti i prisutnih političkih faktora. U vrijeme pisanja ovog izvještaja, četiri odvojena pravosudna sistema procesuiraju krivična djela iz oblasti međunarodnog krivičnog i humanitarnog prava, a to su Federacija, Republika Srpska (RS), Distrikt Brčko i Sud BiH. Ovi pravosudni sistemi ne primjenjuju isto materijalno pravo na krivična djela koja su se desila u vezi sa oružanim sukobom u periodu 1992-1995. godine.

Krivični zakon BiH iz 2003. godine (izmijenjena i dopunjena verzija) propisuje na sveobuhvatan način, u Poglavlju XVII, teška krivična djela iz međunarodnog prava: genocid, zločin protiv čovječnosti i ratne zločine. Isti ovaj Krivični zakon, u članu 180, daje odredbe o pojedinačnoj krivičnoj odgovornosti koja je prisutna u običajnom međunarodnom pravu. Istraživački tim je utvrdio da se pravni stručnjaci značajno razilaze po pitanju da li Krivični zakon BiH iz 2003. godine može da bude primjenjivan pri gonjenju i kažnjavanju krivičnih djela počinjenih u periodu 1992-1995. godine na entitetskim sudovima. Ovo pitanje se, uglavnom, vrti oko tumačenja principa zakonitosti koji vlada u BiH (i, uistinu, u većini kontinentalnih pravosudnih sistema). U očitim nastojanjima da se ublaži zabrinutost da će retroaktivna primjena zakona iz 2003. godine biti u suprotnosti sa principom zakonitosti, član 4(a) Krivičnog zakona BiH dozvoljava “suđenje ili kažnjavanje bilo kojeg lica za bilo koje činjenje ili nečinjenje koje je u vrijeme kada je počinjeno predstavljalo krivično djelo u skladu sa općim načelima međunarodnog prava”. Ukratko, odredba je ubačena zbog primjene običajnog međunarodnog prava u BiH, kakvo je bilo (na primjer) u periodu 1992-1995. godine<sup>279</sup>

Uzevši zajedno relevantne odredbe Krivičnog zakona BiH iz 2003. godine – naročito član 180, ali takođe i članove 29. i 31. o saučesnicima i pomagačima – treba da spriječe otvaranje praznine koja omogućava nekažnjivost za počinitelje između direktnih počinitelja i počinitelja visokog ranga. Navedeni zakon takođe treba da posluži kao osnova za programe stručnog usavršavanja u cijeloj BiH sa ciljem jačanja kapaciteta istražitelja, tužilaca, branilaca i sudija da procesuiraju predmete navodnih ratnih zločina. Svi ovi programi bi bili u situaciji da se u velikoj mjeri oslanjaju na zakon koji primjenjuje MKSJ, i, po analogiji, na iskustvo sadašnjih i bivših praktičara u MKSJ-u.

<sup>279</sup> Istražni tim konstatuje da Misija OSCE-a za BiH, u svom izvještaju Towards a Harmonized Application of the Law/Prema usklađenoj primjeni zakona, traži od organa vlasti BiH da formiraju pravosudni organ na nivou države – vrhovni ili apelacioni sud – sa nadležnosti za donošenje obavezujućih tumačenja kojima bi se uskladila praksa sudova u cijeloj zemlji.

Trenutni problem je da se odredbe Krivičnog zakona BiH iz 2003. godine koje se ondose na primjenu međunarodnog krivičnog prava u periodu 1992-1995. godine ne primjenjuju dosljedno ni u jednom pravosudnom sistemu osim od strane Suda BiH. Sudovi u Federaciji, RS-u i Distriktu Brčko nastavljaju da primjenjuju Krivični zakon SFRJ-a iz 1976. godine na predmete navodnih ratnih zločina. Relevantne odredbe Krivičnog zakona SFRJ-a, ako se usko tumače, daju tužiocima (i, po analogiji, sudijama prvostepenih i žalbenih sudova) mnogo uži raspon modaliteta krivične odgovornosti u odnosu na koje navodi o krivičnim djelima iz međunarodnog prava mogu biti posmatrani. Na osnovu razgovora sa pravnim stručnjacima koji nisu bili sigurni da li Krivični zakon BiH iz 2003. godine treba da se primjenjuje u njihovom pravosudnom sistemu, ni ovaj ograničeni raspon modaliteta krivične odgovornosti ne pomaže da se prevaziđe praznina koja omogućava nekažnjivost zahvaljujući kojoj počinitelji srednjeg ranga izbjegavaju krivično gonjenje.

Posmatrano kroz mandat ovog projekta, mnogo važnija stvar je da stalno oslanjanje u cijeloj BiH (osim na Sudu BiH) na Krivični zakon SFRJ-a iz 1976. godine stvara situaciju u kojoj se potrebe istražitelja, tužilaca, branilaca i sudija u Distriktu Brčko, RS-u i Federaciji za stručnim usavršavanjem znatno razlikuju od potreba za stručnim usavršavanjem osoba koje rade na Sudu BiH (ili se pojavljuju pred njim). Budući planovi za jačanje kapaciteta koji su namijenjeni pravnim stručnjacima u entitetima treba da prepoznaju ovu činjenicu ako, ili dok, pravni sistemi u BiH nisu usklađeni.

## Hrvatska

Hrvatski pravni stručnjaci se slažu da je materijalno pravo koje treba primjenjivati na krivična djela počinjena u periodu 1991-1995. godine Osnovni kazneni zakon Republike Hrvatske (1993).<sup>280</sup> Osnovni kazneni zakon iz 1993. godine strogo slijedi odredbe iz Krivičnog zakona SFRJ-a iz 1976. godine koje se odnose na ratne zločine; u ovom pogledu, izgleda da bi Osnovni kazneni zakon iz 1993. godine mogao poslužiti kao lako razumljivi instrument u predmetima u kojima je optuženi navodno lično počinio predmetna djela ili, suprotno tome, u kojima se tvrdi da je osumnjičeni saučesnik u počinjenju predmetnih djela tako što ih je "naređivao." Međutim, istraživački tim je konstatovao da se u Hrvatskoj javljaju pitanja u vezi toga da li krivični zakon iz 1993. godine može da se primjenjuje za procesuiranje zločina protiv čovječnosti.

Osnovni kazneni zakon iz 1993. godine sadrži izričitu odredbu o krivičnoj komandnoj odgovornosti i odgovornosti nadređenog (u daljem tekstu: "komandna odgovornost"). Bez obzira na to, u predmetima *Ademi-Norac* (predmet koji je u skladu sa Pravilom 11bis MK-SJ-a ustupio Hrvatskoj), *Glavaš i dr.* i nekoliko drugih, tužiocima su naveli krivičnu komandnu odgovornost kao "odgovornost za izvršenje nečinjenjem" u skladu sa članovima 28. i 43. Zakona iz 1993. godine, u kojima nečinjenje predstavlja počinjenje krivičnog djela. Ovi argumenti su imali uspjeha na suđenju u predmetu *Ademi-Norac*; žalbeni postupak po žalbi

<sup>280</sup> Primjena Krivičnog zakona iz 1993. godine na djela počinjena prije njegovog usvajanja je po principu primjene povoljnijeg zakona za optuženog.

koja je podnesena preko prvostepene instance je još u toku. Pretresi u preostalim predmetima su bila u toku u vrijeme pisanja ovog izvještaja.

Na ovom mjestu se postavlja pitanje da li će žalbeni sud potvrditi konkretno tumačenje zakona kako ga je prihvatilo prvostepeno vijeće u predmetu *Ademi-Norac*.

### **Bivša Jugoslavenska Republika Makedonija**

Krivični postupci koji su nastali u kratkom oružanom sukobu koji se vodio 2001. godine su ograničeni na četiri predmeta. Istražni organi i tužilaštva u ovim predmetima poštuju, između ostalog, uslove iz Krivičnog zakona iz 1996. godine. Odredbe ovog zakona, što se tiče teških krivičnih djela iz međunarodnog prava, strogo slijede Krivični zakon SFRJ-a iz 1976. godine. Na primjer, nema nikakvog govora, osim u naslovu relevantnog poglavlja krivičnog zakona (tj. Poglavlje 34), o “zločinima protiv čovječnosti.” Naprotiv, genocid i ratni zločini su eksplicitno priznati, kao što je direktno počinjenje i počinjenje po izdavanju naredbi. Komandna odgovornost nije priznata kao takva, iako bi se vjerovatno mogao dati argument da je ona sadržana po principu analogije u članovima 13. i 14, Zakona iz 1996. godine; ovi članovi govore (ovim redoslijedom) o umišljajnom izvršenju dela nečinjenjem i izvršenjem dela nečinjenjem iz nehata. U ovom slučaju je istraživački tim imao dosta problema da utvrdi kakva su mišljenja tužilaca i sudija u toj zemlji po pitanju koji modaliteti krivične odgovornosti bi mogli biti uzeti iz prevladavajućeg pravnog okvira; i, dok se ovo pitanje ne pojasni, bit će teško utvrditi koja vrsta investicije (povrh znatnih napora koje je OSCE već uložio) bi se mogla napraviti da se pomogne domaćem pravosudnom sistemu da procesuiraju ta četiri slučaja za koja se obavezao.

### **Srbija**

Pravne osnove za navode o krivičnim djelima počinjenim u ratu (1991-1995 i 1998-1999) nisu predmet ozbiljnijih sporova u okviru pravne profesije, bez obzira na uske odredbe (ili možda zbog toga) o individualnoj krivičnoj odgovornosti; istraživački tim je utvrdio postojanje jasnih znakova spremnosti određenog broja ključnih aktera u srbijanskom pravodudnom sistemu da pokrene te postupke, uprkos socijalno-političkih pristisaka koji nastavljaju da se opiru procesuiranju i izricanju osuđujućih presuda naročito počiniteljima srednjeg i visokog ranga; i aktivnosti na rješavanju predmeta ratnih zločina su centralizovane u specijalizovanim odjeljenjima Okružnog suda Beograd i Vrhovnog suda Srbije, bez ikakve mogućnosti da drugim pravosudnim organima u zemlji bude dozvoljeno da uzmu predmete u kojima se tvrdi da je došlo do ratnih zločina.

Istražni i sudski postupci u Srbiji koji se bave predmetnim djelima koja su se desila u periodu 1991-1999. godine su u svakom predmetu zasnovani na Krivičnom zakonu SFRJ-a iz 1976. godine. Kao što je već ranije rečeno, ovaj instrument propisuje krivično djelo genocida i ratne zločine, ali ne i zločin protiv čovječnosti. Individualna krivična odgovornost je jasno propisana u slučajevima direktnog počinjenja ili naređivanja, iako su pravni stručnjaci u Srbiji jasno stavili do znanja istraživačkom timu da je situacija manje jasna posebno u pogledu komandne odgovornosti. Međutim, uglavnom je istraživački tim naišao na opšte slaganje



među relevantnim praktičarima o tome šta bi postojeći zakon dozvolio u toku procesuiranja, a šta ne bi.

### Kosovo<sup>281</sup>

Navodi o krivičnim djelima u vezi sa unutrašnjim oružanim sukobom na Kosovu, naročito kada su se predmetna djela desila u periodu 1998-1999. godine, rješavaju međunarodna tužilaštva i prvostepena vijeća, koja se nalaze u sastavu pravosudnog sistema Kosova i primjenjuju ili Krivični zakon SFRJ-a iz 1976. godine ili Privremeni krivični zakon iz 2003. godine, prema tome koji je blaži. Širina i dubina ovog posljednjeg je znatna, odnosno, on sadrži osnovna krivična djela iz međunarodnog prava kao i modalitete krivične odgovornosti koje, između ostalog, priznaje međunarodno običajno pravo. Poteškoća u ocjenjivanju potreba za profesionalnim usavršavanjem na Kosovu (za stručnjake sa Kosova) leži u činjenici da stručnjaci sa Kosova tek odnedavno igraju ulogu u krivičnog gonjenju i pčprocesuiranju osnovnih krivičnih djela iz međunarodnog prava, kroz učešće u Specijalnoj službi za krivično gonjenje Kosova i u sudskim vijećima kojima predsjedava EULEX. Brojni komentatori su zapazili da su sposobnosti branilaca koji potiču sa Kosova da brane klijente koji su optuženi za teška krivična djela iz međunarodnog prava stalno ispod potrebnog nivoa.<sup>282</sup>

<sup>281</sup> Kosovo se odnosi na Kosovo pod Rezolucijom 1244 Savjeta sigurnosti Ujedinjenih nacija. OSCE je statusno neutralan te tako ne uzima stav o pitanju nezavisnosti Kosova. Svako spominjanje kosovskih institucija, odnosno vođa odnosi se na Privremene institucije samouprave.

<sup>282</sup> Sa ciljem pružanja neposredne pravne ekspertize o međunarodnim standardima iz oblasti ljudskih prava u pojedinačnim predmetima i jačanja kapaciteta domaćih branilaca, Misija OSCE-a za Kosovo, u saradnji sa Advokatskom komorom Kosova je formirala Resursni centar za odbranu u krivičnim predmetima (CDRC). CDRC je počeo pružati usluge iz ureda OSCE-a u aprilu 2001. godine i dobio status NVO-a 3. maja 2001. godine. Trenutno, CDRC funkcioniše u sklopu Advokatske komore Kosova i ima jednog člana osoblja. Prema njegovom statutu: "CDRC će djelovati kao centar za resurse i pomoć braniocima, prvenstveno se koncentrišući na podršku odbrani osoba koje su osumnjičene ili optužene za kršenje međunarodnog humanitarnog prava i teška krivična djela počinjena iz nacionalističkih ili političkih pobuda. CDRC će se takođe koncentrisati na predmete u kojima se radi o povredi međunarodnih standarda, uključujući predmete koji se odnose na: nezakonito ili proizvoljno pritvaranje; pristrasnost ili korupciju sudija i tužilaca; miješanje trećih lica u nezavisnost pravosuđa; i teške sudske greške."



## PRIOLOG 6

### Najbolje prakse u pružanju podrške svjedocima<sup>283</sup>

Na podršku svjedocima često se gleda više kao na luksuz, nego na potrebu, iako se ta percepcija mijenja kako njegova uloga postaje poznatija, kao i zakonska obaveza zemlje da organizuje svoj pravosudni sistem i krivične postupke kako bi se ograničilo kršenje prava svjedoka. Podjednako su vidljive posljedice na ljudsku psihu za svjedoke, odnosno žrtve u njihovoj interakciji sa pravosudnim sistemom. Osoblje suda sve više zna o posljedicama koje svjedočenje na sudu – pred optuženim i pred vijećem stranaca – ostavlja na svjedoke. Strukture podrške koje su kreirane za olakšanje ovog tereta su ustanovljene i razvijaju prakse koje su se pokazale efikasnim. Dalje u tekstu se iznose rezultati prikupljanja takvih praksi.

#### Najbolje prakse

1. Struktura za podršku žrtvama, odnosno svjedocima treba biti kreirana, a protokoli, operativne procedure i politike za tretiranje svjedoka moraju biti na mjestu PRIJE početka istraga.
2. Strukture za pružanje podrške žrtvama/svjedocima treba da budu formirane uz priznavanje pravnog sistema određene jurisdikcije, kao i organizacije sudova, fiskalnih kapaciteta, geografskog položaja i neriješenih predmeta iste.
3. Uspješna podrška žrtvama/svjedocima mora da obuhvati:
  - “Prethodnu” podršku – od istražne faze nadalje:
    - Psiho-socijalna podrška, uključujući psihoterapiju i savjetovanje, ako je to potrebno: To mogu raditi odgovarajuće državne agencije i/ili kvalificirano osoblje iz nevladinim organizacijama.
    - Evaluacije: Naravno, najbolje je da se psihološke evaluacije obavljaju prije ispitivanja žrtve od strane istražitelja ili tužioca. Tamo gdje je to moguće, korisno je da osoblje za zaštitu žrtava, odnosno svjedoka budu u pratnji tužilaca i istražitelja kada uzimaju početne iskaze od žrtava.
    - Izbjegavanje nerealističnih očekivanja: Istražitelji i ostali koji kontaktiraju svjedoke moraju biti svjesni kakva podrška može da se pruži svjedocima i kakva ne može.<sup>284</sup>
    - Informacije o zaštitnim mjerama: Informacije koje se dobiju od svjedoka a mogu eventualno biti relevantne za sigurnost i zaštitu tog svjedoka prenose se relevantnom sudskom tijelu. Na sličan način, informacije o eventualnim zaštitnim mjerama se prenose svjedocima.

<sup>283</sup> Za detalje u vezi sa primjenom ovih praksi, kao i dodatnih praksi, pogledati, Vincent, Robin. “An Administrative Practices Manual for Internationally Assisted Criminal Justice Institutions/Priročnik o administrativnim praksama za krivične institucije koje primaju međunarodnu pomoć.” New York: International Center for Transitional Justice/Međunarodni centar za tranzicijsku pravdu, 2007.

<sup>284</sup> Svjedocima treba pomoći da shvate da briga, pažnja, sigurnost i podrška koji im se pružaju u periodu do suđenja vjerovatno neće biti nastavljeni nakon suđenja.

- Posjete u svrhu upoznavanja: Službe podrške mogu organizirati posjetu sudu i sudnici prije nego što svjedok svjedoči. Objašnjavajući različite uloge, procedure, opremu (naročito ako će ta oprema biti korištena za zaštitu svjedoka), raspored sjedenja i slično, osoblje za podršku žrtvama, odnosno svjedocima, pruža svjedocima priliku da se upoznaju sa okolinom i da postave pitanja.
- Pravna procedura: Dobro obučeno osoblje za podršku žrtvama, odnosno svjedocima objašnjava proces ispitivanja koju će svjedok prolaziti u sudnici, čak i ako je stranka u postupku koja je pozvala svjedoka to već uradila.
- Pomoć dostupna za vrijeme svjedočenja: osoblje za podršku žrtvama, odnosno svjedocima objašnjava kako svjedok može tražiti pomoć od sudije, uključujući i pauze, ukoliko je to potrebno.
- Izbjegavanje diskutovanja o dokazima ili svjedočenju: Osoblje za podršku svjedocima je upoznato sa važećim pravnim zaprekama i izbjegavaju diskutovanje o sadržaju samog svjedočenja.
- Logistika: Osoblje za podršku žrtvama, odnosno svjedocima objašnjava kako su smještaj, hrana i transport na sud obezbijeđeni.

#### Podrška “u toku” svjedočenja:

- Dobrodošlica: Dočekivanje svjedoka po dolasku u sudnicu. Praćenje svjedoka do čekaonice i odgovaranje na njegova eventualna pitanja.
- Podrška: Za vrijeme pauza u svjedočenju, osoblje pruža psihološku podršku, ako je to potrebno.

#### “Nakon” svjedočenja:

- Podrška nakon svjedočenja: Ovo je izuzetno važan, ali često zanemaren korak, djelimično zato što je svjedok “poslužio svojoj svrsi” što se tiče državnog aparata. Žrtve-svjedoci su ostavljeni sa osjećajem da su (ponovo) iskorišteni, tako da se obehtrabruju drugi svjedoci da istupe.
  - Popratne aktivnosti: Najbolje prakse koriste pristup dodjeljivanja psihologa ili socijalnog radnika da kasnije obavi telefonske razgovore sa svim svjedocima i, ako je potrebno da obavi posjete ugroženim svjedocima nakon povratka kući. Svim svjedocima treba dati broj kontakt-telefona da nazovu ako im treba podrška nakon svjedočenja, ili iz sigurnosnih razloga.
  - Zaštita policije: Za svjedoke koji se vraćaju kući, organizovati seminar za podizanje svijesti za policijsko rukovodstvo srednjeg i visokog ranga o pitanjima sa kojima se suočava svjedok i ulozi policije u njegovoj zaštiti nakon svjedočenja.
4. Napraviti pravilnik suda ili “sudijske vodiče” (*bench-guides*) u vezi sa mjerama za pružanje podrške svjedocima (i eventualne zaštite).<sup>285</sup>
  5. Tužiocima su imali uspjeha u izgradnji povjerenja potencijalnih svjedoka njegujući odnose sa nevladinim organizacijama koje se bave podrškom svjedocima – gdje te nevladine organizacije djeluju kao posrednik dok se ne uspostavi bilateralni odnos.

<sup>285</sup> Kao primjer takvog teksta pogledati “Podsjetnik za praktičnu primjenu video-konferencijske veze zaprekogranično ispitivanje svjedoka” kojeg je napisao sudija Marin Mrčela, sudija Vrhovnog suda Republike Hrvatske, i dr. za hrvatsku Pravosudnu akademiju Ministarstva pravde za korištenje na radionici pod naslovom: Video konferencija u međunarodnoj pravnoj pomoći, održanoj u septembru 2008. godine. Ili pogledati “Pravilnik o korištenju zaštitnih mjera” Suda BiH, koji je usvojen 2008. godine.

6. Neki sudovi su našli za korisno da prilože (na više jezika, ukoliko je to potrebno) brošuru uz poziv na sud, u kojoj se daje opis podrške koja stoji na raspolaganju svjedocima i u kojoj se daju kontakt informacije jedinice za podršku žrtvama, odnosno svjedocima.

## ANEKS 7

### Prikupljene najbolje prakse u outreach-u

Tehnike i strategije koje se koriste u *outreach*-u su brojne i raznovrsne. Za profesiju kao cjelinu, aktivnosti su ograničene samo etičkim i pravnim granicama, sa jedne strane, i kreativnošću i vještinama (i budžetom) osoba koje na njemu rade, sa druge strane. Osoblje koje radi na *outreachu* – koje uključuje portparola, ali nije ograničeno na njega, – mora biti sigurno u svoju sposobnost da čuva integritet sudskog postupka dok istovremeno nastoji da pojača povjerenje javnosti u instituciju. U okviru ovih parametara, osoblje treba da zna kako da izgradi sveobuhvatnu strategiju za outreach u kojoj se pravi razlika između ciljanih grupa, koristi niz raznih tehnika, upotrebljavaju moderni vidovi komunikacije i angažuje niz medija. Takođe je potrebna i ne mala količina političke mudrosti jer je ova oblast puna zamki. Jasno je da to osoblje mora imati jako interesovanje za medije, shvatati kako da se odnosi prema njima i imati sluha za njihove uredničke politike. Štaviše, ono mora imati sposobnost da oblikuju javne diskusije na korist suda; da daje i vodi uspješne intervjue; da organizuje male i velike događaje; da prati javne rapsrave; da koristi moderna IT i multi-medijalna oruđa; i da uopšteno razumije kako najbolje da educira široku javnost, ali takođe i raznorazne zajednice i grupe.<sup>286</sup>

#### Najbolje prakse

1. Aktivnosti *outreach*-a su najuspješnije kada se nadovezuju na dobro promišljenu strategiju komunikacijem, odnosno *outreach*-a. Strategija postavlja ključne principe kojima će se aktivnosti voditi, konkretne ciljeve koji se trebaju postići i poruke koje se trebaju prenijeti. Strategija nadalje identifikuje ciljnu publiku i načine i tehnike pomoću kojih će se poruke prenositi svakoj publici. To uključuje i proaktivne i reaktivne elemente. Među ciljevima uključenim u strategije-a su:
  - Složena pitanja učiniti razumljivim;
  - Stvaranje načina i prostora za redovnu komunikaciju sa zainteresovanim stranama;
  - Zgradu suda/institucije učiniti dostupnom;
  - Razlikovanje ratnih zločina od “običnih” krivičnih djela i objašnjavanje da su ratni zločini kršenje pravila koja regulišu ratovanje te se stoga razlikuju od pitanja odbrambenog i napadačkog rata, ikli opravdavanja samog rata; i
  - Ispravljanje pogrešnih predodžbi javnosti o sudovima i njihovom radu.
2. Osoblje *outreach*-a pomaže sudijama i tužiocima da shvate svoju ključnu ulogu u *outreach*-u i potpomažu njihovo učešće u *outreach*-u.

<sup>286</sup> Druge vrijedne kvalitete uključuju veliki interes za predmete ratnih zločina i najnovije razvoje u toj oblasti; temeljito poznavanje pravnog sistema i materijalnog zakona, i posebno ICHL; dobro poznavanje političkog konteksta, vještine pisanja visokog kvaliteta; vještine govorenja u javnosti visokog kvaliteta, uključujući poznavanje neverbalnih poruka; najviši etički standardi; osjetljivost na potrebe i prava žrtava; poznavanje standarda Evropskog suda za ljudska prava, procesnog zakona i prava optuženog.

3. Uspješno osoblje *outreach*-a se redovno pojavljuje u medijima u različitim formatima (na primjer, intervjui, panel diskusije, ili programi sa telefonskim javljanjem), u različito vrijeme, za različite stanice i i za različitu ciljnu publiku (na primjer omladinu, religijske grupe, itd.). Uz tradicionalne medije – televiziju, radio i štampu – moderni stručnjaci za *outreach* su sve više na internetskim forumima, kao što su podkastovi, blogovi i “društvene stranice” – zavisno šta se u toj sredini najviše koristi, od mogućnosti pristupa i od trendova.
  - Osoblje *outreach*-a mora izbjegavati da oni sami postanu centar pažnje. Samopromocija može odvratiti pažnju od institucije.
  - Sudije, tužioc i portparoli nisu jedini protagonisti u pravosudnom sistemu. Službenici za pružanje podrške žrtvama, odnosno svjedocima, službenici koji rade u pritvoru i administrativno osoblje takođe imaju važne uloge vrijedne pažnje javnosti.
  - Balansiranje, odnosno distribucija spolne i etničke predstavljenosti onih koji se pojavljuju u medijima u ime neke institucije, gdje je to primjereno, pomaže da se izbjegne percepcija o pristrasnosti institucije.
4. Najbolje prakse uključuju programe koji se bave, odnosno koji pristupaju javnosti na direktan način, ne samo preko medija:
  - Pozivanjem pojedinaca i grupa iz širokog društvenog spektra na obilazak sudnica, naročito škole i univerzitete, nevladine organizacije, političke stranke i političare, religijske grupe i klubove;
  - Organizovanjem “sastanaka u gradskoj vijećnici”, gdje više sudije, tužioc ili osoblje *outreach*-a ukratko predstave rad suda grupi u ciljnoj zajednici, a onda odgovaraju na pitanja ili vode diskusiju; and
  - Aranžiranjem za više sudije, tužioce ili osoblje *outreach*-a da govore u školama, klubovima i organizacijama.
5. Rad sa političarima i državnim službenicima. Osoblje *outreach*-a u principu smatraju političare specifičnom ciljnom grupom, i svjesni su da bi bilo neprimjereno da se sudija ili tužilac ovde tu angažuju. Cilj rada sa političarima i državnim službenicima je dvostruk: prvo, razviti kod političara shvatanje o aspektima nepristrasnosti i odgovornosti pravosudnog sistema i drugo, pomoći im da prenesu pozitivne poruke o sudu svome biračkom tijelu.
6. Partnerstvo sa civilnim društvom pomaže aktivnosti *outreach*-a. Pažljivo odabrane nevladine organizacije<sup>287</sup> mogu biti od pomoći:
  - Poduzimati zajedničke aktivnosti, na primjer izdavanje publikacije ili organizovanje konferencije;
  - Identifikovati dodatne ciljne grupe;
  - Distribucija informacija među njihovim članovima; i
  - Zagovaranje u ime institucije.
7. Uspješno osoblje *outreach*-a olakšava novinarima izvještavanje pozitivnih i tačnih informacija čineći takve informacije probavljivim i lako dostupnim. Neki čak mogu ponuditi spreman tekst koji se može iskoristiti, kada je to primjereno.

<sup>287</sup> Partneri u civilnom društvu se moraju pažljivo birati. Zaštita integriteta postupaka je od presudne važnosti, te odnosi sa nevladinim organizacijama moraju biti ocijenjeni i u smislu njihove odgovornosti.

8. Periodičnim objavljivanjem magazina ili biltena koji će se baviti zanimljivim temama, osoblje *outreach*-a ima opipljivo sredstvo za prenošenje svojih najvažnijih poruka, uključujući i osoblje suda u taj proces, i obavještavajući svoje čitaoce o važnim razvojjima događaja. Časopis može uključivati i sažetke novih predmeta.
9. Pripremiti “informativni paket” koji će se dijeliti novinarima i posjetiocima institucije, a koji će sadržavati činjenične podatke, podatke o osoblju, istorijat institucije i slično.
10. Snimanje dokumentarnog filma o sudu, ili na primjer, “život istražitelja”, dao je *outreach* osoblju koristan mehanizam za podizanje profila suda i za naglašavanje važnosti rada te institucije. Korištenje video snimaka sa stvarnih suđenja i intervju sa odbranom, tužilaštvom, sudijama i/ili drugima koji imaju interesantne uloge u procesu doprinosi sveukupnom razumijevanju gledaoca, kao što to radi i korištenje postojećih dokumentarnih filoma o stvarnim ratnim događajima.
11. Uspješno *outreach* osoblje održava “listu kontakata” ili bazu podataka imenima i adresama na koje treba slati saopštenja za štampu, pozive i izvještaje.
12. Razmotriti mogućnost emitovanja suđenja u živo na internetu, kao što radi MKSJ, ili ih učiniti dostupnim javnosti na drugi način, na primjer, naknadnim emitovanjem snimaka cijelog ili dijelova suđenja.<sup>288</sup>
13. Za novinare i medije:
  - Sponzorisanje studijske posjete MKSJ-u ili drugom međunarodnom tribunalu je korisno, naročiti kada su u pitanju novinari, koji su često kritički raspoloženi. Za vrijeme posjete, novinari mogu postavljati svoja pitanja direktno stručnjacima tribunala.
  - Na sličan način, posjete novinara mjestu zločina su se pokazale efikasnim načinom podizanja svijesti, kako njihove, tako i posredno njihovog auditorijuma.
14. Osoblje *outreach*-a je uspješno pokazalo kako sudski proces individualizira krivicu povezujući presuđene činjenice sa “konferencijama istine”, ili objavljivanje činjenica utvrđenih na pretresu negdje drugo. Također, osiguravajući da su presuđene činjenice dostupne Ministarstvu obrazovanja može osigurati da su udžbenici iz historije tačni.
15. Za potparole:
 

Mnogi se potparoli uvode u profesiju pohađanjem kursa iz “komunikacije”, koji je baziran na vještinama. Takvi su kursevi obično dostupni u većini velikih gradova i obično su fokusirani na tradicionalne medije i prezentiranje poruka na njima. Istraživački tim predlaže da se kurs ocijeni u svojim pristupima internetskim forumima u svjetlu njihove sve veće upotrebe u cijeloj regiji.

<sup>288</sup> Istraživački tim je svjestan da određeno regulatorno prilagođavanje može biti uslov za takva emitovanja.



**unieri**  
advancing security, serving justice,  
building peace

osce



ODIHR



UN  
ICTY