

Distr.: General  
29 October 2020

Arabic  
Original: English

جمعية الدول الأطراف



الدورة التاسعة عشرة

نيويورك، 7-17 كانون الأول/ديسمبر 2020

## تقرير المحكمة عن إدارة الموارد البشرية\*

### الملخص العام

- 1 - يقدم هذا التقرير (1) معلومات مستكملة عن الأنشطة الرئيسية فيما يخص الموارد البشرية التي اضطلعت بها المحكمة في عام 2019؛ (2) إحصاءات القوى العاملة القياسية؛ (3) الردود على طلبات و/أو توصيات محددة من لجنة الميزانية والمالية.
- 2 - في عام 2019، تم العمل ضمن الركائز الثلاث لنهج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية للمحكمة : (1) الأشخاص، (2) بيئة تمكينية (3) القيادة، إضافة إلى التحسينات المستمرة في رقمنة العملية، وتنفيذ النظم، والإبلاغ، وإدارة المعرفة. وقد تم تحديد أولويات جميع الأنشطة المنفذة لضمان الاتساق مع الأهداف الاستراتيجية ذات الصلة الواردة في الخطط الاستراتيجية للمحكمة للفترة 2019-2020 التي صدرت حديثاً. ومن بين الأهداف الأخرى، تحدد الخطط الاستراتيجية التزام المحكمة الراسخ بالأداء التنظيمي من خلال تعزيز المهنية والتفاني والنزاهة في جميع عمليات المحكمة، وإدارة الموارد بطريقة فعالة ومتناسكة وشفافة ومسؤولة وقابلة للتكيف، وتهيئة بيئة عمل آمنة ومأمونة ، محوراً رفاه الموظفين ومشاركتهم وتحسينهم المستمر.
- 3- واستناداً إلى أهداف الخطط الاستراتيجية للمحكمة، وبالنظر إلى نتائج الدراسة الاستقصائية المتعلقة بإشراك الموظفين لعام 2018، حدد رؤساء الأجهزة أجهزاً وأولويات إدارة الموارد البشرية للمحكمة: (1) تعزيز المساواة بين الجنسين؛ (2) دعم وتيسير تحسين التمثيل الجغرافي؛ (2) استعراض عمليات

\* سبق أن صدر باعتباره الوثيقة CBF/34/11.

اختيار الموظفين وتطويرهم في المحكمة، بما في ذلك اعتماد إطار للتنقل؛ (4) الصحة المهنية والتوازن بين العمل والحياة، بما في ذلك الوقاية من الصدمات الثانوية؛ (5) الأخلاقيات ومعايير السلوك، مع التركيز على آليات التحرش وتسوية النزاعات؛ (6) تطوير برنامج قيادة المحكمة.

4- ويوجز التقرير في الصفحة 4 التقدم المحرز في مختلف المجالات الاستراتيجية في عام 2019 والأنشطة المقررة لعام 2020. ومن الجدير بالذكر في هذا الموجز النقاط البارزة التالية.

5 - لقد تمّ بلوغ مراحل هامة فيما يتعلق بتعزيز ثقافة القيادة في المحكمة، واعتمد إطار جديد للقيادة في المنظمة، يضع معايير للقيادة على جميع المستويات؛ وأقر رؤساء الأجهزة برنامجاً لتنمية القدرات القيادية؛ وتم تنظيم حلقات عمل متعددة حول مهارات التدريب للمديرين لدعم ثقافة المزيد من المشاركة وزيادة الأداء.

6 - وظل التمثيل الجغرافي والتوازن بين الجنسين من الأولويات، وتم الاضطلاع بأنشطة لدعم هذا الهدف. وإدراكاً لأهمية إحراز مزيد من التقدم، بدأ قلم المحكمة في عام 2019 وضع خطته الاستراتيجية للتوظيف، إلى جانب التدابير المحددة التي يعتمز اتخاذها لإحداث التغيير المطلوب.

7 - وفي 31 كانون الأول/ديسمبر 2019، حققت المحكمة توازناً جنسانياً عاماً بنسبة 47 في المائة من الموظفين، وإن كان ذلك مع استمرار اختلال التوازن في الرتب العليا. وقد حدد رؤساء الأجهزة المساواة بين الجنسين باعتبارها إحدى أولى الأولويات، وتم الاضطلاع بأنشطة لدعم هذا الهدف لأجل ضمان تكافؤ الفرص، وخبرة الموظفين، والتزامهم. وفي عام 2019، انضم جميع رؤساء الأجهزة إلى مبادرة أنصار ونصيرات المساواة بين الجنسين، وأطلقت المحكمة أول برنامج توجيهي، ركز هذه السنة التجريبية على المرأة، بهدف دعم تمكين المرأة وبناء شبكة متينة عبر المحكمة. وأنشأ مكتب المدعي العام فريقاً عاملاً لتقديم تدريب مخصص للتوعية الجنسانية لجميع موظفي المكتب، وأحرز تقدماً هاماً في هذه المبادرة في عام 2019.

8 - وتهدف المحكمة إلى تعزيز قدرتها على التصدي بفعالية للنزاع في مرحلة مبكرة ومعالجة ادعاءات المضايقة. ولضمان استفادة المحكمة من جميع الآليات اللازمة للمحكمة، كلف رؤساء الأجهزة في عام 2019، خبيراً استشارياً خارجياً بإجراء استعراض وتقديم توصيات. وقد تم تنفيذ هذا العمل في أواخر عام 2019، وقُدّم تقرير في شهر كانون الأول/ديسمبر.

9 - ومن أهداف المحكمة تعزيز التنقل، وذلك لتمكين المحكمة من تخصيص الموارد بمرونة لتلبية الاحتياجات التشغيلية ودعم الموظفين في تطويرهم المهني وفي بناء المهارات القابلة للتنقل، مما سيزيد من تعزيز مرونة القوة العاملة. وفي عام 2019، حللت المحكمة مختلف خيارات التنقل وقررت خارطة طريق

للتدابير الفورية لتحسين التنقل ريثما يتم تصميم وتطوير إطار أكثر شمولاً لتنقل الموظفين. في عام 2019، مُنح 85 موظفاً فرص تطوير مؤقتة خارج نطاق وظائفهم العادية.

## أولاً - المقدمة

1- يتضمن هذا التقرير معلومات عن أنشطة الموارد البشرية التي اضطلعت بها المحكمة الجنائية الدولية ("المحكمة") في عام 2019 وفقاً لأهدافها الاستراتيجية، والردود على استفسارات وتوصيات محدّدة الطابع صادرة عن لجنة الميزانية والمالية ("اللجنة") وجمعية الدول الأطراف ("الجمعية") (انظر المرفق الأول)، وتوصيات مراجعي الحسابات الخارجيين بعد مراجعة شاملة لحسابات إدارة الموارد البشرية في المحكمة<sup>(1)</sup>. ويُختتم هذا التقرير بجملة أولويات عام 2020.

2- وتلتزم المحكمة التزاماً راسخاً بتعزيز بيئة عملها والإسهام في تهيئة مناخ من الانفتاح والدعم والتطور. وكما ورد في التقارير السابقة<sup>2</sup>، فإن الأنشطة الاستراتيجية للموارد البشرية للمحكمة تقوم على ثلاث ركائز، هي: (1) القيادة؛ (2) الأشخاص؛ (3) البيئة التمكينية. ضمن هذه الركائز مجموعة من منتجات الموارد البشرية، وتهدف كلها إلى ضمان الإدارة المثلى ودعم الموارد البشرية والأداء في المحكمة.

3- خلال عام 2019، تم تنفيذ عدد من الأنشطة لدعم أهداف المحكمة الاستراتيجية فيما يخص إدارة الموارد البشرية وأولوياتها المبينة أعلاه. تعدّ إدارة الموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين المديرين وقسم الموارد البشرية وأصحاب المصلحة الآخرين. وقد أسفرت الجهود الموحدة والأفرقة العاملة المشتركة بين المحاكم في عام 2019 عن إحراز تقدم كبير في دعم الأهداف المحددة لإدارة الموارد البشرية، وتنفيذ إطار عمل رفاهية موظفي المحكمة ومشاركتها، والعمل استناداً إلى التعليقات التي قدمها الموظفون في مسح إشراك الموظفين على نطاق المحكمة.

4- يرتبط الأداء التنظيمي بالأداء الفردي ارتباطاً جوهرياً بالنسبة لمنظمة تعتمد اعتماداً كاملاً على موظفيها. عندما يتعلق الأمر بالأداء الفردي، أظهرت العديد من الدراسات العلاقة السببية بين الالتزام والأداء. وكلما زادت مشاركة الموظفين، كان أداؤهم أفضل. لذلك وضعت المحكمة نهجها الاستراتيجي للموارد البشرية في إطار "المشاركة والرفاه". إن ضمان تجربة عمل جذابة مبنية على الأداء العالي ومشاركة موظفيها الملتزمين ورفاههم هي أولى أولويات المحكمة.

5- وعززت المحكمة أيضاً نهجها الاستراتيجي في مجال الموارد البشرية بإنشاء اللجنة المعنية برفاه الموظفين وإشراكهم في عام 2019. وتتألف هذه اللجنة من ممثلين عن السلطة القضائية ومكتب المدعي العام وقلم المحكمة واتحاد الموظفين، والغرض منها هو رصد المبادرات والتوصية بما على المستوى الاستراتيجي.

(1) تقرير مراجعة الحسابات النهائي لإدارة الموارد البشرية. (ICC-ASP-17-7)

(2) الوثيقتان 9-CBF30، الجزء 75، 9-CBF32، الجزء 6.

6- ومثلها مثل العديد من المنظمات، تعاني المحكمة من قيود على الموارد، وقد ركز التوقع بأن أن تزيد من أعبائها وتخفيض من نفقاتها، لسنوات عديدة على توليد أوجه الكفاءة والتأزر حيثما أمكن، وتقييم النواتج بدقة مقابل القدرات، وإعادة ترتيب الأولويات و/أو تأجيل الأنشطة. ونتيجة للتصاعدي لموازن مرتبات الأمم المتحدة، ومن أجل استيعاب التكاليف الناتجة عن ذلك في إطار الميزانية المعتمدة، أصبح عام 2019 عاماً حافلاً بالتحديات. ولم يتمكن قسم الموارد البشرية من ملء بعض الوظائف الشاغرة، مما أثر على قدرة المحكمة على المشاركة على النحو الأمثل في جميع الأهداف الاستراتيجية. لكن أُحرز تقدم، وإن كان ذلك في بعض المجالات بوتيرة أبطأ مما هو مرغوب فيه.

## ثانياً - الأولويات في عام 2019

7- تسعى المحكمة جاهدة إلى تحقيق الامتياز في الأداء التنظيمي. وفي عام 2019، قامت أجهزة المحكمة بمواءمة تخطيطها الاستراتيجي ونشرت خططها الاستراتيجية للفترة 2019-2021. وهذه الخطط الاستراتيجية تحدد مسار أنشطة المحكمة في مجال إدارة الموارد البشرية للسنوات الثلاث المقبلة لأجل ضمان الأداء التنظيمي الممتاز في إطار ثقافة تمكينية وجاذبة في مكان العمل.

8- ويحدد سجل الخطة الاستراتيجية للفترة 2019-2021 أولويات استراتيجية ذات صلة بإدارة الموارد البشرية: التحسين المستمر؛ وزيادة مشاركة الموظفين؛ والتمثيل الجغرافي والتوازن بين الجنسين. ويحدد مكتب المدعية العامة خطته لدعم هذه الأهداف من خلال ثقافة تمكينية في مكان العمل مكرسة للقيم الأساسية والنهج المتكامل، مع السعي في الوقت نفسه إلى التحسين المستمر.

9- ولتحقيق هذه الأهداف، وبالنظر أيضاً إلى التعليقات الواردة بواسطة الدراسة الاستقصائية المتعلقة بإشراك الموظفين التي أخرجتها المحكمة والتي قدم فيها 71 في المائة من الموظفين ردود فعل قيّمة بشأن مختلف العوامل المحركة لانخراط الموظفين ورفاههم، حدد رؤساء الأجهزة الأولويات الاستراتيجية الخمس التالية لإدارة الموارد البشرية، التي تشكل استراتيجية المحكمة في مجال الموارد البشرية، ووجهوا أنشطة المحكمة في مجال الموارد البشرية في عام 2019، وسوف تستمر في القيام بذلك في السنوات المقبلة:

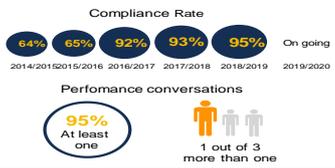
- تعزيز المساواة بين الجنسين؛
- دعم وتيسير تحسين التمثيل الجغرافي؛
- استعراض سياسات وعمليات اختيار الموظفين وتطويرهم، بما في ذلك اعتماد إطار للتنقل؛
- الصحة المهنية والتوازن بين العمل والحياة، بما في ذلك الوقاية من الصدمات الثانوية؛
- الأخلاقيات ومعايير السلوك، مع التركيز على آليات التحرش وتسوية النزاعات؛
- وضع برنامج القيادة في المحكمة؛

- 10- وعلى مدار العام، عمل كبار مديري المحكمة، ومديريها، ومكاتبها القانونية، وفريق الصحة المهنية، واتحاد الموظفين، والموظفين، وقسم الموارد البشرية معاً على تحقيق نتائج في هذه المجالات الهامة.
- 11- وعلى الرغم من القيود المفروضة على الموارد، واصلت الموارد البشرية، بالإضافة إلى دعمها للأهداف الاستراتيجية، تحسين نظمها ورقمنة عمليات العمل لتحقيق الكفاءة للمديرين والموظفين في المحكمة وكذلك إدارة الموارد البشرية نفسها.
- 12- يوجز هذا التقرير الأنشطة التي تمت خلال عام 2019، وما تم إنجازه وما لا يزال يُتوخى إنجازه.

# HUMAN RESOURCES MANAGEMENT 2019

HIGHLIGHTS, KEY ACTIVITIES & PLANNED STEPS 2020

● People 
 ● Leadership 
 ● Environment 
 ● Implemented 
 ▲ Under development 
 ■ Delayed

STAFF WELLBEING & ENGAGEMENT		
2019	Top 5 Staff Wellbeing and Engagement priorities identified and communicated by Heads of Organs Staff survey results at Organ, Division and Section levels results shared and discussed Support provided for designing staff wellbeing Action Plans Action Plans created at Organ and Division level Staff Wellbeing and Engagement Committee (SWEC) officially kicked-off	
2020	Monitor implementation of action plans Consolidate and continue the works of the Staff Wellbeing and Engagement Committee Prepare Staff Survey 2021	
LEADERSHIP		
2019	Leadership Framework approved 3-years Leadership Development Plan approved	 
2020	Leader-driven dissemination of the framework Roll-out Year 1 of the Leadership Development Plan Embed leadership framework to HR processes	
Staff Selection and Mobility		
2019	Actively source female candidates and candidates from non- and under represented countries Develop staff mobility framework	
2020	Improvements to selection process Implement leadership competencies in selection process	
PERFORMANCE MANAGEMENT		
2019	New and revamped policy, process and system implemented The highest final compliance rate to date 95% of all staff had at least one performance conversation, while 36% (1 out of 3) had more than one Workshops & training offered to all managers (new process & coaching skills for supervisors)	 <p>Compliance Rate</p> <p>64% 2014/2015 65% 2015/2016 92% 2016/2017 93% 2017/2018 95% 2018/2019 On going 2019/2020</p> <p>Performance conversations</p> <p>95% At least one</p> <p>1 out of 3 more than one</p>
2020	Finalise workshop coaching skills for supervision Sustain high compliance rate Improve the link between performance management and strategic plans Increase the link between performance management, learning/development and the approved leadership framework: Support/training on PM good practices (coaching, feedback, rewarding good performance and underperformance)	
LEARNING & DEVELOPMENT		
2019	5363 hours of training provided to 554 staff members across the Court (49,8%). Average hours of training: 9.7 hours 354 staff members (32%) accessed online learning opportunities at LinkedIn Learning (avg time per viewer: 5h22m) More than 1000 e-books downloaded from the ICC Bookboon e-Book Collection 10 onboarding sessions facilitated for a total of 49 staff members (average satisfaction rate of 3,7 out of 5)	 <p>49,8% Staff completed at least one training</p> <p>LinkedIn Learning : Jan - Dec 2019</p> <p>3,598 Courses viewed 20,430 Videos viewed</p> <p>412 Courses completed 16,379 Videos completed</p>
2020	Approve and implement a Learning & Development Policy (Administrative Instruction) Roll out Year 1 Leadership Development Plan Start benchmarking for a competency mapping exercise Revisit onboarding programme	
GEOGRAPHIC REPRESENTATION & GENDER BALANCE		
2019	Roll out Mentoring Programme for Women (a pilot programme) for approximately 50 participants	
2020	Finalise Mentoring Programme for Women (a pilot programme), evaluate and propose next step Implement a Gender Focal Point for the Court (Staff Wellbeing and Engagement Committee)	
Ethics and Standards on Conduct		
2019	Expert assessment and recommendations for informal conflict resolution Issue Ethics Charter	
2020	Implement Informal Conflict Resolution Framework	
Digitalisation, Systems and Knowledge Management (Continous Improvement)		
2019	Digitalisation of additional 11 HR operations processes Implementation of SAP Payroll Control Centre - internal controls Design and prepare content for the HR Knowledge Management platform Develop data platform for HR Analytics and report automation Develop and configure Learning Management System	
2020	Launch Learning Management System "My Learning" to all staff members and continuously roll out new courses Release automated standard compliancy reports Release HR Analytics dashboards (sick leave utilisation, recruitment candidates (gender & geographical)) Go-Live HR Knowledge Management platform Develop HR Services solution Development digital personnel records solution	
Policies		
2019	Flexible Working Arrangements AI on Performance Appraisal System	
2020	AI on After Service Health Insurance AI on Inter-Organizational Exchange AI on Short-Term Language AI on Service Incurred - Appendix D AI on Staff Selection and Recruitment AI on Learning and Development AI on Education Grant AI on Special Post Allowance AI on Short-Term Appointment (review) AI on Consultants and Individual Contractors (review)	
JPO PROGRAM		
2019	Approval of Career Development Program for JPOs Approval of the 3rd year for JPOs on a cost-shared basis (50/50) Meetings with interested sponsors to increase capacity of the Program	
2020	Preparation of evaluation of the JPO Program and next steps to be presented to the CBF in 2021 Preparation of final guidelines of the program and final sample MoU to be presented to the CBF and ASP in 2021 Implementation of the 3rd year for JPOs on cost-shared basis (amendment of MoUs) Negotiation and inter-organ consultation of MoUs with new donors (e.g. Germany, France and Finland) Implementation of the Career Development Program for JPOs	
INTERNSHIP AND VISITING PROFESSIONAL PROGRAM		
2019	Implementation of funding received by the Trust Fund for Development of Interns and Visiting Professionals Communication campaign and administration of private donations to the Trust Fund for IVPs Participation in career events to increase awareness of the programme in under- and non-represented countries Implementation of the Legal Professional Program under the EC Grant for 2019-2020 Approval of IVPP Journey - aiming at improving IVP's experience (alumni network, welcome packs, roundtables, etc)	
2020	Outreach of the Trust Fund for IVPs with potential sponsors to increase donations and number of funded placements Implementation of the Legal Professional Program under the EC Grant for 2019-2020 Implementation of the IVPP Journey	

## ثالثاً - أنشطة تنمية القدرات التنظيمية

### ألف - القيادة

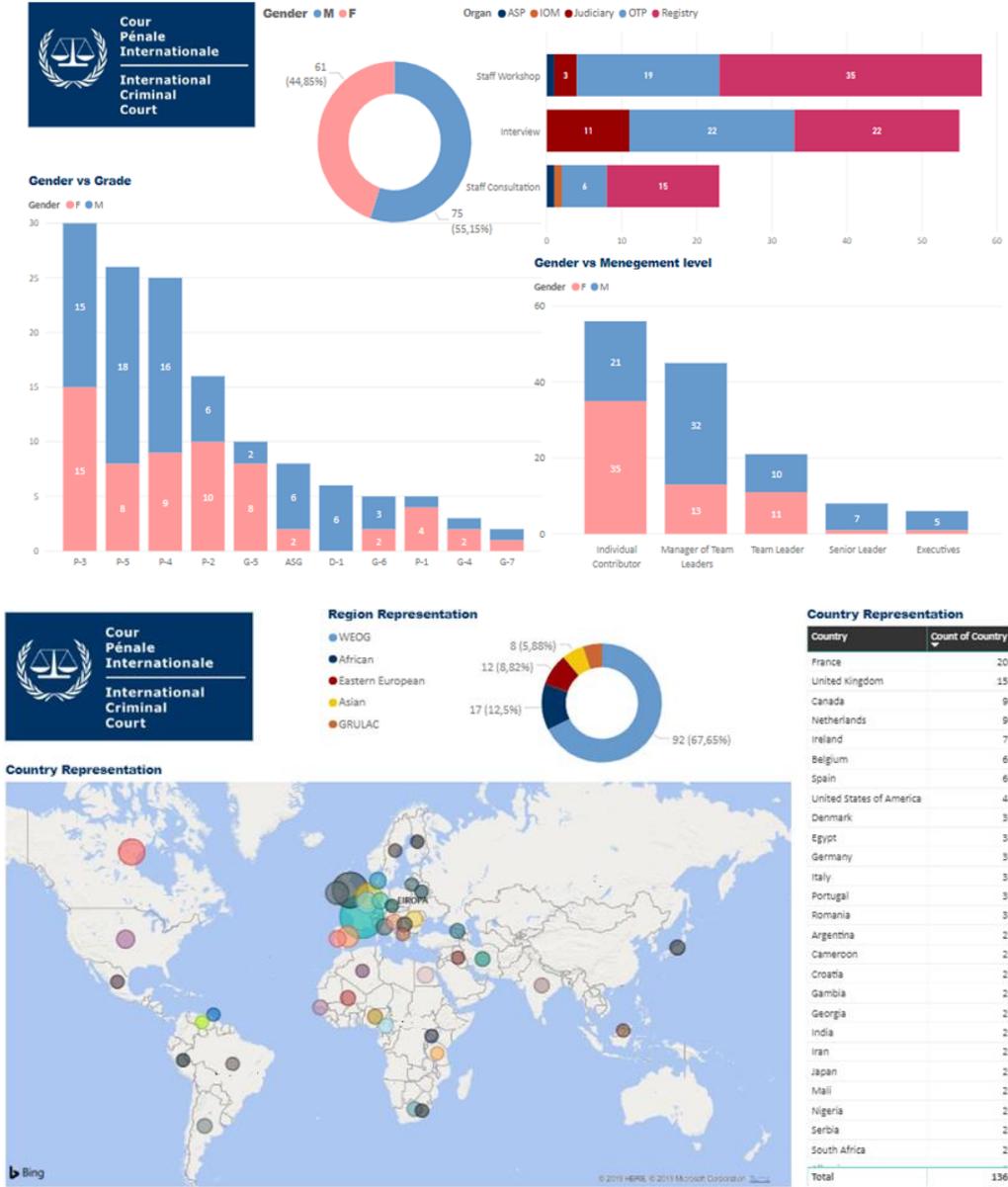
13- تسلم المحكمة بأهمية القيادة في نجاحها على المدى الطويل. يعدّ القادة قدوة ولهم تأثير مباشر على مشاركة الموظفين، وتحفيزهم، وبالتالي على الأداء الفردي والتنظيمي. وفي الماضي، كانت هناك عدة مبادرات لتطوير القيادة في المحكمة. ومنذ عام 2010، قدمت المحكمة برامج تدريبية في مجال القيادة. وفي حين أن هذه الجهود قد حققت نتائج قصيرة الأجل، فإن النطاق كان محدوداً بعدم الوصول إلى الجمهور المستهدف بالكامل وعدم كونه جزءاً من استراتيجية المحكمة الطويلة الأجل.

14- وهكذا حددت المحكمة ضرورة وضع استراتيجية مشتركة تشمل برامج تنمية مستدامة للقيادات على جميع المستويات. وعمل فريق المشروع بموارد داخلية، وقدرة مؤقتة إضافية، ومستشار خارجي على وضع تعريف للقيادة على نطاق المحكمة، ووضع إطار قيادة المحكمة.

15- لا يوجد نموذج قيادي واحد يناسب الجميع. وتختلف المنظمات اختلافاً كبيراً من حيث ولايتها وحجمها وتعقيدها وطبيعة نشاطها. ولذلك، فإن النظر في سياق المنظمة، وجمع آراء أصحاب المصلحة الرئيسيين، أمر بالغ الأهمية. وبناءً على ذلك، ولضمان تمثيل تنوع الآراء والثقافات والخلفيات، شارك فريق المشروع في طائفة واسعة من الأشخاص من جميع مستويات المنظمة، بما في ذلك من المكاتب القطرية، وأصوات مختارة من الدول الأطراف.

16- وشملت عملية المشاركة مع أصحاب المصلحة على جميع المستويات إجراء مقابلات منظمة وعقد حلقات عمل للموظفين بشأن موضوع القيادة الجيدة. ونُظمت حلقات عمل للموظفين بالتعاون مع مجلس رابطة الموظفين، وشارك فيها نحو 10 في المائة من الموظفين من مختلف المستويات، ونوع الجنس والمناطق الجغرافية، على نطاق جميع الأجهزة، على النحو المبين في الجدول أدناه. وجرى استعراض المشروع الأول لإطار القيادة، وتمّ قياسه على أساس البحوث القيادية وأفضل الممارسات (الأمم المتحدة، والمنظمات العامة والقضائية). وأخيراً، تمّ تحسينه بشكل متكرر من خلال سلسلة من حلقات العمل والاستشارات بشأن الملاحظات - بما في ذلك التوافر على صفحة الإنترنت الخاصة بالمحكمة، مما أتاح لجميع الموظفين فرصة تبادل المدخلات والأفكار والشواغل - قبل عرضها على رؤساء الأجهزة للموافقة عليها.

## عدد الموظفين المشاركين في وضع إطار القيادة



17- تم تقديم المنتج النهائي، وهو أول إطار قيادة على مستوى المحكمة، وتمت مناقشته والموافقة عليه من قبل لجنة التنسيق التابعة للمحكمة في شهر آب/ أغسطس 2019. ويوفر إطار القيادة فهما أوضح للسلوكيات والمواقف المتوقعة على جميع مستويات القيادة.

## 1- تطوير مهارات القيادة

18- وإلى جانب إطار القيادة، تم أيضاً تقديم خطة لتطوير القيادة للسنوات الثلاث المقبلة (2020-2022) والموافقة عليها من قبل لجنة تنسيق القيادات. وتركز الخطة على بناء القدرات القيادية على جميع المستويات من خلال برامج التعلم الذاتي على الإنترنت، والتعاون مع كلية موظفي منظومة

الأمم المتحدة، والتدريبات التطويرية الشاملة، وحلقات العمل (العملية) للقيادة على أساس كل حالة. وبالإضافة إلى ذلك، سيتم تعديل عمليات الموارد البشرية مثل التوظيف، وإدارة الأداء، وترقية الموظفين، والمشاركة لتعكس توقعات القيادة المحددة في الإطار. ويمكن الاطلاع على الخطة المفصلة في المرفق الرابع.

19- وفي سياق القيود المفروضة على الميزانية وتحديد الوفورات، تعتقد المحكمة أن القيادة الجيدة والمختصة هي أهم مساهم في الأداء الفردي والتنظيمي. فالاستثمار في تطوير القيادات ضروريا للغاية لزيادة فعالية الموظفين الشخصية وبينه وبين الآخرين، لتحفيز الموظفين وتحسين الأداء والمشاركة. فالمنظمة التي لا تستثمر في القيادة يكون أداؤها أقل، وستحتاج إلى موارد أكبر لتحقيق أهدافها. لذلك، فإن المحكمة تعتمد على دعم اللجنة المستمر للاعتراف بقيمة استثماراتها في برنامج القيادة في مناقشات الميزانية المقبلة.

## 2- إدارة الأداء والتدريب على مهارات التوجيه للمشرفين

20- نُظمت حلقات عمل لإدارة الأداء لفائدة جميع المشرفين في المحكمة خلال العام، مع التركيز بشكل خاص على شرح التُّهَج الجديد لإدارة الأداء، وأهمية الممارسات الجيدة مثل التدريب والتعليقات المستمرة، بما في ذلك الملاحظات الواردة، وكيفية التقييم دون ترتيب نهائي. ونُظِّم ما مجموعه 11 دورة توعية وحضر حلقات العمل 92 مشرفاً من جميع المستويات (40 في المائة تقريباً). وبالإضافة إلى ذلك، وضعت مبادئ توجيهية وأتيحت لجميع المشرفين على صفحة الشبكة الداخلية للموارد البشرية التي أعيد تشكيلها مؤخراً. وسيتم تنظيم المزيد من الدورات في عام 2020 على أساس الاحتياجات.

21- وبالإضافة إلى ذلك، نُظمت سبع دورات بشأن "مهارات التوجيه فائدة المشرفين." فقد تبين أن التدريب هو واحد من أكثر تُهَج إدارة الناس فعالية، ويهدف إلى دعم المشرفين في تيسير الأداء المجدي والإنتاجية والنقاشات بشأن التطوير. وكانت جلسات محجوزة تماماً وتلقى ما مجموعه 77 مشرفاً التدريب في عام 2019. ويستمر البرنامج في عام 2019 بهدف توفير التدريب لجميع المشرفين في المحكمة البالغ عددهم 225 مشرفاً، وتنمية القدرات الداخلية في المجال بواسطة منهجية "تدريب المديرين"، التي ستزيد من فعالية البرنامج من حيث التكلفة، وتكفل الاحتفاظ بالمعرفة الجديدة داخليا في المحكمة.

## باء - الناس

22- تضع المحكمة تضع ناسها في المقام الأول، وقد تم الاضطلاع بعدد من الأنشطة لضمان تركيز كفاءات الموظفين ومشاركتهم ومساهماتهم. فيما يلي الخطوط العريضة للأنشطة في عام 2019.

## اختيار الموظفين

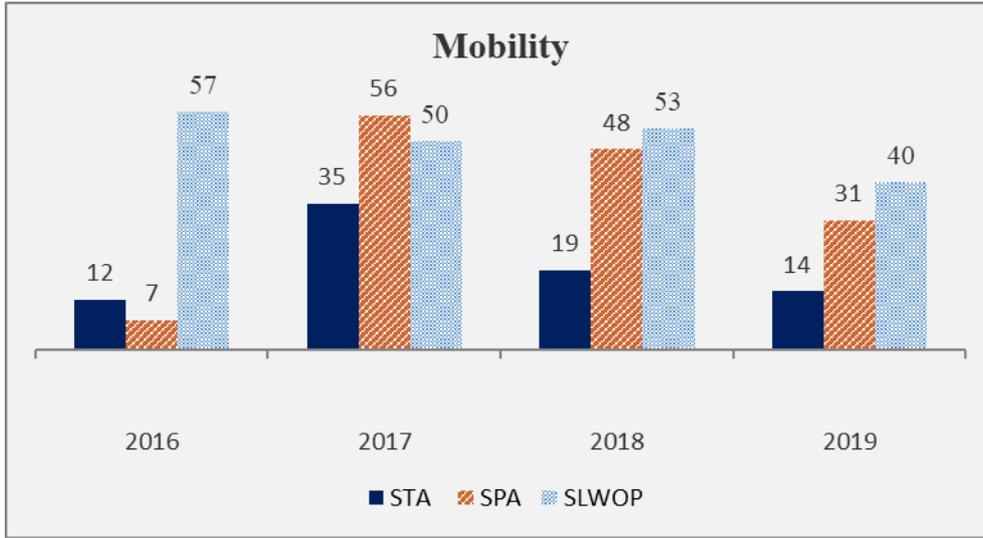
- 23- يؤدي التوظيف دورا رئيسيا في تحقيق الأولويات الاستراتيجية الثلاث لقلم المحكمة. ويوفر قلم المحكمة خدمات التوظيف لجميع الأجهزة والبرامج الرئيسية للمحكمة، وبالتالي، فإن كفاءة التوظيف هي محرك هام للكفاءة في جميع أنحاء المحكمة.
- 24- ومن المتوخى إجراء استعراض شامل لنظام اختيار الموظفين وتنقلهم في عام 2019. بيد أنه تقرر، لأسباب تتعلق بالقدرة، أن هناك حاجة إلى اتباع نهج تدريجي. وانصبّ التركيز في عام 2019 على إصدار تعليمات إدارية جديدة لعملية الاختيار، ستشمل أحكاما تهدف إلى تحسين الاعتبارات الجغرافية والجنسانية أثناء عملية التوظيف والاختيار. وبالإضافة إلى ذلك، وضعت خرائط طريق لأنشطة عام 2020 التي يمكن أن تزيد من تحسين الحالة، مثل إدارة مجموعات المواهب (التي تستهدف بوجه خاص وظائف الموظفين المبتدئين، والموظفين الفنيين المبتدئين والمتدربين الداخليين، وبرامج الزوار المهنيين)، ووضع قوائم عامة، وزيادة المساءلة عن شعب التوظيف، والتدريب الإلزامي على التحيز اللاواعي.
- 25- وستساعد التدابير المذكورة أعلاه، في سياق انخفاض معدل دوران الموظفين نسبيا، على معالجة مسألة التمثيل الجغرافي والتوازن بين الجنسين في المستويات العليا (ف-4 و ف-5 و مد-1).
- 26- وستخضع تعليمات إدارية للمشاورات فيما بين الأجهزة في عام 2010، وستكون جاهزة للإصداره بعد ذلك.

## التنقل

- 27- تهدف المحكمة إلى حيازة قوى عاملة متجاوبة ومرنة، يمكن أن تخصص لتغطية الاحتياجات التشغيلية المتغيرة. ولخلق المرونة وضمان وجود مهارات لدى الموظفين متعددة الاستخدامات وقابلة للنقل، من الضروري أن يتم دعمهم في فرص التطوير ذات الصلة. وبالنسبة للموظفين الذي يعملون في مراكز العمل الشاقة، فإن التنقل ليس مطلوبا فحسب، بل هو مطلوب لدعم صحتهم ورفاههم. ومن ثم، فإن التنقل ضروري لقدرة المحكمة على إعادة توجيه الموارد بفعالية وتلبية الاحتياجات القصيرة الأجل، كما طلبتلك الدول الأطراف أيضا، ولتوافر قوة عاملة ملتزمة ومدربة تدريباً جيداً. ولذلك، حدد رؤساء الأجهزة التنقل باعتباره إحدى أولويات المحكمة للفترة 2012-2019.
- 28- وتعزز المحكمة تبادلات تعاونية مع المنظمات التي هي أطراف في النظام الموحد للأمم المتحدة فيما يتعلق بمسائل الموارد البشرية. وفي هذا الصدد، تشارك المحكمة بنشاط في شبكة الموارد البشرية التابعة للمجلس التنفيذي الرئيسي للأمم المتحدة المعني بالتنسيق، التي تجمع بين مديري إدارات الموارد البشرية أكثر من ثلاثين منظمة تابعة للأمم المتحدة والمنظمات ذات الصلة في اجتماعاتها التي تعقد كل سنتين.

- 29- وينصب التركيز على تنقل الموظفين، مع الطموح إلى إيجاد إطار موحد ييسر المرونة والتطوير. وبمراعاة ذلك، صيغ اتفاق التنقل بين المنظمات لعام 2012، ليؤثر على نقل الموظفين أو انتدابهم أو إعارتهم بين المنظمات التي تطبق نظام الأمم المتحدة الموحد للمرتبات والبدلات. وينشئ اتفاق عام 2012 إطاراً مشتركاً ويسهل التحركات، مما يلغي ضرورة وضع مذكرات تفاهم ثنائية.
- 30- بفضل الجهود المتواصلة التي تبذلها إدارة الموارد البشرية والانخراط مع مجلس الرؤساء التنفيذيين، تمكنت المحكمة من الانضمام إلى اتفاق التنقل بين المنظمات في تموز/يوليه 2019. لذلك فإن إدراجها في الاتفاق ينطوي على قيمة رمزية ويعزز استمرار تعزيز علاقات المحكمة داخل أسرة النظام الموحد للأمم المتحدة.
- 31- ويلاحظ أن مسألة التنقل فيما بين المنظمات ينبغي أن تنظم داخلياً بواسطة تعليمات إدارية لتنفيذ إدراجها في المحكمة. وقد وضعت إدارة الموارد البشرية التعليمات الإدارية، وهي في المراحل النهائية من المشاورات بين الأجهزة، قبلاً أن يتم إصدارها.
- 32- وليس التنقل مفهوماً جديداً بالنسبة للمحكمة، التي مارست بالفعل عدة أنواع من الترتيبات ودعمت إشراك الموظفين في التنقل داخل المحكمة وخارجها. بالإضافة إلى نظام اختيار الموظفين العادي الذي يدعم الموظفين في التقدم الوظيفي، يمكن للموظفين تولي مهام جديدة مؤقتاً داخل المحكمة أو خارجها.

33- يوضح الجدول أدناه تنقل الموظفين المدعوم في السنوات الأخيرة، أي عندما يكون الموظفون قد اضطلعوا بوظيفة مختلفة؛ أو تم تعيينهم في وظيفة مختلفة مؤقتًا إما بعد عملية اختيار المهمة قصيرة الأجل أو استدعاءهم لتولي وظائف أعلى مستوى (بدل الوظيفة الخاص)؛ أو خارج المحكمة، حيث تستخدم المحكمة بشكل استثنائي قواعد الإجازة الخاصة بدون أجر للإفراج عن الموظفين طوال مدة العمل المؤقت خارج المحكمة.. و في عام 2019، استفاد 85 موظفًا من خيارات التنقل المؤقتة.



الانتقال	
STA	المهام القصيرة الأجل
SPA	بدل الوظيفة الخاص
SLWOP	الإجازة الخاصة بدون أجر

34- وكما هو مبيّن في تقرير المحكمة السابق<sup>(3)</sup>، أجرت المحكمة استعراضاً أولياً لخيارات التنقل الإضافية بهدف تصميم خطة التنقل الشاملة للمحكمة. وأجريت البحوث ووضع المعايير المرجعية مع المنظمات الدولية الأخرى لتقييم الإطار الأمثل للتنقل في المحكمة.

35- إن تصميم الإطار الأمثل هو عملية معقدة، حيث يجب على المنظمة أن توازن بين مصالح عديدة على نحو فعال. ويلزم النظر في أمور منها الولاية، وطول مدة الخدمة، والموظفين الميدانيين مقابل موظفي المقر، والهيكلة التنظيمي والملاك الوظيفي، والمعدلات المستهدفة للموظفين في وظائف التعلم، ونسبة التحركات الداخلية مقابل التعيينات الخارجية، ونسبة التحركات الداخلية مقابل التقدم في الترقيات. وبالإضافة إلى ذلك، يتعين أن تكمل ترتيبات التنقل نظام اختيار الموظفين، الذي يجري استعراضه حالياً (انظر أعلاه).

(3) الوثيقة CBF32-16، الفرعان 24-25

36- وخلال عام 2019، تقرر، لأسباب تتعلق بالقدرة ومراعاة للاستعراض الجاري للمحكمة، اتباع نهج تدريجي والاستعداد لإدخال بعض خيارات التنقل على نطاق أصغر على أساس تجريبي، مع وضع الأساس لخطة تنقل في المستقبل. وتقوم أجهزة المحكمة حاليا باستعراض تعليمات إدارية بشأن التعلم والتنمية، تنص على خيارات للتنقل على المدى القصير لأسباب تتعلق بالتعلم والتطوير (مثل تبادل الوظائف وملازمة الموظفين المتمرسين). وفي موازاة ذلك، تعتمد المحكمة الشروع في تجميع الوظائف في أسر وظيفية، مما يتيح تعيين الموظفين في المستقبل على نحو مرن داخل نفس الأسرة الوظيفية، حسب الاحتياجات التشغيلية. ومن شأن ذلك أيضا أن يسمح بالتوظيف من القوائم العامة، مما يؤدي إلى اكتساب مزيد من الكفاءة في الوقت الذي يقتضيه التوظيف.

37- ويتطلب وجود نظام فعال للتنقل الداخلي استخدام ما يعادل الإعلانات الداخلية عن الشواغر ("التعبير عن الاهتمام"). وإذ تضع في اعتبارها اشتراط المحكمة" ملء جميع الشواغر [...] وتُحظر جميع الدول الأطراف بذلك، و"تنشر على موقع المحكمة على الإنترنت"<sup>(4)</sup>، ويُستخدَم التعبير عن الاهتمام في المهام المؤقتة أو تحركات الموظفين في إطار الوظيفة نفسها. ولا يزال الإعلان عن الوظائف الشاغرة داخليا وخارجيا كما هو الحال دائما.

## -2 إدارة الأداء

38- خلال دورة الأداء 2019-2020، واصلت المحكمة جهودها لتعزيز واستدامة ثقافة إدارة الأداء الفعالة التي تعزز محادثات الأداء المستمرة والمهادفة، وتعترف بأداء الموظفين وإنجازاتهم، وتضمن وجود صلة قوية بين التعلم وخطط التطوير الفردية، وتدعم مجالات القصور والعجز في الأداء لضمان تعزيز مهارات الموظفين في هذه المجالات، وغرس فكرة المساءلة عن الأداء والتطوير بهدف التحسين المستمر.

39- في عام 2019، تم تنفيذ المبادرات التالية بنجاح :

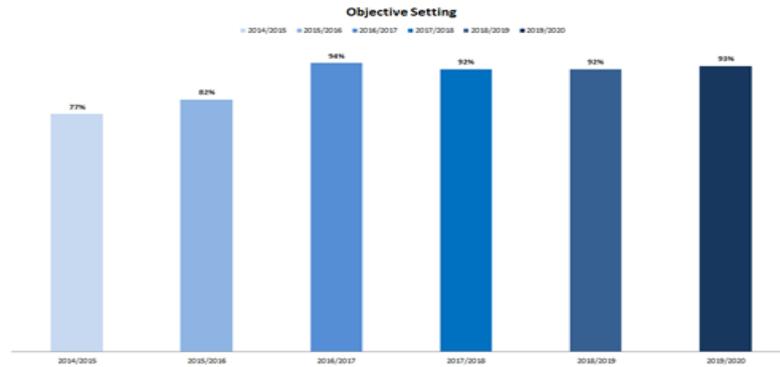
- تم الانتهاء من إعداد التعليمات الإدارية الجديدة مع عملية معدلة لإدارة الأداء وهيكل إداري معزز، وتم إصدارها في شهر شباط/فبراير 2019. وتشجع العملية الجديدة على اتباع نهج أكثر استراتيجية في إدارة الأداء، وثقافة الثقة ومحادثات الأداء الجارية، وتبتعد عن تقييم الأداء؛
- وأُتيح حلق العمل والمبادئ التوجيهية لجميع مديري المحكمة بشأن النهج الجديد لإدارة الأداء، وما تغير، والممارسات الجيدة، مثل التدريب، والتعليقات المستمرة، لاستقاء المعلومات من الموظفين، وكيفية التقييم بدون ترتيب نهائي؛

(4) مرفق القرار ICC-ASP/1/Res.10، الجزء 3.

- وقد تم إعداد تحليلات/لوحات معلومات محسنة لإدارة الأداء في الوقت الحقيقي لرصد التقدم المحرز ودعم المديرين ورؤساء الأقسام وجهات التنسيق الأخرى، مع لمحة عامة رفيعة المستوى عن امتثال فرقهم خلال الدورة بأكملها؛
- وفي البحث عن التحسين المستمر، أعيد تشكيل الأداة الإلكترونية للأداء من أجل التقاط محادثات الأداء الجارية وتقليل الوقت الذي يقضيه المشرفون والموظفون في تسجيل إجراءات إدارة الأداء؛ ونُفذت حملات اتصال وتوعية داخلية تحت شعار "#feedbackmatters"، لتعزيز ثقافة الثقة والمحادثات الجارية وإذكاءها والحفاظ عليها، بمشاركة موظفين ومشرفين من مختلف الأجهزة. وكانت الحملات نشطة في اللحظات الرئيسية من دورة إدارة الأداء، بمحتوى يتعلّق بتلك اللحظة المحددة؛
- وقُدِّم دعمٌ مخصَّصٌ لجميع جوانب إدارة الأداء على نطاق المحكمة؛
- استمر البحث المستفيض، ووضع المعايير، وتبادل المعارف بشأن أفضل الممارسات في منظمات القطاع الخاص والمنظمات التي تعمل في الأمم المتحدة على السواء؛

40- كما هو موضح في الرسم البياني 1 أدناه، فإن عدد الموظفين الذين حققوا أهداف الأداء في النظام في الوقت المحدد قد تحسّن بنسبة 1 في المائة، مقارنة بدورة الأداء الأخيرة التي تحققت فيها نسبة 93 في المائة. وخلال دورات الأداء الأخيرة، استقر هذا العدد فوق نسبة 90 في المائة، مما يعكس التزام المنظمة بالعملية.

### تحديد الأهداف

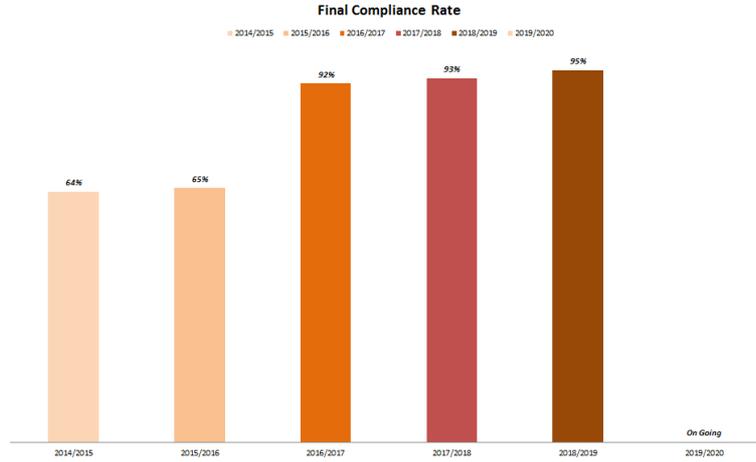


الرسم البياني 1: معدل الامتثال الكلي (تحديد الأهداف) (مقارنة سنوية)

2015/2014	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
77%	82%	94%	92%	92%	93%

41- ويمكن تحديد الاتجاه نفسه في الرسم البياني 2 أدناه، الذي يمثل معدل الامتثال النهائي في نهاية العملية. وقد بلغ معدل الامتثال النهائي لدورة 2019/2018 في المائة، وهو أعلى معدل مسجل. وبالنسبة لدورة 2020/2019 (التي تنتهي في شباط/فبراير 2020)، سيتم قياس معدل الامتثال النهائي وتقديمه عندما تصبح الأرقام النهائية متاحة.

### الرسم البياني 2: معدل الامتثال النهائي لمراجعة نهاية العام (مقارنة سنوية)



التقييم جار	%95	%93	%92	%65	%64
2018/2019	2018/2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016	2015/2014

42- تشجيع ترتيبات أسلم استراتيجياً مع التركيز على مواصلة المحادثات بشأن الأداء، شملت بعض التغييرات الرئيسية التي تم تنفيذها في عام 2019 تخفيض عدد الأهداف إلى ما يتراوح بين ثلاثة وستة أهداف؛ مما يسمح بتسجيل ما يصل إلى أربع محادثات الأداء خلال الدورة (إلغاء استعراض منتصف المدة)؛ وإلغاء درجات تقييم الأداء النهائية.

43- بالنسبة لعام 2020، ستواصل المحكمة جهودها الرامية إلى تطوير ثقافة إدارة الأداء. وتمثل الأهداف الرئيسية في ما يلي:

(أ) ضمان ربط الأهداف الفردية والمساهمة في الأولويات الاستراتيجية للفريق، والأجهزة والمحكمة؛

(ب) تعزيز الصلة بين إدارة الأداء والتعلم والتطوير؛

(ج) تقديم الدعم المستمر للموظفين والمدربين من خلال التدريب على الممارسات الجيدة لإدارة الأداء مثل التدريب، والملاحظات المستمرة، والمكافأة على الأداء الجيد، وإدارة الأداء الضعيف؛

(د) تقييم أثر نهج إدارة الأداء الجديد الذي تم تنفيذه اعتباراً من دورة 2020/2019؛

(هـ) مهارات التدريب في حلقة العمل للمشرفين:

(و) يظلّ المدبرون العامل الرئيسي في زيادة مشاركة الموظفين، مما يؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء. وإقامة محادثات ذات مغزى ومستمرة ذات اتجاه وهدف واضحين، ستتواصل حلقة العمل في عام 2020، حيث تُتاح للمدبرين فرصة لإعادة تأهيلهم وإعادة تدريبهم لتعلم تقنيات التدريب لمحادثات تطوير الأداء في السيناريوهات العملية وتقديم التعقيبات كمدربين. وستستخدم منهجية "تدريب المدبرين" لتطوير القدرات الداخلية وضمان الاحتفاظ بالمعارف المكتسبة في المحكمة، مما سيزيد من فعالية التكاليف وتأثير التدريب على المدى الطويل.

(ز) الدعم المستمر في جميع جوانب إدارة الأداء على نطاق المحكمة؛

#### التعلم والتطوير

-4

44- تجسيدا لأولوية المحكمة في توفير فرص التعلم والتطوير للموظفين، واصلت دائرة الموارد البشرية في عام 2019 تسهيل تنفيذ أنشطة التدريب المؤسسي وفقاً لاحتياجات المحكمة ووفقاً لتوافر الميزانية. وتركزت الجهود على ضمان استمرار البرامج القائمة المتصلة بالكفاءات والقيم الأساسية الرئيسية مع التركيز على: التدريب اللغوي (اللغة الفرنسية) دعماً لثنائية اللغة؛ وإتاحة أدلة التعلم الفعالة من حيث التكلفة لجميع الموظفين (التعلم بليكندين والمكتبة الإلكترونية بوكبون)؛ وبرنامج الترقية؛ حلقة عمل للتوعية في المجال الثقافي. كما أُتيحت دورات تدريبية لدعم الأخذ بالنهج الجديد لإدارة الأداء في المحكمة الذي يشجع على ثقافة الثقة والمحادثات الجارية بشأن الأداء، وإطار إدارة المخاطر.

45- وبهدف التحسين المستمر، قامت إدارة الموارد البشرية أيضاً ببحث الممارسات الجيدة في بيئة الأمم المتحدة التي يمكن أن تدعم أهداف الحفاظ على ثقافة التعلم في المحكمة وضمان قوة عمل مرنة/سريعة. وتم إعداد مشروع التعليمات الإدارية للتعلم والتطوير، يشجع على فهم أوسع للتعلم والتطوير في المحكمة، ويجري التشاور بشأنها حالياً.

46- وفي هذا الصدد، من المتوقع أن يكون معدل الرضا عن أنشطة التعلم والتطوير عاملاً حاسماً يسهم في ارتفاع مستويات مشاركة الموظفين، وبالتالي في زيادة الأداء.

47- في حين تظلّ أساليب التعلم "الكلاسيكية" صالحة لعدد من مواضيع التعلم وسوف يتواصل استخدامها، وهناك مفاهيم وأساليب تعلم جديدة يمكن استكشافها بشكل فعال وتجربتها من أجل مواكبة أفضل الممارسات والنظريات في مجال إدارة المواهب.

48- ويهدف انتهاج اتجاه جديد للتعلم والتطوير، مع مفاهيم وأساليب التعلم الجديدة، إلى إيجاد أساس لمنصة حديثة لإدارة المواهب في المحكمة، وسيتم تطويرها خلال عام 2020.

49- في عام 2019، تم توفير 6 037 ساعة تدريبية لـ 807 موظفين في المحكمة. وفي المتوسط، شارك كل موظف في 7 ساعات ونصف من التدريب. وقد شارك ما مجموعه 69.9 في المائة من جميع

الموظفين في نشاط تدريبي واحد على الأقل خلال السنة. ويمكن الاطلاع أدناه على مزيد من المعلومات التفصيلية لكل نشاط.

## 5- الصحة المهنية، والتوازن بين العمل والحياة، والوقاية من الصدمات الثانوية

50- وفي عام 2019، كانت أنشطة وحدة الصحة المهنية التابعة للمحكمة مدفوعة إلى حد كبير بالأولويات المستمدة من أهداف الخطط الاستراتيجية، بما في ذلك دعم المنظمة وموظفيها (المقر والمكاتب القطرية) مع زيادة التركيز على القضايا النفسية والاجتماعية. وشملت الأنشطة عقد دورات إعلامية وتدريبية، واستعراض السياسة الحالية للإجازات المرضية وتقديم مقترحات بشأنها، وتقديم الدعم الطبي للسفر إلى المسافرين في مجال الأعمال في المحكمة، وتقييم المخاطر الطبية للمكاتب القطرية للمحكمة.

51- وطوال عام 2019، واصل مكتب الأمم المتحدة في أوغندا دعم المكاتب القطرية في جمهورية الكونغو الديمقراطية وأوغندا من خلال رصد وباء الإيبولا المستمر وتقديم المشورة للموظفين وتدريبهم بشأن إجراءات التخفيف.

52- وتمت الموافقة على "مشروع الوقاية من الإجهاد الناجم عن الصدمات الثانوية"، بمدة ثلاث سنوات، أُدرج في الأولويات التي حددها المديرون. وقد تم تطويره وتحديد نطاقه من قبل وحدة الصحة المهنية خلال عام 2019.

53- ويهدف المشروع إلى تحديد خطر التعرض للمواد التي يمكن أن تؤدي إلى إجهاد الصدمات الثانوية، مثل أقوال الضحايا والشهود وغيرها من الأدلة. ومن المتوقع وضع خريطة لموظفي المحكمة توضح درجات المخاطر الصحية المحتملة في جميع الوظائف لكي تقدم وحدة الصحة المهنية فيما بعد أدوات محددة الأهداف للتخفيف من المخاطر المحددة في الدراسة الاستقصائية.

54- ومن المقرر أن يكون المشروع الذي مدته ثلاث سنوات كما يلي:

- خُصص عام 2019 لتطوير دراسة استقصائية، مصممة خصيصاً، تتضمن قضايا مثل الصدمات النفسية والإجهاد الثانوي. وقد صُممت الدراسة الاستقصائية علمياً استناداً إلى أربع دراسات تجريبية أصغر أجرتها وحدة الصحة المهنية، والأوساط الأكاديمية الهولندية، والدروس المستفادة من الدراسة الاستقصائية لصحة موظفي المفوضية لعام 2016، والدعم الاستشاري الخارجي. وفي نهاية عام 2019، تم الانتهاء من الدراسة الاستقصائية وجهازها لبدءها على سبيل التجربة في شباط/فبراير 2020، وإطلاقها على نطاق المحكمة في 9 آذار/مارس 2020.

- بدء الدراسة الاستقصائية وجمع البيانات وتحليلها. 2020-

- 2021- الاتجاهات الرئيسية التي يتعين تحديدها، والتي تشكل أساساً تستند إليه وحدة الصحة المهنية لتتلقى أدوات التخفيف المستهدفة من المخاطر الموضحة في الدراسة الاستقصائية.

## 6- ترتيبات العمل المرنة

55- إن إيجاد توازن مناسب بين العمل والعيش اليومي هو تحدّي يواجهه جميع العمال. والقدرة على الجمع بنجاح بين العمل والالتزامات الأسرية والحياة الشخصية أمر هام لرفاه جميع الموظفين، وبالتالي لأدائهم. تشكل ترتيبات العمل المرنة خطوة هامة في تهيئة بيئة عمل صحية وتعزيز الرفاه بين جميع الموظفين في المحكمة، إذ يُعترف بها باعتبارها أداة لزيادة الإنتاجية وتحقيق توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين.

56- وفي شباط/فبراير 2019، وبعد عملية تشاور شاملة، أصدرت المحكمة "التعليمات الإدارية بشأن ترتيبات العمل المرنة" التي تتيح أنواع ترتيبات العمل المرنة الأربعة التالية: (1) جدول العمل المرن؛ (2) جدول العمل المضغوط؛ (3) العمل عن بعد؛ (4) الإجازات المقررة لأنشطة التعلم الخارجية.

وبذلك فإن التعليمات الإدارية في المحكمة تنسجم إلى أقصى حد ممكن مع إطار الأمم المتحدة بشأن ترتيبات دوام مرنة، وقد أخذت في الاعتبار النتائج الأخيرة التي توصلت إليها وحدة التفتيش المشتركة بشأن هذه الأنواع من الترتيبات في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة.

57- وشجعت المحكمة موظفيها والمشرفين عليها على إدراج ترتيبات الدوام المرنة في إجراءاتهم الروتينية بهدف المساهمة في تجربة عمل جذابة تقوم على الأداء العالي والرفاه. واستعداداً لإطلاق التعليمات الإدارية، نظمت إدارة الموارد البشرية مجموعة متنوعة من الدورات الإعلامية لجميع المديرين ورؤساء الأقسام، وقدمت لهم تفاصيل عن خيارات ترتيبات العمل المرنة والمشورة المحددة في التنفيذ للمشرفين. وعلاوة على ذلك، لتوجيه الموظفين والمشرفين، تم إطلاق صفحة شاملة على الشبكة الداخلية مع إصدار التعليمات الإدارية، توفر الأسئلة الشائعة والمبادئ التوجيهية وغيرها من المواد الإعلامية ذات الصلة. لتيسير الوصول إليها، أنشئت بوابة إلكترونية في صفحة الموارد البشرية (MyHR) تتيح للموظفين والمشرفين طلب ترتيبات الدوام المرنة أو الموافقة عليها، سواء على أساس هيكلي أو على أساس مخصص. وتتيح هذه البوابة أيضاً لوحدة الموارد البشرية جمع الإحصاءات ذات الصلة عن استخدام ترتيبات الدوام المرنة هذه في المحكمة. ويمكن تلخيص تلك المواعيد لعام 2019 على النحو التالي: كان يعمل 111 موظفاً بجدول عمل مضغوط، و 29 موظفاً وفق ساعات عمل مرنة، و 136 موظفاً يعملون عن بعد جزءاً من الوقت.

## 6- البيئة التمكينية

58- في إطار الركيزة الاستراتيجية البيئية التمكينية"، ووفقاً للأهداف الاستراتيجية، بُذلت جهود لتهيئة بيئة عمل منظمة، شاملة للتنوع، وحالية من المضايقة و/أو التمييز. وفيما يلي بعض التدابير التي بدأت بهدف ضمان أن تكون المحكمة مكاناً جيداً للعمل.

## 7- المساواة بين الجنسين

59- يُعترف بالمساواة بين الجنسين على نطاق واسع بوصفها قيمة جوهرية لثقافة عمل المحكمة. وكما هو الحال مع المنظمات الحكومية الدولية الأخرى في بيئة الأمم المتحدة، فإن الموظفين يتمتعن (في المتوسط) بخبرة عمل أقل جاذبية مقارنة بزملائهن من الذكور.

60- وأدت هذه النتيجة إلى قيام المديرين بتحديد المساواة بين الجنسين باعتبارها إحدى أولويات رفاه الموظفين ومشاركتهم الخمس على نطاق المحكمة، مع التسليم بأن هذا الموضوع هام شامل لعدة قطاعات، يشمل فئات/قضايا مختلفة مثل القيم/الاحترام، والتوظيف/التطوير، والقيادة. وأقرت المحكمة بضرورة اتباع نهج كلي من أجل تحقيق مساواة أفضل بين الجنسين، واتخذت، بصفتها هذه، إجراءات كثيرة يُتوقع أن تكون أساساً متيناً للأجل الطويل، مثل :

(أ) مبادرة المناصرين الدوليين للمساواة بين الجنسين: انضم رؤساء الأجهزة الثلاثة شخصياً إلى المناصرين الدوليين للمساواة بين الجنسين، وهي شبكة قيادية تجمع بين صانعي القرار من النساء والذكور أولوا العزم على كسر الحواجز الجنسانية، وجعل المساواة بين الجنسين حقيقة عملية في مجالات نفوذهم. واستضافت المحكمة تدشين "مركز لاهاي" التابع لشبكة مبادرة أبطال المساواة بين الجنسين. وترد التزامات المديرين في المرفق الثاني؛

(ب) إدراج المساواة بين الجنسين كجزء من جميع الخطط الاستراتيجية 2019-2021، وتعزيز هذا الموضوع والمواءمة والتنسيق بشأنه: الخطة الاستراتيجية للمحكمة (الهدف 3)، والخطة الاستراتيجية لمكتب المدعي العام (الهدفان 4 و5؛ والخطة الاستراتيجية لقلم المحكمة (الأولوية جيم)؛

(ج) تنفيذ برنامج إرشادي تجريبي؛

(د) تقاسم اقتراح بإنشاء مركز تنسيق معني بالمساواة بين الجنسين، تقوم لجنة رفاه الموظفين وإشراكهم حالياً بوضع تدابير تنفيذية بشأنه؛

(هـ) مشروع اقتراح بشأن سياسة جديدة للتوظيف، يجري التشاور بشأنها حالياً، مع أحكام ترمي إلى تحقيق المساواة بين الجنسين على جميع المستويات؛

(و) إنشاء فريق عامل للتوعية الجنسانية في مكتب المدعي العام لوضع برنامج تدريب شامل وملائم لجميع موظفي المكتب على التوعية بالفوارق بين الجنسين؛

(ز) تحسين تحليل البيانات والإبلاغ بشأن المعلومات المتعلقة بالجنسين.

## 9- البرنامج التوجيهي للمرأة

61- بدأ البرنامج التوجيهي للمرأة في آذار/مارس 2019 بصورة تجريبية. ويرمي هذا البرنامج إلى دعم الهدف الاستراتيجي لتحقيق التوازن العادل بين الجنسين وتضييق الفجوة في مستوى المشاركة بين الجنسين التي لوحظت في الدراسة الاستقصائية بشأن إشراك الموظفين. ولتحقيق هذه الأهداف، صُمم البرنامج ليُجمع مع مبادرات أخرى مثل التدريب على التحيز اللاواعي، الذي من شأنه أن يزيد الوعي بهذا الموضوع على مختلف المستويات، مثل أثناء عمليات اختيار الموظفين وفرص التطوير. وقد تواصل عنصر التدريب على التحيز اللاواعي طوال عام 2020.

62- وركز البرنامج على المستفيدين من التوجيه وشجعهم على أن يتولوا زمام البرنامج ويتقنون فيما بين عناصره بأنفسهم، بفضل قنوات دعم مثل التوجيه (الذي يقدم المساعدة العملية في مجال التصقح ونصائح لتحديد أهداف التطوير الخاصة بهم، والعثور على مرشد وبدء محادثات التوجيه)؛ ودورات التدريب والتوجيه التي يقدمها مدرب مهني محترف لمساعدة المتدرب على تحسين فوائده الإرشاد بشكل كامل؛ ومجموعة من الأقران للتواصل مع الزملاء الذين يشتركون في اهتمامات و/أو أهداف تطويرية مماثلة.

63- وبدأ البرنامج بمشاركة 57 مشاركا من مختلف المكاتب والأقسام. باستثناء أولئك الذين غادروا المحكمة، ما يزال جميع المشاركين، مجموعة من 50 مستفيد، يشاركون في البرنامج. وقد تم تيسير العديد من المبادرات طوال فترة البرنامج بفضل القيادة والمشاركة الفعالين من جانب اللجان، مثل العروض حول المواضيع العملية (المسائل المهنية وما يتصل بالمسيرة المهنية) والرسائل الإخبارية، والمبادرات المشتركة بين الوكالات، واجتماعات منسقي مجموعات التواصل، ووجبات الغداء للمتدربين، وإنشاء موقع على الشبكة الداخلية وحلقات عمل يديرها مدربون مهنيون خارجيون.

وعند اختتام البرنامج، سيجري استقصاء نهائي لاستيقاء المعلومات، بما في ذلك معدلات الرضا والتوصيات المتعلقة بالخطوات التالية.

## 10- اعتماد مبادرة للتوعية الجنسانية والتدريب وتعميم مراعاة المنظور الجنساني في مكتب المدعي العام

64- بمبادرة من المدعي العام، في 13 آذار/مارس أنشئ 2019، فريق عامل معني بالتوعية الجنسانية والتدريب وتعميم مراعاة المنظور الجنساني، برئاسة نائب المدعي العام، يضم مجموعة من الموظفين من المكتب بهدف وضع برنامج شامل وملائم للتوعية الجنسانية لجميع موظفي المكتب، وإعداد توصيات إلى المدعي العام وإلى اللجنة التنفيذية بشأن تعميم مراعاة المنظور الجنساني على نطاق المكتب. وقد أنشئ الفريق العامل في ثلاث مجموعات من المهام يتألف من: فريق توجيهي رئيسي لتوجيه استراتيجية المبادرة وتوجيهها؛ وفريق توجيهي أساسي لتوجيه عملية وضع وتنفيذها؛ وعدد من المستشارين

الرئيسيين في جميع أنحاء المكتب لتيسير البحوث والمبادرات؛ ومجموعة من الموظفين الذين تم إنشاؤها كمدرسين والذين خضعوا لبرنامج تدريبي صارم صممه الأمم المتحدة في الأنشطة المتعلقة بالشؤون الجنسانية. وسيلتمس الفريق العامل أيضا مدخلات من عدة جهات منها باتريشيا سيلرز، المستشارة الخاصة للمدعية العامة المعنية بالقضايا الجنسانية، كجزء من هذه المبادرة.

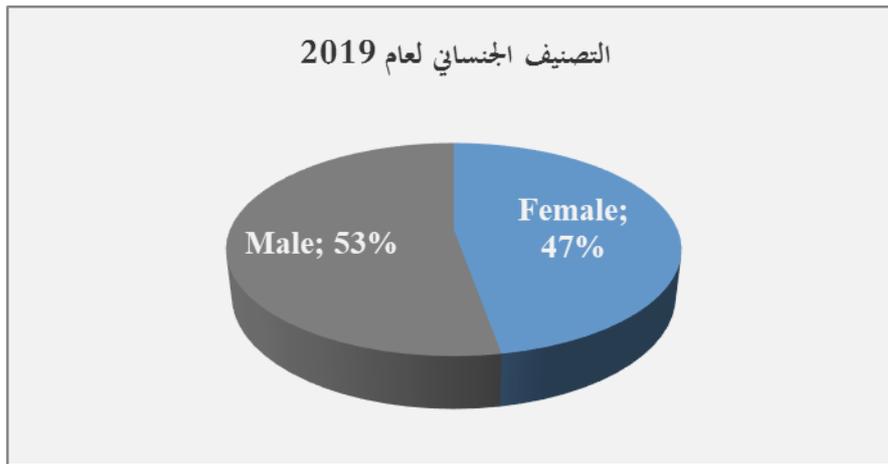
65- وقد أُجرت دراسة استقصائية للتوعية الجنسانية في الربع الأول من عام 2020 بهدف إعداد برنامج تدريبي محدد ومحدد الأهداف للتوعية الجنسانية يُجرى خلال عام 2020 لجميع موظفي المكتب، إذا سمحت بذلك القيود المفروضة على المكتب. بسبب جائحة فيروس كورونا المستجد. وتستند هذه المبادرة على نطاق المكتب إلى العمل الذي أُجّر على مستوى الشعب في السنوات السابقة، بما في ذلك إجراء استعراض شامل للخبراء في عام 2018 لشعبة الادعاء، والجهود التي بذلها الفريق العامل المعني بالشؤون الجنسانية التابع لشعبة التحقيقات.

66- وفي عام 2020، إلى جانب الجهود المبذولة على نطاق المحكمة لتحسين المساواة بين الجنسين، ستواصل دائرة الموارد البشرية البحث واقتراح وتنفيذ المبادرات ذات الصلة بالموارد البشرية التي تدعم الأهداف نفسها، بما في ذلك: حملات التدريب والتوعية بشأن مواضيع مثل التحيز اللاواعي في عمليات صنع القرار، ومكافحة التحرش والتنوع والإدماج؛ وتوعية الجمهور بالمساواة بين الجنسين؛ وتوعية المرأة بحقوق الإنسان؛ وتوعية المرأة بحقوق الإنسان؛ وتوعية الجمهور بالمساواة بين الجنسين؛ وتوعية المرأة بالمساواة بين الجنسين؛ وتوعية المرأة بالمساواة بين الجنسين؛ والنهوض بالمساواة بين الجنسين. وضع اللمسات الأخيرة على المشاورات بشأن سياسة التوظيف الجديدة؛ ومبادرات تطوير القيادة.

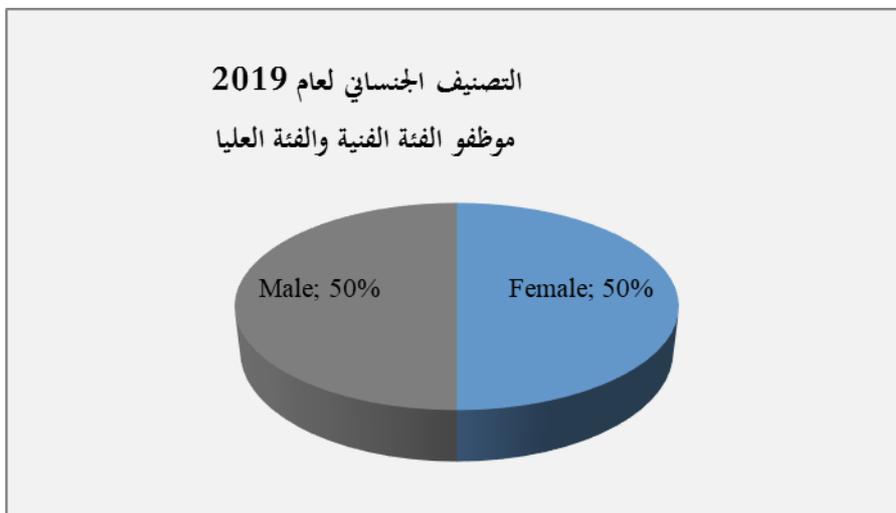
## 10- التوازن بين الجنسين

67- ولا تزال النسبة الإجمالية على نطاق المحكمة والنسبة الإجمالية على المستوى الفني ضمن النطاقات المقبولة، حيث تشكل موظفات المحكمة 47 في المائة من القوة العاملة. غير أن المحكمة تعترف بوجود قدر أكبر من عدم التوازن بين الجنسين في الرتب العليا (ف-4 و ف-5 و مد-1) حيث لا تتجاوز نسبة النساء بين شاغلي الوظائف 37 و 30 و 11 في المائة على التوالي. وفي عام 2019، تم الانتهاء من ثلاث تعيينات في هذه الرتب، ووظفت امرأتان (66 في المائة<sup>(5)</sup>) وجاء التمثيل على النحو التالي على مختلف المستويات:

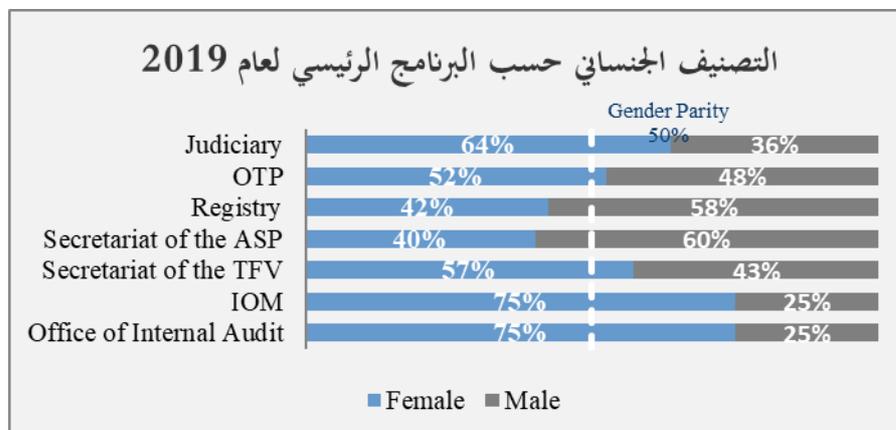
(5) وهذه الوظائف هي: رئيس آلية الرقابة المستقلة (ف-5)، ورئيس قسم علوم الطب الشرعي (ف-5) ومحام (ف-4).



الذكور 53 في المائة الإناث 47 في المائة

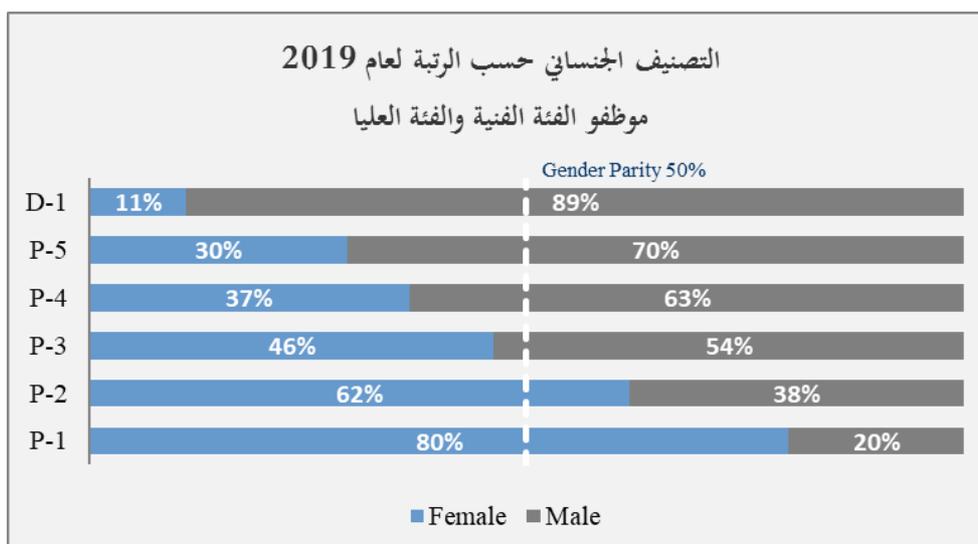
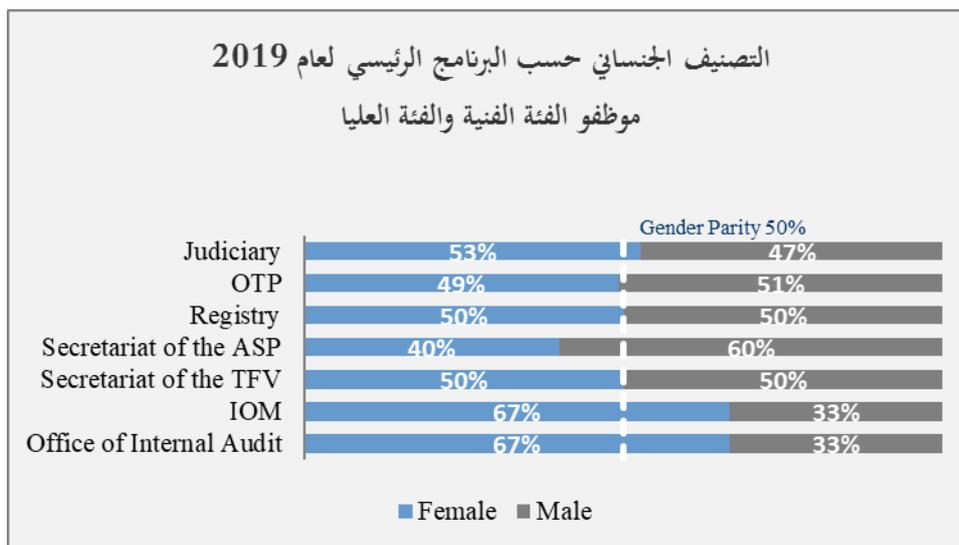


الذكور 50 في المائة الإناث 50 في المائة



المساواة بين الجنسين 50 في المائة

جهاز القضاء  
مكتب المدعي العام  
قلم المحكمة  
أمانة جمعية الدول الأطراف  
أمانة الصندوق الاستئماني للضحايا  
آلية الرقابة المستقلة  
مكتب المراجعة الداخلية للحسابات  
الإناث الذكور



11- التمثيل الجغرافي

68- أحاطت المحكمة علماً بتوصية اللجنة بأن تواصل جهودها الرامية إلى زيادة تحسين الحالة فيما يتعلق بالتوزيع الجغرافي. أحاطت المحكمة علماً بالتوصية التي تنص على إيلاء اهتمام خاص لتعيين موظفين من الدول غير الممثلة، باعتبار أن تلك الدول تشكل أقل من نصف عدد أعضاء الجمعية. كما طُلب إلى المحكمة أن تقدم تقارير عن التمثيل الجغرافي عن طريق التمييز بين الموظفين من الدول الأطراف وغير الدول الأطراف<sup>(6)</sup>. وتمّ النظر على النحو الواجب في تقرير المكتب عن التمثيل الجغرافي العادل والتوازن بين الجنسين في تعيين موظفي المحكمة الجنائية الدولية، إلى جانب التوصية الواردة في هذا التقرير.

69- وفي عام 2019، بدأت المحكمة بذل جهود جديدة لأنشطة التوعية خصّصت بها الدول الأطراف غير الممثلة أو الناقصة التمثيل. وشملت هذه الأنشطة ما يلي:

(أ) إدراكاً منها لأهمية إدارة التمثيل الجغرافي لمجموعات المواهب (المستقبلية) للمحكمة - تبذل المحكمة جهوداً لمواجهة تحديات التمثيل الجغرافي من خلال برنامجي التدريب الداخلي وزيارة المهنيين. وقد أنشئ بنجاح الصندوق الاستثماري لتطوير المتدربين الداخليين والمهنيين الزائرين ويتلقى تبرعات من الدول الأطراف والموظفين والمسؤولين المنتخبين. ويهدف الصندوق الاستثماري إلى تعيين أشخاص من المناطق النامية وظائف ممولة، من رعايا الدول الأطراف أيضاً ويفضل أن يكونوا من الدول الأطراف غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ناقصاً.

(ب) وواصلت المحكمة بنشاط تعزيز ودعم برنامجها المعني بالموظفين الفنيين المبتدئين الذي شاركت فيه ثلاث دول أطراف غير ممثلة تمثيلاً ناقصاً، ومن المتوقع أن تنضم دولة طرف أخرى ممثلة تمثيلاً ناقصاً في عام 2020؛

(ج) حضور المعارض الوظيفية وغيرها من الأحداث المناسبة في الدول غير الممثلة والممثلة تمثيلاً ناقصاً. وميزانية قسم الموارد البشرية لهذه الأنشطة محدودة للغاية، لكن بتقاسم التكاليف مع الدول المضيفة، حضر موظفو الموارد البشرية الأحداث المهنية في ألمانيا وكوريا الجنوبية وسويسرا في عام 2019؛

(د) وتعاون موظفو الموارد البشرية مع قسم الإعلام والتوعية لتقديم فرص وظيفية لمجموعات من المهنيين القانونيين من البلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً وغير الممثلة التي تزور المحكمة.

70- وفي عام 2019، واصلت المحكمة جهودها الرامية إلى تحسين التمثيل الجغرافي، كالتالي:

(أ) استمر الإعلان عن الشواغر على مختلف وسائل التواصل الاجتماعي والمنتديات المتعلقة بالشواغر الدولية؛

(ب) وُرّعت جميع إعلانات الشواغر باللغتين العاملتين بالمحكمة؛

(6) الوثيقة ICC-ASP/18/5، الجزء 3، الفقرة 96.

- (ج) شارك موظفو الموارد البشرية بحكم مناصبهم في جميع عمليات التوظيف وساعدوا الأفرقة على ضمان مراعاة التنوع في جميع مراحل دورة التوظيف؛
- (د) أشرف مجلس استعراض الاختيار على جميع عمليات التوظيف؛
- (هـ) يكفل التنوع الجغرافي في جميع أفرقة التوظيف؛
- (و) تم توزيع معلومات مستكملة عن التمثيل الجغرافي على جميع أفرقة التوظيف؛
- (ز) تمت مراعاة التمثيل الجغرافي في مرحلة القوائم المختصرة وعند اتخاذ القرار بشأن الاختيار النهائي للمرشحين المناسبين؛
- (ح) تم النظر في التمثيل الجغرافي لجميع أنواع التعيينات؛
- (ط) استخدمت الموارد البشرية وسائل التواصل الاجتماعي "كمصدر" نشط للمرشحين المؤهلين ذوي الملامح المرغوبة لتحسين مجموعة مقدمي الطلبات؛
- (ي) خلال عام 2019، ساعدت مؤسسة ImpactPool<sup>7</sup> في زيادة جهود التواصل بهدف زيادة مجتمعات مقدمي الطلبات المتنوعة جغرافياً إلى أقصى حد؛
- (ك) شارك موظفون إداريون رئيسيون بالمحكمة في أنشطة التوعية إلى جانب انتظامهم في السفر وعقد الاجتماعات. ويعد التمثيل الجغرافي بنداً هاماً في جدول الأعمال في جميع الأسفار والاجتماعات مع الدول وأصحاب المصلحة الخارجيين.

71- نتيجة لإنهاء خدمة الموظفين، ارتفع عدد الدول الأطراف غير الممثلة من 54 دولة في نهاية عام 2018 إلى 55 دولة في نهاية عام 2019؛ كما ارتفع عدد الدول الأطراف الممثلة تمثيلاً ناقصاً إلى 22 دولة مقارنة بـ 19 دولة في نهاية عام 2018؛ وانخفض عدد الدول الأطراف الممثلة تمثيلاً مفرطاً من 29 دولة في نهاية عام 2018 إلى 27 دولة في نهاية عام 2019. وارتفعت نسبة القوى العاملة الوافدة من البلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً أو تمثيلاً متوازناً (24 في المائة في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018 مقارنة بنسبة 28 في المائة في 31 كانون الأول/ديسمبر 2019). والمحكمة غير راضية عن هذه النتيجة وستواصل جهودها الرامية إلى زيادة نسبة الموظفين من الدول الأطراف غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ناقصاً في وظائف الفئة الفنية والفئات العليا، مع احترام كل من متطلبات نظام روما الأساسي لتعيين موظفين على أساس الجدارة، فضلاً عن حقوق الموظفين الحاليين.

72- كما أحاطت المحكمة علماً بالشواغل التي أثارها اللجنة والجمعية العامة من أن عدداً كبيراً من الموظفين هم من رعايا دول ليست أطرافاً في نظام روما الأساسي، وأنه أوصي بمعالجة هذه المسألة في غضون فترة زمنية معقولة، واستكمالاً للمعلومات المقدمة للجنة والجمعية في التقرير المتعلق بإدارة الموارد

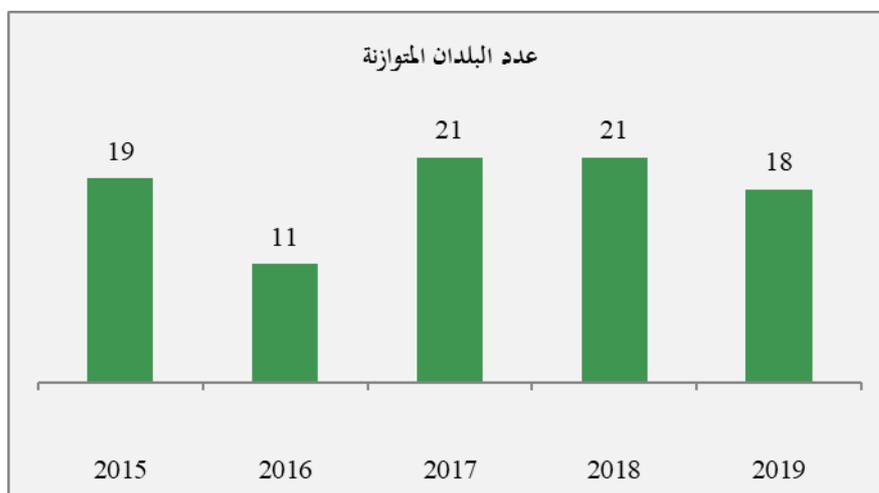
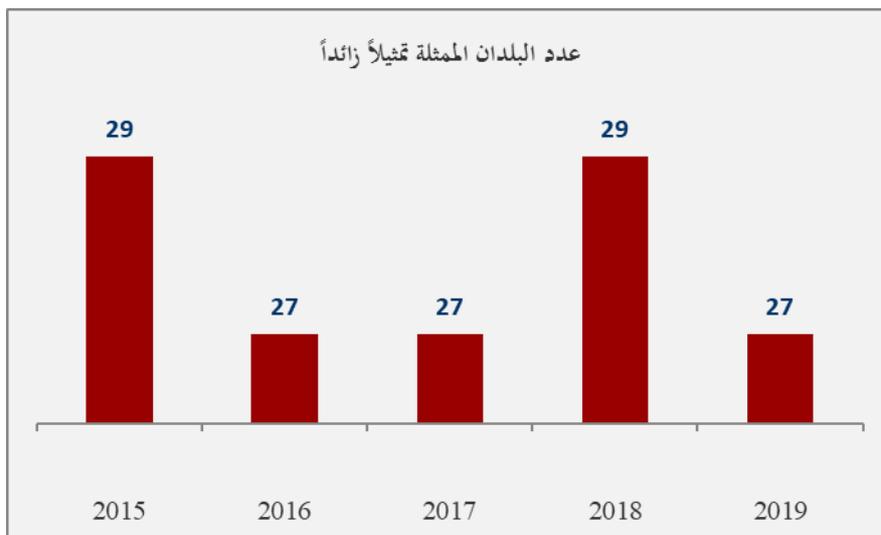
(7) منصة مهنية رائدة للمواهب والمنظمات، تدعم الأشخاص الذين يرغبون في متابعة حياتهم المهنية داخل المنظمات التي تقوم بها المهام.

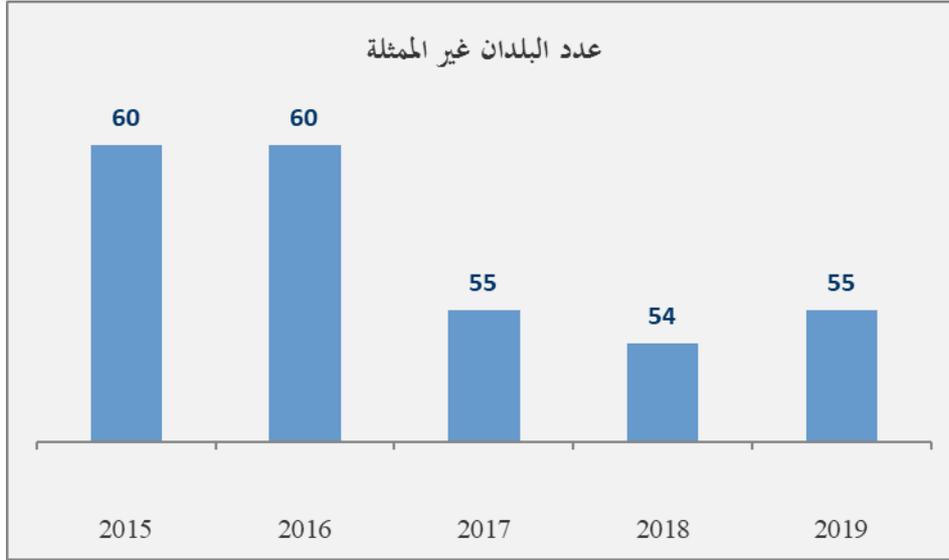
البشرية. نظرت المحكمة بجد في هذه المسألة عند تعيين موظفين جدد، وفي عام 2019، كان هناك انخفاض صاف في عدد الموظفين الثلاثة من غير الدول الأطراف بسبب انتهاء خدمة الموظفين<sup>8</sup>.

---

(8) انضم موظف واحد وانتهت فترة خدمة أربعة.

73- توضح الجداول التالية تطور التمثيل الجغرافي على مدى السنوات الخمس الماضية.





## 12- الأخلاقيات ومعايير السلوك وحل النزاعات

74- تعتبر المحكمة الأخلاقيات والتمسك بأعلى معايير السلوك من الأسس التي يجب أن تقوم عليها ولايتها. وكما ورد في التقارير السابقة، فقد قامت المحكمة، بعد أن أجرت تحليلاً للثغرات في إطارها للقيم والأخلاقيات في عام 2017، بوضع إطار تنظيمي شامل ينظم سلوك موظفيها وموظفيها. كما تكفل المحكمة أيضاً أن يكون الإطار مُعاشاً وممارساً، وأن تشارك على نحو مستمر لمعرفة المجالات التي يمكن أن تُدرز فيها تعزيزات وتنقيحات أخرى، ولضمان قدر أكبر من الامتثال والإنفاذ. وقد استمرت هذه الجهود في عام 2019. واستمر النظري الدراسة الاستقصائية المتعلقة بإشراك الموظفين على نطاق المحكمة، التي أُجريت في 2018، والتي تضمنت أسئلة بشأن الأخلاقيات ومعايير السلوك وقيم المحكمة، في عام 2019، ونتيجة لذلك، وافق المديرون على الأخلاقيات/معايير السلوك مع التركيز على '1' آليات التحزو '2' آليات تسوية النزاعات، باعتبارها إحدى الأولويات الخمس على مستوى المحكمة لرفاهية الموظفين. ويجري إحراز تقدم في هذين المجالين، ضمن مبادرات وجهود أخرى.

75- بالإضافة إلى ذلك، وبعد إجراء مزيد من المداولات، اقترحت المحكمة استكمال الإطار القائم بشكل متناغم من خلال مجموعة رفيعة المستوى من القيم الأساسية على نطاق المنظمة، باعتبارها مكتملة لخطتها الاستراتيجية الحالية (2019-2021)، التي تحدد المهمة والرؤية والأولويات الاستراتيجية، لكنها لا تحدد القيم الأساسية للمحكمة ككل. ومن شأن القيم الأساسية المتوخاة على نطاق المحكمة أن تعزز ثقافة الأخلاقيات في المؤسسة، مع احترام المعايير الأخلاقية القائمة التي تُصمَّم خصيصاً لكل من المسؤولين المنتخبين والموظفين والمحامين وأعضاء فريقهم، كما هو متأصل في أي مؤسسة قضائية. كما أنها ستفادي ازدواجية أو التضارب مع تلك المعايير. وستأخذ المحكمة في الاعتبار، لدى القيام بهذه العملية، استعراض الخبير المستقل للمحكمة في عام 2020.

76- في جميع الأجهزة، عندما تقدم الشكاوى الرسمية المتعلقة بالسلوك غير المرضي، تُعالج على النحو الواجب وفقاً للإطار القانوني القائم، وحيثما يكون هناك ما يبرر ذلك، تفرض جزاءات تأديبية. وتهدف المحكمة إلى مواءمة إجراءاتها القائمة من أجل إحالة الشكاوى إلى آلية المراقبة المستقلة من أجل استعراضها والتحقق فيها في البداية، وأصبحت إحالة الشكاوى إلى المنظمة الدولية للهجرة ممارسة معتادة، بما في ذلك خلال الفترة المشمولة بالتقرير. واصلت المحكمة جهودها الرامية إلى تبسيط ومواءمة إجراءاتها القائمة مع المنظمة الدولية للهجرة بشأن المسائل التأديبية ذات الصلة، وهي تقدر العمل الحاسم الذي تقوم به الآلية المستقلة.

77- وفي مكتب المدعي العام، اتخذت المدعية العامة، منذ توليها ولايتها، نهجاً صارماً، كمسألة سياسة وممارسة، لضمان عدم وجود انحرافات عن القواعد المنطبقة التي تحكم سلوك أعضاء المكتب في جميع مجالات الأنشطة، وتتخذ إجراءات علاجية حيثما كان هناك ما يبرر ذلك في إطار المحكمة القانوني الذي يحكم سلوك الموظفين. وكجزء من مشروع القيم الأساسية للمكتب، قدم مكتب المدعي العام حتى الآن تدريباً موجهاً إلى جميع موظفيه، وبحلول الربع الأخير من عام 2019، خضع 323 من موظفيه لهذه التدريبات الإلزامية.

78- ويخضع جميع موظفي المحكمة الجدد لعروض بشأن الأخلاقيات ومعايير السلوك المتوقعة كجزء من برنامج المحكمة المتعلق بالتوظيف، بمشاركة موظفين متخصصين في المحكمة، وقد استمرت هذه الممارسة في عمليات التوظيف في عام 2019.

79- وفي حين تكفل المحكمة احترام وإنفاذ الإطار القانوني الذي يحكم السلوك، فإنها تدرك أيضاً أن النزاعات والتظلمات المتعلقة بالموظفين مكلفة بالنسبة لأي منظمة، وقد حدّد رؤساء الأجهزة إحدى الأولويات الاستراتيجية لتعزيز القدرات على حلّ النزاعات غير الرسمية. ومن خلال نزع فتيل النزاعات في مرحلة مبكرة، فإن الهدف هو الحد من دعوى الموظفين المكلفة والتي لا يوجد فيها في الغالب فائزون.

80- وكما ورد سابقاً<sup>(9)</sup>، أقرت المحكمة في عام 2018 تقييماً لإمكانية إدراج خدمات الوساطة وتنظيمها. وفي هذا السياق، جرى النظر في إمكانية وجود وظيفة لأمين المظالم في المحكمة. وفي ضوء الآليات القائمة، مثل آلية الرقابة المستقلة، وأهمية الولايات المحددة تحديداً جيداً، خلص إلى أنه من أجل البت في أكثر الطرق فعالية للمحكمة، سيلزم إجراء تقييم للخبراء وتقديم توصية إلى رؤساء الأجهزة.

81- وفي عام 2019، استعانت المحكمة بخبير خارجي وكلفته بإعداد تقرير من شأنه أن يقدم لرؤساء الأجهزة توصيات بشأن أكثر الطرق فعالية للمحكمة في معالجة المنازعات وتسويتها في وقت مبكر. وأقرت الخبيرة استعراضها خلال النصف الثاني من عام 2019، وقدمت تقريرها النهائي في شهر كانون الأول/ديسمبر، إلى جانب توصياتها، التي توجد قيد المراجعة حالياً من قبل رؤساء الأجهزة.

82- ولمعالجة شواغل اللجنة، قد يكون من المفيد أيضاً إجراء المزيد من التحليل للحالات في السنوات الأخيرة. وفي المحكمة، تكون المرحلة الأولى التي يطلب فيها الموظفون مراجعة قرار إداري هي تقديم طلب إلى المديرين لأجل استعراضه. وفي قلم المحكمة، يقوم الفريق القانوني في قسم الموارد البشرية في البداية بإعداد جميع طلبات الاستعراض. وأغلق أحد عشر (11) طلب استعراض في عام 2019: ثلاثة منها تتعلق بمنحة التعليم؛ وثلاثة تتعلق باستحقاقات التبعية؛ واثنان ب إعادة تصنيف الوظائف؛ وواحد بأهلية للحصول على إجازة التطوير؛ وواحد بإدارة استحقاق الإجازة المرضية؛ وواحد بعدم الاختيار في عملية التوظيف. ويتولى المكتب القانوني للمحكمة النظر في قضايا الموظفين في مرحلة الاستئناف. وفي مكتب المدعي العام، يقوم قسم الاستشارة القانونية بإعداد التقاضي للموظفين، بما في ذلك الردود على طلبات الاستعراض، بالتشاور مع موظف الاتصال والتنسيق في مكتب المدعي العام، ورئيس ديوان المدعي العام، وأي زملاء آخرين ذوي الصلة في مكتب المدعي العام. وفي عام 2019، تم إغلاق ثلاثة (3) طلبات للمراجعة: يتعلق اثنان (2) بمنح التعليم، وواحد (1) باستحقاقات الإعالة.

83- وفي قراراتها الإدارية، تدرك المحكمة تماماً حقوق الموظفين، والحقوق المكتسبة، والحق في محاكمة سليمة، وتبذل الجهود لاتخاذ قرارات صحيحة، وحل المنازعات، ومساعدة الموظفين الراغبين في الطعن في قرار يؤثر على شروط العمل. ورشما يجري النظر في النهج المستقبلي الذي تتبعه المحكمة في حل النزاعات بالمعنى غير الرسمي، تواصل المحكمة دعم شكاوى الموظفين في إطارها الحالي. وموظفو الموارد البشرية متاحون للاجتماع بأسئلة الموظفين ومعالجتها، وقد كرس اتحاد الموظفين مستشارين للموظفين لمساعدة الموظفين في تظلمهم ضد المنظمة. وتشمل ولاية آلية الرقابة المستقلة أيضاً أهمية إجراء استعراضات فعالة لشكاوى الموظفين. وتم إبرام عقد مع شركة وساطة خارجية في عام 2019 لتقديم الخدمات عندما تعتبر المساعدة الخارجية مفيدة.

(9) CBF32-16، الجزء 39.

### 13- تصنيف الوظائف وإعادة تصنيفها

84- إن عمل المحكمة، وبالتالي قوتها العاملة، ليس ثابتاً، وهناك حاجة إلى تكييف الموظفين وتعيينهم بمرونة للاحتياجات التشغيلية مع ضمان أكفأ نھج. وما فتئت المحكمة تعزز مرونتها فيما يتعلق بالقوة العاملة، ويتعين على الموظفين أن يكونوا متجاوبين وأن يطوروا مهاراتهم باستمرار. وتمشيا مع المنظمات الأخرى، قد تحتاج المحكمة من وقت لآخر إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لوحدة العمل، وقد يلزم إعادة تصنيف بعض الوظائف من أجل الأداء الأمثل والفعال.

85- يوجز الأمر الإداري للمحكمة بشأن تصنيف الوظائف وإعادة تصنيفها الشروط الصارمة التي يمكن بموجبها النظر في إعادة التصنيف، أي عندما تتغير واجبات ومسؤوليات وظيفة ما أو تتغير تغيراً كبيراً نتيجة لإعادة الهيكلة داخل شعبة أو قسم أو وحدة و/أو قرار من الجمعية؛ عندما تتغير واجبات ومسؤوليات وظيفة ما تغيراً كبيراً أو من المتوقع أن تتغير كثيراً منذ إجراء التصنيف السابق، إلى الحد الذي قد يكون فيه إعادة التصنيف صعوداً أو هبوطاً مناسباً؛ أو عندما يكون ذلك مطلوباً من قبل مراجعة تصنيف أو مراجعة حسابات وظيفة أو وظائف ذات صلة، على النحو الذي يحدده قسم الموارد البشرية. وبالتالي، تظل عمليات إعادة التصنيف أداة إدارية استثنائية لضمان قدرة المحكمة على توفير الموارد للأنشطة التي صدر بها تكليف على النحو الأمثل. وقد أحاطت المحكمة علماً بتوصيات اللجنة في دورتها الثالثة والثلاثين، وكذلك بقرار الجمعية العامة في دورتها الثامنة عشرة المعقودة في كانون الأول/ديسمبر 2019 بعدم تقديم أي طلبات جديدة لإعادة التصنيف من جانب المحكمة إلى حين الانتهاء<sup>10</sup> من الاستعراض الجديد للتعليمات الإدارية [بشأن تصنيف الوظائف وإعادة تصنيفها].

86- في حين تواصل المحكمة التأكيد للمديرين على مساءلتهم عن التوزيع السليم للعمل وفقاً للمهام المعتمدة والرتب المصنفة للوظائف، وعلى أهمية النظر بعناية في أي تغييرات تطرأ على وظائف الموظف، وفقاً للمادة 7 من التعليمات الإدارية، فإن المحكمة ملتزمة باستعراضه بعد ثلاث سنوات استناداً إلى الدروس المستفادة. وفي الوقت نفسه، هناك خطر تقييد المديرين مقيدين بمعاكل تنظيمية غير مصممة تصميمياً يلبي الاحتياجات التشغيلية الحالية بكفاءة. وبالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي التجميد في حد ذاته إلى نشوء طعون قانونية، نظراً إلى أن المنظمة غير قادرة على الالتزام بالعملية المبينة في التعليمات الإدارية.

### جيم- قسم الموارد البشرية، التحسين المستمر للعمليات، الرقمنة، النظم وإدارة المعرفة

87- وخلال عام 2019، وبسبب القيود المفروضة على الميزانية ودوران الموظفين، تم تخفيض القدرة في قسم الموارد البشرية، وتم وقف نھج الشركاء التجاريين الجديد للقسم المبين في تقرير العام السابق.

(10) القرار 1، Resolution ICC-ASP/18/Res. 1، الجزء ميم، الفقرة 3.

وعادت القدرة الاستراتيجية الصغيرة لقسم الموارد البشرية إلى الدعم الوظيفي المخصص. لكن، عمل القسم بشكل وثيق مع المديرين وأحرز تقدماً في تعزيز الأولويات الاستراتيجية الرئيسية للموارد البشرية مع مواصلة السعي لتحقيق الكفاءة بمواصلة تطوير نظم وتحليل الموارد البشرية. وقد مكّنت هذه الكفاءات القسم من إدارة عدد متزايد من الموظفين وغير الموظفين ودعمهم. وزيادة حافطة أنشطة إدارة الموارد البشرية لدعم الأهداف الاستراتيجية والإدارة الفعالة للموارد البشرية.

88- وبالإضافة إلى قيادة الأنشطة المذكورة في التقرير أو دعمها، اضطلع القسم بالأنشطة التالية في عام 2019.

### 1- الرقمنة

89- بعد التنفيذ الناجح تنفيذ محلول نظام ساب لتجديد الموارد البشرية، وإدخال الخدمة الذاتية الرقمية للموظفين والإدارة في عام 2018، قام قسم الموارد البشرية، مع فريق نظام ساب في المحكمة، برقمنة 11 عملية إضافية قائمة من العمليات اليدوية والورقية خلال عام 2019.

### 2- أتمتة تقارير الموارد البشرية

90- في عام 2019، شرع قسم الموارد البشرية في عملية تطوير وظيفة تحليل الموارد البشرية للمنظمة بهدف تسهيل التحليل الاستراتيجي القائم على النتائج والتخطيط وتحديد الأنماط داخل المؤسسة. وباستخدام الموارد الداخلية، ركزت المرحلة الأولى في معظمها على الإعداد التقني في مجالات جمع البيانات وتكامل النظم، بهدف وضع لوحات معلومات تحليلية وإعداد تقارير آلية. وقد أُلقيت في عام 2019 أتمتة تقارير الامتثال القياسية، مثل تقارير بيانات الموظفين لحساب التزامات التأمين الصحي بعد انتهاء الخدمة وخصوم انتهاء خدمة الموظفين، على النحو الوارد في البيانات المالية، كما أن عدة تقارير موحدة إلى اللجنة هي الآن في المراحل النهائية لاختبار القبول. ومن المتوقع أن تُبث أولى لوحات المعلومات التحليلية (استخدام الإجازات الصحية) في أوائل عام 2020.

### 3- مراقبة نظام كشوف المرتبات الداخلي

91- ووسعت المحكمة نطاق وحدة نظام ساب لتجديد الموارد البشرية/ كشوف المرتبات التابعة لها بتنفيذ وظيفة مركز مراقبة كشوف المرتبات في نظام ساب الذي حل محل عدة عمليات يدوية للمراقبة الداخلية، وعزز الرقابة الداخلية من خلال مراقبة الدخول وسجلات المراجعة. و جلبت الأتمتة المزيد من الكفاءة للعملية الشهرية.

### 4- نظام إدارة التعلّم

92- كان تطوير نظام إدارة التعلّم (النظام) وتكوينه قيد التنفيذ خلال عام 2019. وقد تأخر بدء تشغيل المشروع لأسباب مختلفة، بما في ذلك إجراء عمليات إضافية للتحقق من أمن المعلومات،

والتغييرات في فريق المشروع، وتوافر الموارد البشرية لمراحل التكوين والاختبار. ومن المتوقع أن يحقق هذا النظام الموحد عدداً من الفوائد مثل: القدرة على إدارة أنشطة التعلم والتطوير في موقع مركزي، مما يسهل الإدارة، والتوثيق، والتتبع، والإبلاغ، وتقديم التدريب؛ والقدرة على إدارة أنشطة التدريب في موقع مركزي؛ وتعزيز القدرة على إدارة أنشطة التدريب؛ وتيسير التفاعلات في التعلم الاجتماعي، وتبادل المعارف، وفرص التعلم المتبادل؛ والشفافية؛ والوظائف المتاحة للمديرين والموظفين، كلها متاحة على مدار الساعة طوال الأسبوع. وسيكون النظام نفسه جاهزاً للإطلاق على مراحل في عام 2019، مع الخطوة الأولى التي تشمل وحدات الإدارة الإلكترونية في مارس 2020. وسيعقب الإطلاق اللين الأول عمليات إطلاق إضافية مع عدد من فرص التدريب التي تنظمها وتوفرها جهات التنسيق/الأقسام المعنية بالتدريب التي يجري إدماجها في النظام. ومن المتوقع أن يتم الانتهاء من هذا المشروع بالكامل في منتصف عام 2020. بما في ذلك تدريب مختلف أصحاب المصلحة/مجموعات المستعملين.

#### 4- إدارة المعلومات والمعارف

93- بدأ قسم الموارد البشرية مشروعاً شاملاً لإدارة المعارف من خلال تطوير وإعادة تصميم منبره الداخلي على الشبكة الداخلية. ويشمل ذلك تصميم واجهة مستخدم بديهية وسيشمل معلومات شاملة عن جميع عناصر نظام تعويض الموظفين، والتوظيف، ودعم إدارة الأداء، وجميع المجالات الوظيفية الأخرى المدعومة بالموارد البشرية. ومن المقرر أن يتم بث منصة إدارة المعارف الجديدة في أوائل عام 2020.

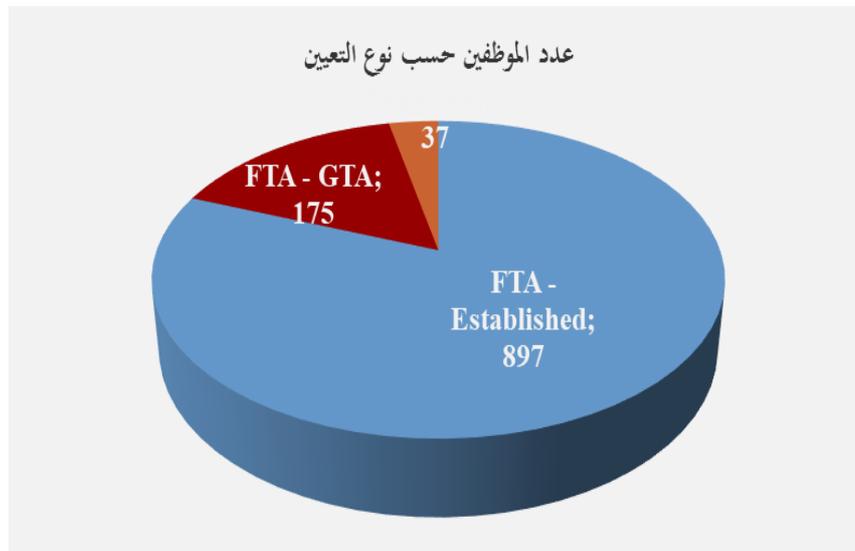
### رابعاً- تقرير عن إحصاءات القوى العاملة وتوظيفها وأنشطتها لعام 2019

#### ألف- إحصاءات القوى العاملة لعام 2019

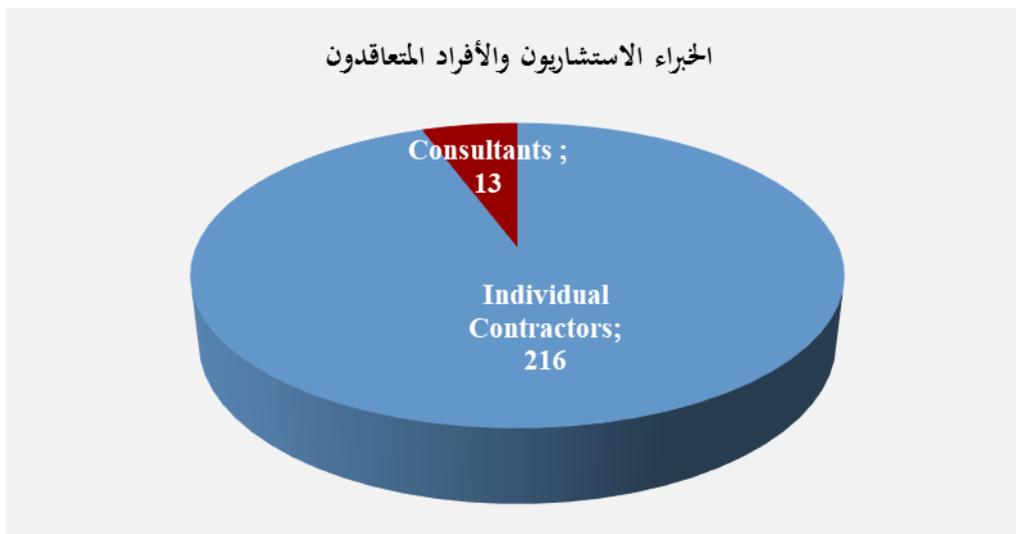
94- تتألف القوى العاملة المتنوعة للمحكمة من موظفين في وظائف ثابتة، فضلاً عن مركز ممول من المساعدة المؤقتة العامة، لمعالجة الأهداف الأساسية للمحكمة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الموظفين المعينين لفترات قصيرة يدعمون الاحتياجات القصيرة الأجل التي تقل عن سنة واحدة، وعادة ما يتولوا مهام الموظفين الذينهم في إجازات أو الوظائف الشاغرة في انتظار الانتهاء من عملية التوظيف.

95- وبالإضافة إلى الموظفين، يُستعان بالخبراء الاستشاريين عندما تحتاج المحكمة إلى خبراء متخصصين للغاية لتقديم خدمات لا يمكن للموظفين أن يؤديوها بسبب الافتقار إلى المعارف والخبرات المتخصصة في إطار الموارد الحالية من الموظفين. ويُشرك الخبراء الاستشاريون والمتعاقدون الأفراد على أساس مؤقت ومخصص لتقديم خدمات لا تتعلق بمهام الموظفين لكنها تتعلق بأنشطة المحكمة المبرمجة أو المقررة. فالخبير الاستشاري هو أخصائي في مجال معين يعمل بصفة استشارية أو تشاورية، في حين يُشرك متعاقد من وقت لآخر لتقديم الخبرة أو المهارات أو المعارف اللازمة لتقديم خدمات الدعم في مجالات لا يؤديها الموظفون، مثل مساعدة الشهود أو

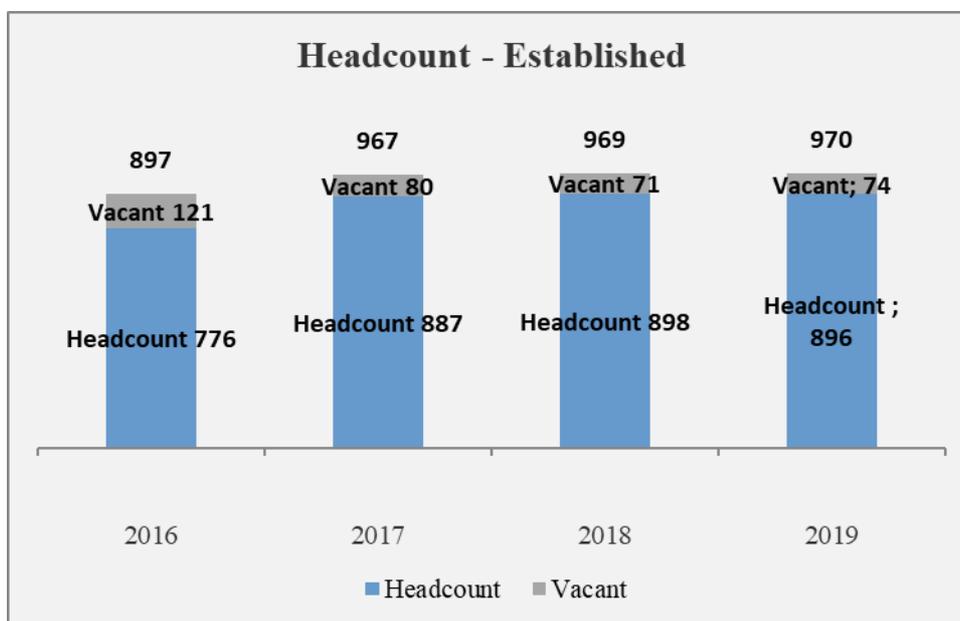
الدعم النفسي - الاجتماعي أو التفسير الميداني. وترد أدناه الخطوط العريضة لتكوين القوى العاملة في 31 كانون الأول/ ديسمبر 2019.



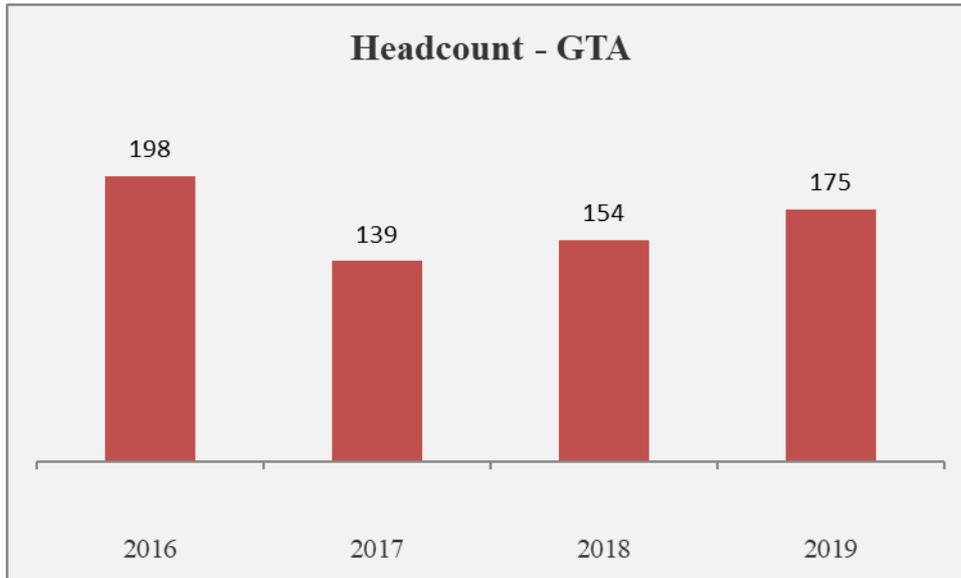
Short-term 37	المساعدة العامة المؤقتة - التعيين لأجل قصير 37
GTA-FTA 175	المساعدة العامة المؤقتة - التعيين المحدد المدة 175
Established-FTA 897	الوظائف ثابتة - التعيين المحدد المدة 897



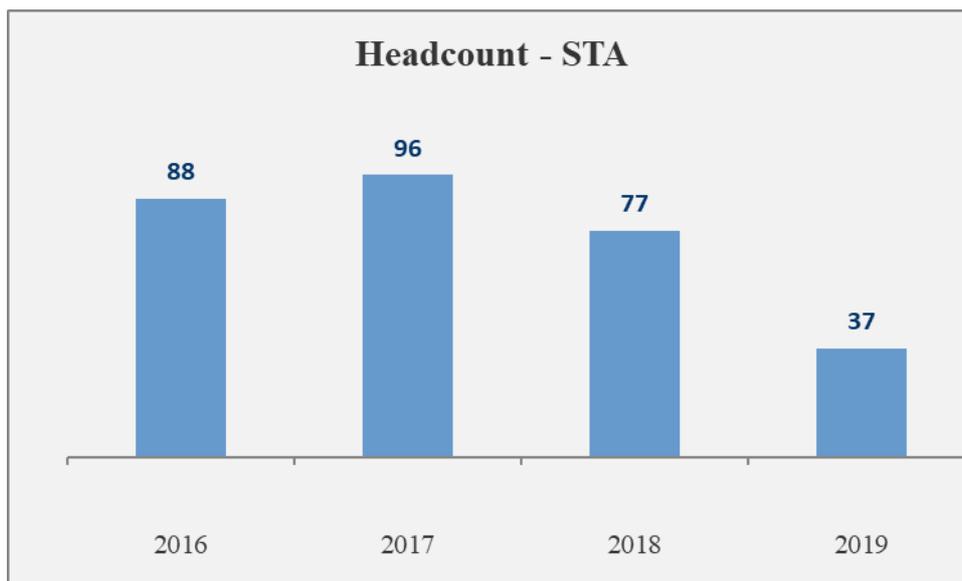
Consultants and Individual contractors	الخبراء الاستشاريون والأفراد المتعاقدون
Consultants	الخبراء الاستشاريون 13
Individual contractors	الأفراد المتعاقدون: 216



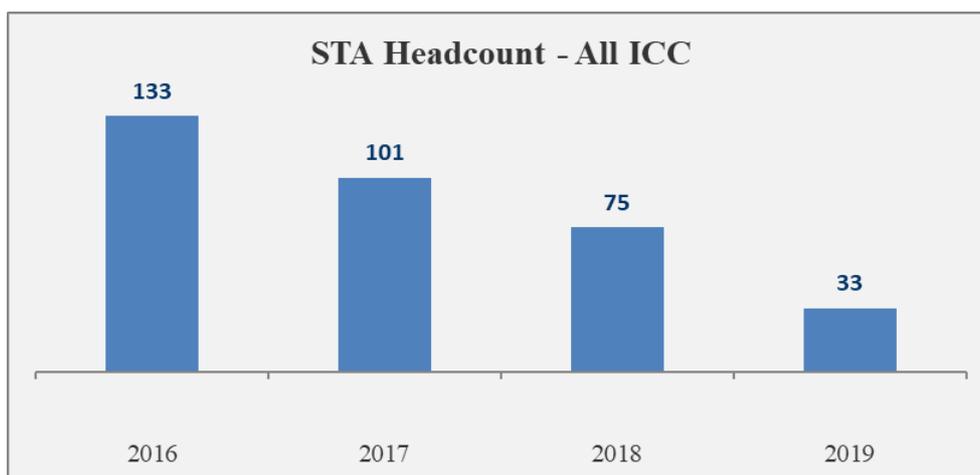
Headcount-Established posts 897	عدد الموظفين - الوظائف الثابتة 897
Vacant 121	الشواغر 121
Headcount 776	عدد الموظفين 776
2016	2016
967	967
Vacant 80	الشواغر 80
Headcount 887	عدد الموظفين 887
2017	2017
968	969
Vacant 71	الشواغر 71
Headcount 898	عدد الموظفين 898
2018	2018
Headcount 969	عدد الموظفين 969
Vacant 71	الشواغر 71
Headcount 970	عدد الموظفين 970
2019	2019
Headcount	عدد الموظفين
Vacant 74	الشواغر 74



Headcount-GTA	عدد الموظفين - المساعدة العامة المؤقتة
198	198
2016	2016
139	139
2017	2017
154	154
2018	2018
175	175
2019	2019

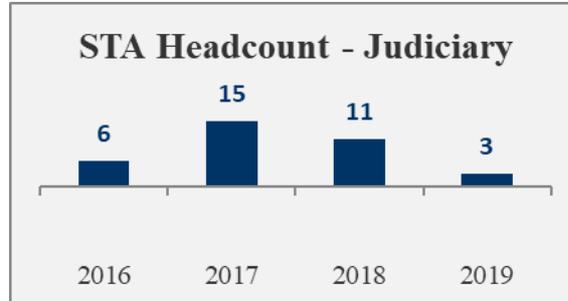


Headcount-STA	عدد الموظفين - التعيين لأجل قصير
88	88
2016	2016
96	96
2017	2017
77	77
2018	2018
2019	2019



Headcount-STA- Court-wide	عدد الموظفين المعيّنين لأجل قصير - في المحكمة ككل
133	133
2016	2016
101	101

2017	2017
75	75
2018	2018
2019	2019

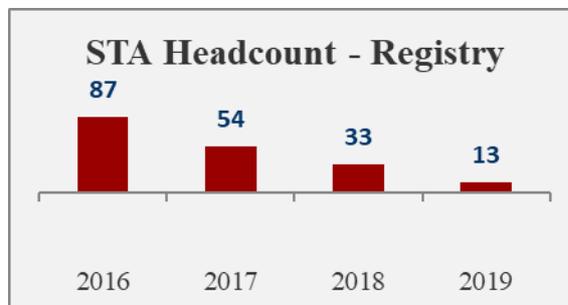


Headcount-STA- Judiciary	عدد الموظفين المعيّنين لأجل قصير-المهينة القضائية
6	6
2016	2016
15	15
2017	2017
11	11
2018	2018
3	3
2019	2019

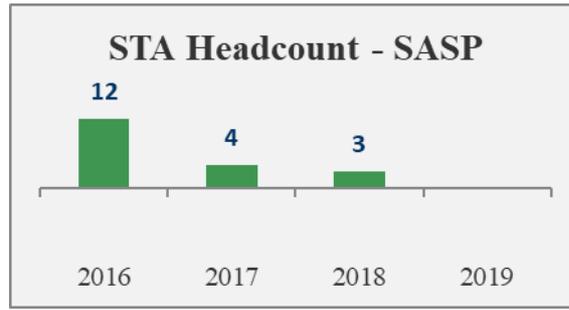


Headcount-STA- Judiciary	عدد الموظفين المعيّنين لأجل قصير-مكتب المدعي العام
27	27
2016	2016
26	26
2017	2017
23	23
2018	2018

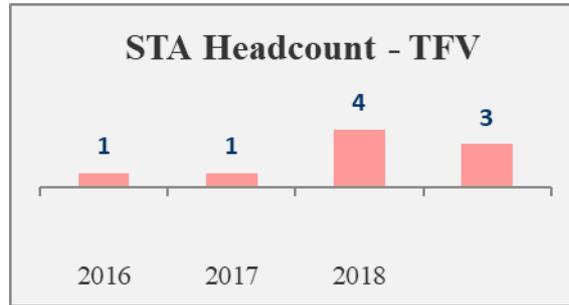
12	12
2019	2019



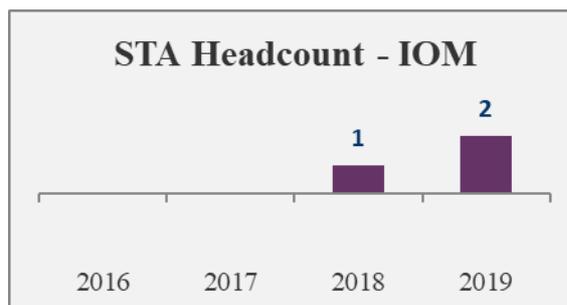
Headcount-STA- Registry	عدد الموظفين المعيّنين لأجل قصير-قلم المحكمة
87	87
2016	2016
54	54
2017	2017
33	33
2018	2018
13	13
2019	2019



Headcount-STA-SASP	عدد الموظفين المعيّنين لأجل قصير-أمانة الجمعية
12	12
2016	2016
4	4
2017	2017
3	3
2018	2018
2019	2019



Headcount-STA- Registry	عدد الموظفين المعيّنين لأجل قصير-الصندوق الاستئماني للضحايا
1	1
2016	2016
1	1
2017	2017
4	4
2018	2018
3	3
2019	2019



Headcount-STA- IOM	عدد الموظفين المعيّنين لأجل قصير-آلية الرقابة المستقلة
2016	2016
2017	2017
1	1
2018	2018
2	2
2019	2019



Headcount-STA- Registry	عدد الموظفين المعيّنين لأجل قصير-قلم المحكمة
2016	2016
1	1
2017	2017
2018	2018
2019	2019

## باء - التوظيف وملاك الموظفين

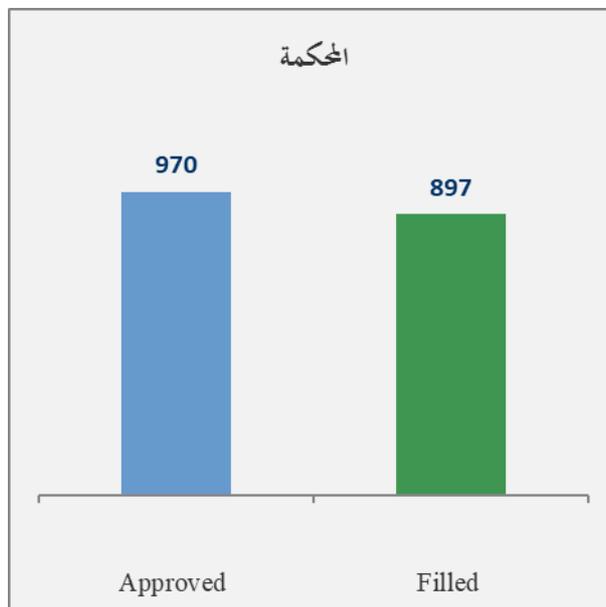
- 96- في عام 2019 وافقت الجمعية، ضمن إطار الميزانية المعتمدة، على 973 وظيفة ثابتة و160 وظيفة ممولة من المساعدة المؤقتة العامة لتمكين المحكمة من تحقيق أهدافها المحددة.
- 97- ولا يزال تعيين موظفين متنوعين من أعلى مستويات الجودة يشكل أولوية بالنسبة للمحكمة. وفيما يتعلق بالتمثيل الجغرافي، ارتفعت النسبة المئوية للقوى العاملة من البلدان الممثلة تمثيلاً ناقصاً أو في حالة عدم التوازن من 25 في المائة في 31 كانون الأول/ديسمبر 2018 إلى 28 في المائة في 31 كانون الأول/ديسمبر 2019.

### 1- أداء التوظيف بالنسبة إلى الوظائف الثابتة

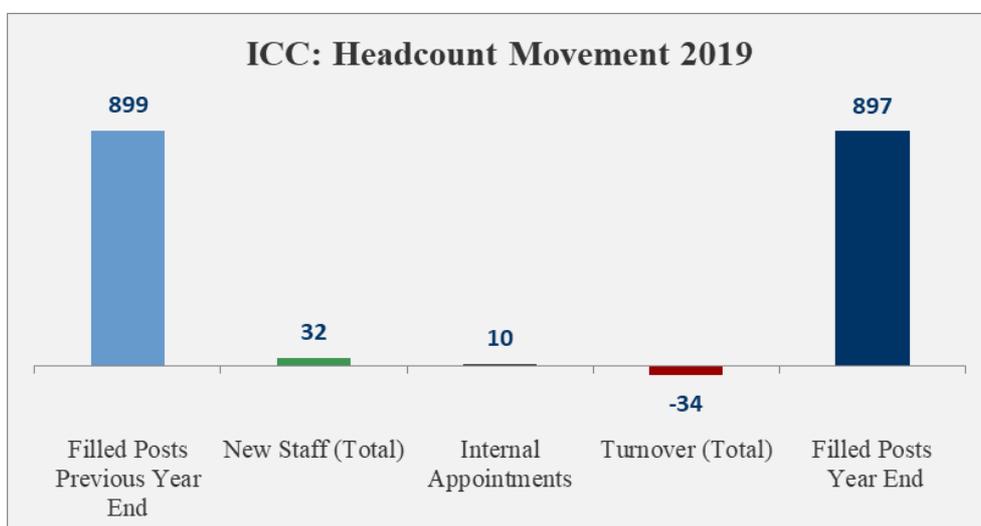
- 98- في 31 كانون الأول / ديسمبر 2019، كان لدى المحكمة ما مجموعه 897 وظيفة معتمدة مملوءة. وفي 31 كانون الأول / ديسمبر 2019، كان لدى المحكمة 11896<sup>11</sup> موظفاً على وظائف ثابتة محددة المدة و175 موظفاً على وظائف محددة المدة ممولة من المساعدة المؤقتة العامة.
- 99- وخلال عام 2019، تم شغل 80 وظيفة محددة المدة، منها: 42 وظيفة ثابتة و38 وظيفة ممولة من المساعدة المؤقتة العامة. ومن بين الوظائف الثابتة الـ 42 التي تم شغلها، شغل 19 وظيفة (أي 45 في المائة) مرشحون خارجيون، و13 وظيفة (31 في المائة) من الموظفين في وظائف ممولة من المساعدة المؤقتة العامة، و10 (24 في المائة) من الموظفين الذين يشغلون بالفعل وظائف ثابتة (يشار إليها في الجدول 2 باسم "التعيينات الداخلية"). وخلال السنة، أجرت المحكمة 580 اختباراً خطياً و481 مقابلة.
- 100- وبالإضافة إلى الوظائف المحددة المدة، تم تعيين عدد من الموظفين لأجل قصير لاستبدال الموظفين الذين هم في إجازة خاصة بدون أجر أو في إجازة أمومة، وكذلك لأجل توفير تغطية قصيرة الأجل ريثما يتم التعيين في وظيفة شاغرة معينة.
- 101- وفي عام 2019، غادر المحكمة ما مجموعه 34 موظفاً في وظائف ثابتة، بمن فيهم موظفان تقاعداً. ويمثل ذلك معدل دوران بنسبة نحو 4 في المائة في السنة (3.78 في المائة في المحكمة ككل).

(11) في البرنامج الرئيسي الثالث، تعد وظيفة تمويل منصب رئيس مجلس الموظفين وظيفة مملوءة.

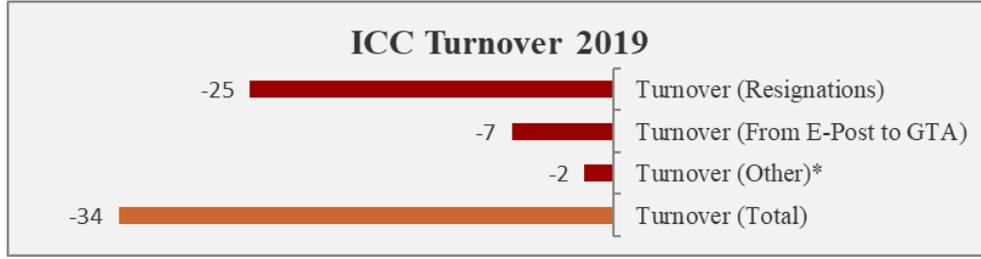
102- ويرد أدناه موجز لحالة ملاك الموظفين وأداء التوظيف، والتعيينات والتنسيب الداخلية ودوران الوظائف الثابتة في المحكمة في 31 كانون الأول / ديسمبر 2019. وترد في المرفق الثالث الجداول نفسها لكل برنامج رئيسي.



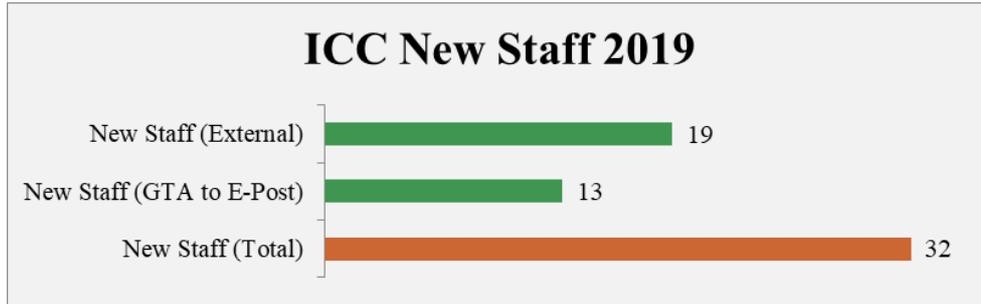
970 معتمدة	897 مملوءة
------------	------------



المحكمة : حركة عدد الأفراد لعام 2019				
الوظائف المملوءة في نهاية السنة السابقة	الموظفون الجدد (في المجموع)	التعيينات الداخلية	الدوران (في المجموع)	الوظائف المملوءة في نهاية السنة



الدوران في عام 2018
دوران (الاستقالات) -25
دوران (الانتقال من الوظائف الثابتة إلى المساعدة المؤقتة العامة) -7
دوران (من نوع آخر) -2
دوران (في المجموع) -34

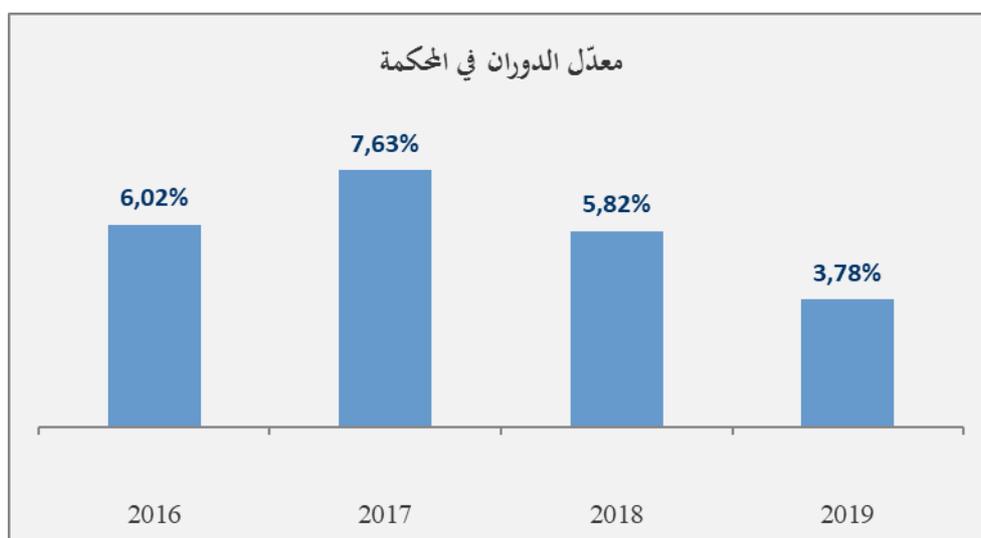


الموظفون الجدد لعام 2019
الموظفون الجدد (الخارجيون) 19
الموظفون الجدد (الانتقال من المساعدة المؤقتة العامة إلى الوظائف الثابتة) 18
الموظفون الجدد (في المجموع) 32

## -2 معدل الشغور

103- انخفض معدل الشغور الشهري للمحكمة في عام 2019 من 8 في المائة في نهاية كانون الأول/ديسمبر 2018، حيث بلغ متوسط معدل الشغور 7 في المائة في عام 2019. وهذا ما يجعل معدل الشغور أقرب إلى معدل دوران المحكمة الطبيعي البالغ حوالي 4 في المائة. والأمثل أن تعمل المحكمة

في توازن صحي بين عدد الوظائف الثابتة الشاغرة، التي تتاح بطبيعة الحال عند استقالة الموظفين وانتهاء خدمتهم، ووصول الموظفين المعيّنين الجدد.



## جيم- عقود الموظفين وشروط الخدمة

### 1- استعراض مجموعة عناصر الأجر

104- تطلب تنفيذ التغييرات التي أُدخلت على مجموعة عناصر الأجر في الأمم المتحدة، والتي أصبحت سارية اعتباراً من 1 كانون الثاني / يناير 2017، من المحكمة الاضطلاع بعدد من الأنشطة ذات الصلة بالسياسة العامة لضمان الانتقال المناسب إلى النظام الجديد. ولتحقيق ذلك، أصدرت المحكمة في 30 كانون الأول/ديسمبر 2016 نظام الموظفين الإداري المعدل المؤقت وتعليمات إدارية بشأن التدابير الانتقالية المتعلقة بجدول المرتبات والزيادات التدريجية واستحقاقات الإعالة وبدلات المشقة

وبدل التنقل ومنحة الإعادة إلى الوطن وعناصر الانتقال. وقُدِّم نظام الموظفين الإداري المعدل إلى الجمعية في دورتها السادسة عشرة في تشرين الثاني/نوفمبر 2017. وبما أن الأمانة العامة للأمم المتحدة لم تصدر بعد التعليمات الإدارية المعدلة بشأن القواعد الجديدة لمنحة التعليم ومنحة التعليم الخاص، فإن القواعد المعدلة للمحكمة بشأن هذه المواضيع سوف تُعرض على الجمعية في دورتها المقبلة.

105- بعد إصدار التعليمات الإدارية للأمم المتحدة بشأن منحة التعليم، ومنحة التعليم الخاص والمزايا ذات الصلة في يناير 2018، عدلت المحكمة أيضاً نظامها الإداري لموظفيها حول هذا الموضوع. ووفقاً للبند 12-2 من النظام الإداري للموظفين، قُدِّم إلى الجمعية العامة في دورتها الثامنة عشرة في كانون الأول/ديسمبر 2019 النظام الإداري المعدل للموظفين بشأن منحة التعليم ومنحة التعليم الخاصة والاستحقاقات ذات الصلة "[أحاطت الجمعية علماً بنص النظام الإداري المؤقت المعدل للموظفين فيما يتعلق بمنحة التعليم بالأمم المتحدة، ومنحة التعليم الخاص والاستحقاقات ذات الصلة،] ولاحظت [أن المحكمة تعترم إصدار النظام الإداري المعدل للموظفين في أوائل عام 2020]."

106- وتعترم المحكمة إصدار النص الموحد للنظام الإداري المعدل للموظفين المتعلق بمجموعة التعويضات التي تعدها الأمم المتحدة خلال هذا العام، من خلال توجيه رئاسي عملاً بالمادة 2-1 من الوثيقة رقم ICC/PRESG/2003/001 بشأن "إجراءات إصدار التعليمات الإدارية".

## 2- تطورات مرتبات الموظفين

107- وتتماشى المحكمة مع النظام الموحد للأمم المتحدة فيما يتعلق بالمرتبات والاستحقاقات، مما يمكّن المحكمة من الموازنة مع جداول المرتبات، وتسوية مقر العمل، وتصنيفات مشقة مراكز العمل، وبدلات الإقامة اليومية، والبدلات الأخرى العديدة، دون الحاجة إلى الاضطلاع بعملها الخاص بشأن وضع جداول المرتبات وتقييم أمور مثل تكاليف المعيشة وأسعار الصرف والتضخم.

108- وفي حين تنطوي الموازنة مع النظام الموحد للأمم المتحدة على مزايا كثيرة بالنسبة للمحكمة، فإن ذلك يعني أيضاً أنه عندما ترتفع مستويات المرتبات، ينطبق ذلك على المحكمة كذلك. خلال عام 2019، حدثت العديد من التطورات في الرواتب في وقت واحد، مما شكل تحديات كبيرة لميزانية تكاليف الموظفين لعام 2019 مع تجميد التوظيف وإعادة ترتيب الأولويات والتأخير في الأنشطة نتيجة لذلك.

109- أقرت لجنة الخدمة المدنية الدولية التابعة للأمم المتحدة استعراضاً لتصنيف تسوية مقر العمل في نيويورك عملاً بقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة A/RES/71/264 ونتيجة لذلك، زاد مضاعف تسوية مقر العمل في نيويورك من 65.5 إلى 70.3. ومن أجل الحفاظ على تعادل القوة الشرائية

للمرتبات مع نيويورك، وهي أساس نظام تسوية مقر العمل، تم تزيادة مؤشرات تسوية مقر العمل في جميع مراكز العمل الأخرى بالتناسب بنفس نسبة الارتفاع في نيويورك، أي بنسبة 1.25 في المائة.

110- ووفقاً لقاعدة 0.5 في المائة وتطبيق استعراض الاثني عشر شهراً، عملاً بقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة A/RES/69/251، تم استعراض تصنيف تسوية مقر العمل لجميع المقار وغيرها من مراكز العمل من الفئة الأولى، بما في ذلك هولندا، في تاريخ الذكرى السنوية لاستعراض تصنيف تسوية مقر العمل في نيويورك. ونتيجة لذلك، ارتفع مضاعف تسوية مقر العمل في هولندا من 38.8 إلى 39.9، اعتباراً من 1 شباط/فبراير 2020.

111- كما تم إصدار جدول جديد للأجور الداخلة في حساب المعاش التقاعدي اعتباراً من 1 شباط/فبراير 2019.

## خامساً- برامج المحكمة

### ألف- برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين

112- عقب توقيع مذكرة التفاهم الأولى مع حكومات سويسرا وجمهورية كوريا واليابان، رحبت المحكمة بأول موظفين فنيين مبتدئين لديها في عام 2017 ونُفذ البرنامج بنجاح 18. وفي عام 2019، تلقت المحكمة تمويل برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين من الدول الأطراف التالية:

الدولة الطرف	عدد الموظفين الفنيين المبتدئين في 2018
سويسرا	1
جمهورية كوريا	1
اليابان	5

113- ولضمان تجربة عمل قيمة ومفيدة، من الأهمية بمكان أن يتلقى الموظفون الفنيون المبتدئون إشرافاً على الجودة وملاحظات على الأداء. وستواصل المحكمة تعزيز برنامجها للموظفين الفنيين المبتدئين لضمان تزويد المشاركين بخبرة قيمة وإلمام بالمحكمة، على أمل أن تزيد من الوعي بالمحكمة بوصفها خياراً مهنياً محتملاً للموظفين المبتدئين في النظم الوطنية. وفي هذا السياق، أنشأ قسم الموارد البشرية "برنامج التطوير الوظيفي لتنمية الموظفين الفنيين المبتدئين" من أجل دعم الموظفين الفنيين المبتدئين طوال فترة مهامهم. ويتألف البرنامج من تقاسم خاص، وعقد اجتماعات منتظمة مع قسم الموارد البشرية والمشرفين، ودورات تدريبية في شكل مؤائد مستديرة، ومناسبات شبكية، ودعم الموارد البشرية فيما يتعلق بخيارات الانتقال الوظيفي. ولا يتوقع أن تتحمل المحكمة أي تكاليف مالية بشأن هذا البرنامج.

114- وتعمل المحكمة حالياً مع ممثلي الدول في جمهورية كوريا وسويسرا واليابان بغية ضمان الدعم المستمر للبرنامج وكذلك التحضير الجدد الجدد من الموظفين الفنيين المتدربين. وفي عام 2019، أكدت سويسرا وجمهورية كوريا أنهما سترعيان موظفين فنيين مبتدئين جدد في عام 2020. وبدأ توظيف موظف مبتدئ جديد من سويسرا في أواخر عام 2019، ومن المتوقع أن يتم الانتهاء منه في أوائل عام 2020.

115- وواصلت المحكمة جهودها الرامية إلى زيادة وعي الدول الأطراف ببرنامج الموظفين الفنيين المتدربين وزيادة عدد المشاركين وتنوع المواصفات الوظيفية المتاحة لهم. ودعت المحكمة الدول الأطراف إلى أن ترعى ليس رعاياها فحسب، بل أيضاً موظفين فنيين مبتدئين من بلدان غير ممثلة أو ممثلة تمثيلاً ناقصاً من المناطق النامية. وفي عام 2019، عقد موظفو الموارد البشرية اجتماعات مع المانحين المحتملين. ونتيجة لذلك، أبدت ثلاثة بلدان أخرى اهتماماً بالانضمام إلى البرنامج في 2020-2021، وهي: ألمانيا وفرنسا وفنلندا.

116- وكما وافقت عليه الجمعية<sup>12</sup> في الأصل، يُعين الموظفون الفنيون المتدربون لفترة أقصاها سنتان؛ غير أن البلدان المانحة طلبت إمكانية تمديد البرنامج لسنة ثالثة على أساس تقاسم التكاليف (50/50). وفي عام 2019، أوصت اللجنة بأن تمدد المحكمة مؤقتاً برنامج الموظفين الفنيين المتدربين لسنة ثالثة باستيعاب التكاليف المتصلة بتمديد البرنامج في حدود الميزانية المعتمدة.

#### باء- برنامج التدريب والفنيين الزائرين الممول

117- في السنوات الأخيرة، تلقت المحكمة تمويلاً من بعض الدول الأطراف لدعم برنامج التدريب والفنيين الزائرين. وبفضل التمويل المحصل، تمّ دعم عدد محدود من المتدربين الداخليين والمهنيين الزائرين من المناطق النامية في شكل تكاليف سفر وراتب شهرية. وأعطيت الأفضلية للمرشحين من المناطق النامية، من الدول الأطراف غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ناقصاً.

118- ومنذ عام 2019، دُعي الموظفون والمسؤولون المنتخبون للمساهمة في الصندوق الاستئماني بتقسيم تبرع واحد أو شهري يقتطع من رواتبهم. وفي 31 كانون الأول/ديسمبر 2019، كان 21 موظفاً ومسؤولاً منتخباً قد ساهموا في الصندوق الاستئماني.

119- وفي عام 2019، تم تنفيذ الصندوق الاستثماري بالكامل لدعم عمليات التوظيف وتمويلها. ويُلخص الجدول التالي نشاط التنسيب الممولة باستخدام الصندوق الاستثماري بين عامي 2016 و2019:

المتدربون والفنيون الزائرون الممولون من الصندوق الاستثماري	الجنسية	
5	البرازيل	1
3	جمهورية كوريا	2
2	مالاوي	3
2	كوت ديفوار	4
1	كينيا	5
1	كولومبيا	6
1	دومينيكا	7
1	فنزويلا	8
1	نيجيريا	9
1	تشاد	10
1	جنوب افريقيا	11
1	موريشيوس	12
1	جمهورية الكونغو الديمقراطية	13
1	بوتسوانا	14
1	شيلي	15
23	المجموع	

120- وتأمل المحكمة وقسم الموارد البشرية أن يتمكن عدد أكبر من الدول من تقديم المساعدة المالية لهذا البرنامج، مما يساهم في التنوع داخل المحكمة. إذ سيوفر التمويل تنسيب أشخاص ما كان لهم أن يمولوا تنسيباً لدى المحكمة.

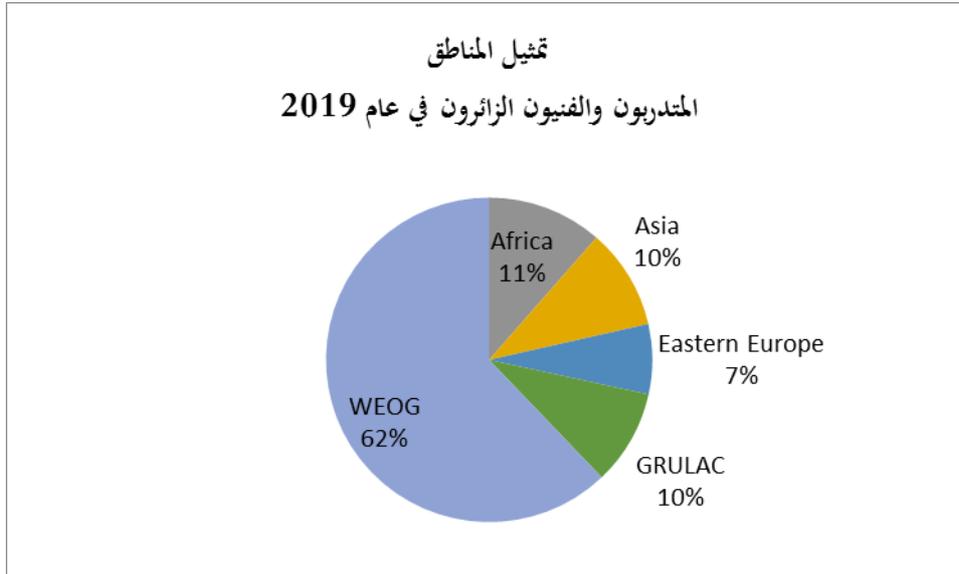
121- وبالإضافة إلى ذلك، أنشأت المحكمة مرة أخرى برنامجاً للفنيين القانونيين بالتعاون مع وحدة العلاقات الخارجية والتعاون مع الدول في قلم المحكمة. وعُرضت تنسيبات لثمانية مشاركين: ستة من ستة من الدول الأطراف المدرجة في قائمة شعبة الإحصاءات التابعة للأمم المتحدة للمناطق النامية، بما في ذلك ثلاثة من مواطني الدول الأطراف غير الممثلة. وقد وُقر برنامج الفنيين القانونيين التنسيب الممولة في إطار منحة المفوضية الأوروبية للمهنيين القانونيين من البلدان التي تواجه أوضاع المحكمة، والبلدان التي

تخضع للتحقيق الأولي، والدول الأطراف في المناطق النامية، مع تفضيل تنسيب مرشحات من الدول الأطراف غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ناقصاً. وشمل التمويل تكاليف السفر وراتباً شهرياً لفترة تمتد من ثلاثة إلى ستة أشهر. وقد عُيّن المشاركون في أجهزة المحكمة الثلاثة.

122- وإن كانت الإحصاءات المتعلقة ببرنامج التدريب والفنيين الزائرين ولا برنامج الفنيين القانونيين لا تُحسب لأغراض التمثيل الجغرافي، فإن المحكمة تعتقد أن إدارة مجموعات المواهب في طرائق أخرى تساهم في تحسين التنوع الجغرافي العام في المحكمة، وينبغي أن تسهم في التوزيع الجغرافي الشامل في المستقبل في حصة التوظيف للمحكمة.

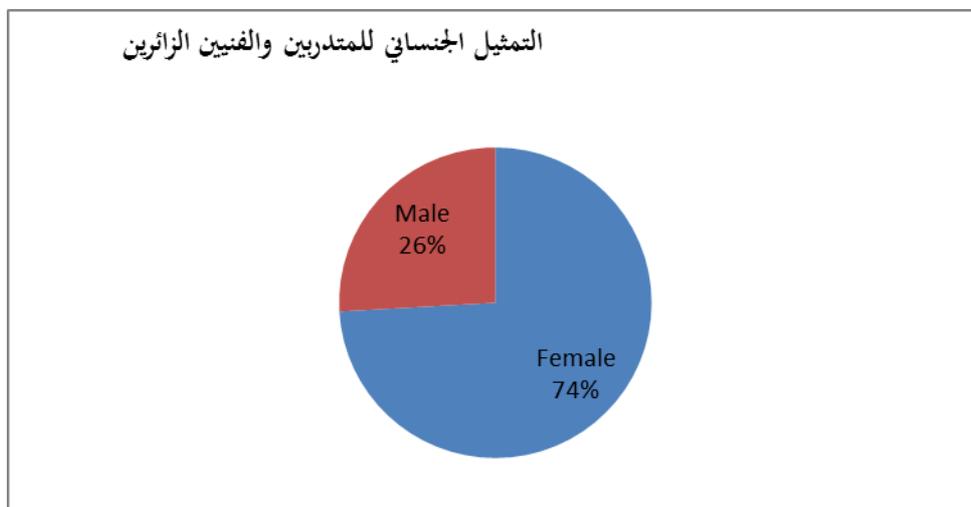
123- وتعتزم شعبة الموارد البشرية مواصلة الجهود في عام 2020 من خلال حملات توعية ودعم موجهة لزيادة عدد التنسيبات من الدول غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ناقصاً.

124- وتقر المحكمة بأن أعداداً كبيرة من أماكن العمل لا تزال تُملأ من مجموعة دول أوروبا الغربية ودول أخرى، نتيجة لمحدودية التمويل المتاح. وتود المحكمة أن تلتزم من الدول لتوفير التمويل لتنمية الصندوق الاستثماري للمتدربين والمهنيين الزائرين. ويتضافر الجهود، نأمل أن نعالج اختلال التوازن الجغرافي، مع إتاحة المزيد من الوظائف للمرشحين من المناطق النامية.



الأفارقة 11 في المائة
الآسيويون 10 في المائة
المنتسبون إلى أوروبا الشرقية 7 في المائة
المنتسبون إلى أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي 10 في المائة
المنتسبون إلى أوروبا الغربية ودول أخرى 62 في المائة

125- وفيما يتعلق بالتوازن بين الجنسين، تم تقديم 74 في المائة من وظائف نائب الرئيس للمرشحات في عام 2019.



التمثيل الجنساني للمتدربين والفنيين الزائرين

الذكور 26 في المائة

الإناث 74 في المائة

#### سادساً - العلاقات بين الموظفين والإدارة

126- تعتبر المحكمة رابطة موظفيها شريكاً هاماً في المبادرات المتعلقة بالموظفين، وقد استفادت الأنشطة خلال عام 2019 من صوت رابطة الموظفين لضمان اتباع نهج متوازن يحمي مصالح المنظمة وموظفيها.

127- بالإضافة إلى الاجتماعات المنتظمة حيث يناقش ممثلو رابطة الموظفين وهيئة الموارد البشرية الأنشطة والمبادرات ويتناولون الاستفسارات، وكانت رابطة الموظفين خلال عام 2019 مشاركاً نشطاً في مشاريع مثل إطار القيادة الجديد للمحكمة، حيث قاموا مع إدارة الموارد البشرية بترتيب مجموعات تركيز الموظفين. ويعمل اتحاد الموظفين في تغطية التأمين الصحي للمحكمة، ويقدم إلى الإدارة تعليقات قيمة من الموظفين. وتعتبر رابطة الموظفين ممثلاً أيضاً في اللجان المنشأة حديثاً، مثل لجنة رفاه الموظفين وإشراكهم، والمجلس الاستشاري للتصنيف، واللجنة الفرعية للتأمين الصحي، والمجلس الاستشاري للتعويضات والمطالبات.

128- وخلال السنة، استمر العمل على إبرام اتفاق رسمي للاعتراف بين المحكمة واتحاد الموظفين، وأصبح الاتفاق جاهزاً للتوقيع في عام 2020.

129- وخلال عام 201، قامت رابطة الموظفين بمبادرات هامة وحملات توعية تتعلق بمكافحة التحرش والبلطجة، بما في ذلك الترويج لنموذج المارة النشط، وقضايا الصحة العقلية والمساواة بين الجنسين. وكان العمل الذي تم القيام به في مجال التوعية بهذه المسائل مهماً وقيماً بالنسبة للموظفين وللمحكمة، وبينما يقدم اتحاد الموظفين تقريراً منفصلاً عن أنشطته، فإنه يستحق التقدير الخاص في هذا التقرير.

### سابعاً- الأولويات المحددة لعام 2020

130- بعد دورة الخطط الاستراتيجية (2019-2020)، تظل الأهداف والأولويات الاستراتيجية للمحكمة التي حددها الإدارة العليا للمحكمة، مع مراعاة التعقيبات الواردة من استقصاء إشراك الموظفين وتوصيات اللجنة وطلب الجمعية العامة، هي الأولويات بالنسبة لأنشطة المحكمة في مجال إدارة الموارد البشرية في عام 2020:

- تعزيز المساواة بين الجنسين؛
- دعم وتيسير تحسين التمثيل الجغرافي؛
- استعراض اختيار الموظفين وتطويرهم في المحكمة، بما في ذلك اعتماد إطار للتنقل؛
- الصحة المهنية والتوازن بين العمل والحياة، بما في ذلك الوقاية من الصدمات الثانوية؛
- الأخلاقيات ومعايير السلوك، مع التركيز على آليات التحرش وتسوية النزاعات؛
- إضفاء الطابع المؤسسي على برنامج قيادة المحكمة؛

131- وسيعمل كبار مديري المحكمة، ومديروها، ومكاتبها القانونية، وفريق الصحة المهنية، و قسم الموارد البشرية معاً على تحقيق نتائج في هذه المجالات الهامة.

### ثامناً- خاتمة

132- في عام 2019، حدد رؤساء الأجهزة الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية على مستوى المحكمة، وتم إقرار أول إطار قيادي للمحكمة وإطلاقه، وتم إطلاق مشروع إرشادي للنساء، والتكليف بتقرير خبراء عن حلّ النزاعات بالسُّبُل غير الرسمية، وبدأت لجنة إشراك الموظفين ورفاههم عملها، وبدأ أول برنامج إرشادي على مستوى المحكمة، وأطلقت السياسات بشأن ترتيبات العمل المرنة، تم الإعلان عن نهج المحكمة الجديد لإدارة الأداء وتم إدخال تحسينات على التشغيل الآلي لعمليات الموارد البشرية والتقارير.

133- وفي حين شهدت المحكمة بعض الانتكاسات في عام 2019 بسبب التحديات المالية الناجمة عن الزيادات<sup>13</sup> في تكاليف الموظفين وما يتصل بذلك من قيود على الموارد التي شهدتها العديد من مجالات المحكمة، فقد استمر التقدم المحرز وتم التوصل إلى بعض المعالم الهامة. وتتطلع المحكمة إلى مواصلة العمل على الأنشطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودعم أهداف التطوير التنظيمي للمحكمة على المدى الطويل. وتتطلع المحكمة إلى تقديم تقرير عن التقدم المحرز في تقرير العام المقبل.

---

(13) تنجم الزيادات في تكاليف الموظفين عن تعديلات النظام الموحد للأمم المتحدة في جداول مرتبات موظفي فئة الخدمات العامة، فضلا عن التغييرات في تسوية مقر العمل بالنسبة للوظائف من الفئة الفنية لتلبية تكاليف المعيشة المتزايدة لمركز العمل.

## المرفق الأول

الإشارة في التقرير	الطلب أو التوصية	المرجع
الأجزاء 86-84	<p>1- ترحب بالعمل الذي تضطلع به المحكمة لتنفيذ التغييرات المتعلقة بمجموعة التعويضات الجديدة للموظفين من الفئة الفنية والفئات العليا وفقا لمعايير النظام الموحد للأمم المتحدة؛</p> <p>2- تحيط علما بنص النظام الإداري المؤقت المعدل للموظفين فيما يتعلق بمنحة التعليم ومنحة التعليم الخاص والاستحقاقات ذات الصلة، وتلاحظ أن المحكمة تعترم إصدار النظام الإداري المعدل للموظفين في أوائل عام 2020؛</p> <p>3- تحيط علما بالتعليمات الإدارية المتعلقة بتصنيف الوظائف وإعادة تصنيفها الصادر عن المسجل، ويطلب إلى اللجنة مواصلة رصد تنفيذ الأمر الإداري في دورتها الرابعة والثلاثين والخامسة والثلاثين، وتقديم تقرير إلى الجمعية العامة، وتقرر الموافقة على عمليات إعادة التصنيف التي أوصت بها اللجنة لعام 2020، وتقرر أيضا عدم تقديم المحكمة أي طلبات جديدة لإعادة التصنيف إلى حين الانتهاء من الاستعراض الجديد للتعليمات الإدارية، وتؤكد أنه لا يمكن استخدام إعادة تصنيف الوظائف كأداة للترقية أو نتيجة لزيادة أعباء العمل، ويشير إلى أهمية الإنصاف والشفافية في جميع عمليات صنع القرار في مجال الموارد البشرية؛</p> <p>4- تلاحظ توصيات مراجع الحسابات الخارجي بأن تسعى المحكمة إلى تطبيق مجموعة موحدة من سياسات إدارة الموارد البشرية ووضع ميثاق للأخلاقيات ونشره، وتشجع المحكمة على إطلاع الدول الأطراف على آخر المستجدات بشأن تنفيذ تلك التوصيات؛</p> <p>5- تيشجع الإدارة الحصيصة للموارد البشرية للمحكمة لكفالة الانضباط الكامل في الميزانية، ويلاحظ أن جميع الموظفين الجدد من أي فئة، بما في ذلك الموظفين المؤقتين، يجب أن يكون لهم ما يبرره على النحو الواجب.</p>	<p>القرار ICC-ASP/18/Res. 1، الجزء ميم، الفقرات 1-5</p> <p>ميم - الموارد البشرية</p>
الأجزاء 83-74	<p>118- تحيط علما بتقرير المحكمة عن إدارة الموارد البشرية، وتطلب إلى المحكمة أن تعزز جهودها، في مجال استقدام الموظفين، سعيا إلى تحقيق تمثيل جغرافي عادل مع التركيز بوجه خاص على المرشحين من الدول الأطراف غير الممثلة أو الممثلة تمثيلا ناقصا، والتوازن بين الجنسين، وأعلى مستويات الكفاءة والكفاية والنزاهة، فضلا عن التماس الخبرة في مسائل محددة، بما في ذلك، ولكن ليس على سبيل الحصر، الاحتياجات النفسية - الاجتماعية المتصلة بالصدمات والعنف ضد النساء والأطفال، وتشجع على إحراز مزيد من التقدم في هذا الصدد؛</p> <p>119- تحيب بالمحكمة أن تبلغ الجمعية في دورتها التاسعة عشرة بنتائج جهودها الرامية إلى تحقيق التمثيل الجغرافي العادل مع التركيز بوجه خاص على المرشحين من الدول الأطراف غير الممثلة أو الممثلة تمثيلا ناقصا وعلى التوازن بين الجنسين، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، إدخال تحسينات على عملية التوظيف وبيانات التوظيف السنوية؛</p> <p>120- تحيط علما بالحوار المستمر بين المحكمة والمكتب فيما يتعلق بكفالة التمثيل الجغرافي العادل والتوازن بين الجنسين في تعيين الموظفين، وترحب بتقرير المكتب وتوصياته؛</p> <p>121- تحث الدول الأطراف على بذل الجهود لتحديد وتوسيع مجموعات من مقدمي الطلبات المحتملين للوظائف المهنية للمحكمة من الدول الأطراف من المناطق والبلدان غير الممثلة تمثيلا ناقصا، بما في ذلك عن طريق تمويل الجمعية العائمة لبرامج التدريب الداخلي والزيارة الفنية، ومن الدول الأطراف في برامج الموظفين الفنيين المبتدئين، من خلال مبادرات التوعية المستهدفة ومن خلال نشر الشواغر في</p>	<p>القرار ICC-ASP/18/Res. 6، الجزء قاف، الفقرات 118-125</p> <p>تعيين الموظفين</p>
الأجزاء 73-68	<p>118- تحيط علما بتقرير المحكمة عن إدارة الموارد البشرية، وتطلب إلى المحكمة أن تعزز جهودها، في مجال استقدام الموظفين، سعيا إلى تحقيق تمثيل جغرافي عادل مع التركيز بوجه خاص على المرشحين من الدول الأطراف غير الممثلة أو الممثلة تمثيلا ناقصا، والتوازن بين الجنسين، وأعلى مستويات الكفاءة والكفاية والنزاهة، فضلا عن التماس الخبرة في مسائل محددة، بما في ذلك، ولكن ليس على سبيل الحصر، الاحتياجات النفسية - الاجتماعية المتصلة بالصدمات والعنف ضد النساء والأطفال، وتشجع على إحراز مزيد من التقدم في هذا الصدد؛</p> <p>119- تحيب بالمحكمة أن تبلغ الجمعية في دورتها التاسعة عشرة بنتائج جهودها الرامية إلى تحقيق التمثيل الجغرافي العادل مع التركيز بوجه خاص على المرشحين من الدول الأطراف غير الممثلة أو الممثلة تمثيلا ناقصا وعلى التوازن بين الجنسين، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، إدخال تحسينات على عملية التوظيف وبيانات التوظيف السنوية؛</p> <p>120- تحيط علما بالحوار المستمر بين المحكمة والمكتب فيما يتعلق بكفالة التمثيل الجغرافي العادل والتوازن بين الجنسين في تعيين الموظفين، وترحب بتقرير المكتب وتوصياته؛</p> <p>121- تحث الدول الأطراف على بذل الجهود لتحديد وتوسيع مجموعات من مقدمي الطلبات المحتملين للوظائف المهنية للمحكمة من الدول الأطراف من المناطق والبلدان غير الممثلة تمثيلا ناقصا، بما في ذلك عن طريق تمويل الجمعية العائمة لبرامج التدريب الداخلي والزيارة الفنية، ومن الدول الأطراف في برامج الموظفين الفنيين المبتدئين، من خلال مبادرات التوعية المستهدفة ومن خلال نشر الشواغر في</p>	<p>القرار ICC-ASP/18/Res. 6، الجزء قاف، الفقرات 118-125</p> <p>تعيين الموظفين</p>
الأجزاء 67-59	<p>118- تحيط علما بتقرير المحكمة عن إدارة الموارد البشرية، وتطلب إلى المحكمة أن تعزز جهودها، في مجال استقدام الموظفين، سعيا إلى تحقيق تمثيل جغرافي عادل مع التركيز بوجه خاص على المرشحين من الدول الأطراف غير الممثلة أو الممثلة تمثيلا ناقصا، والتوازن بين الجنسين، وأعلى مستويات الكفاءة والكفاية والنزاهة، فضلا عن التماس الخبرة في مسائل محددة، بما في ذلك، ولكن ليس على سبيل الحصر، الاحتياجات النفسية - الاجتماعية المتصلة بالصدمات والعنف ضد النساء والأطفال، وتشجع على إحراز مزيد من التقدم في هذا الصدد؛</p> <p>119- تحيب بالمحكمة أن تبلغ الجمعية في دورتها التاسعة عشرة بنتائج جهودها الرامية إلى تحقيق التمثيل الجغرافي العادل مع التركيز بوجه خاص على المرشحين من الدول الأطراف غير الممثلة أو الممثلة تمثيلا ناقصا وعلى التوازن بين الجنسين، بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، إدخال تحسينات على عملية التوظيف وبيانات التوظيف السنوية؛</p> <p>120- تحيط علما بالحوار المستمر بين المحكمة والمكتب فيما يتعلق بكفالة التمثيل الجغرافي العادل والتوازن بين الجنسين في تعيين الموظفين، وترحب بتقرير المكتب وتوصياته؛</p> <p>121- تحث الدول الأطراف على بذل الجهود لتحديد وتوسيع مجموعات من مقدمي الطلبات المحتملين للوظائف المهنية للمحكمة من الدول الأطراف من المناطق والبلدان غير الممثلة تمثيلا ناقصا، بما في ذلك عن طريق تمويل الجمعية العائمة لبرامج التدريب الداخلي والزيارة الفنية، ومن الدول الأطراف في برامج الموظفين الفنيين المبتدئين، من خلال مبادرات التوعية المستهدفة ومن خلال نشر الشواغر في</p>	<p>القرار ICC-ASP/18/Res. 6، الجزء قاف، الفقرات 118-125</p> <p>تعيين الموظفين</p>

<p>الأجزاء 116-112</p> <p>الأجزاء 122-117</p>	<p>المحكمة بين المؤسسات والمنظمات الوطنية ذات الصلة؛</p> <p>122- ترحب بإنشاء المحكمة برنامج لتمويل تنسيب المتدربين الداخليين والمهنيين الزائرين من المناطق النامية، من خلال التبرعات، مع التركيز بوجه خاص على المرشحين من الدول الأطراف غير الممثلة أو الممثلة تمثيلاً ناقصاً، وترحب بالتبرعات التي وردت حتى الآن، وتدعو الدول الأطراف إلى المساهمة في هذا البرنامج؛</p> <p>123- تطلب إلى المحكمة أن تواصل وضع آليات يمكن أن تكفل بطريقة أكثر استدامة ومنهجية تمويل عمليات تنسيب المتدربين والمهنيين الزائرين من المناطق النامية، وتطلب كذلك إلى المحكمة أن تستكشف وتقتراح طرائق لتنفيذ برامج الموظفين الفنيين المبتدئين للمرشحين من الدول الأطراف غير الممثلة تمثيلاً ناقصاً، ولا سيما من المناطق النامية، التي ستمول من خلال التبرعات؛</p> <p>124- تدعو المحكمة إلى النظر فيما إذا كان ينبغي لها أن تطبق سياسة التناوب في المحكمة الجنائية الدولية، وتدعو المحكمة كذلك إلى إطلاع الدول الأطراف على أي نتيجة تتمخض عنها؛</p> <p>125- ترحب بالخطوة الاستراتيجية لقلم المحكمة للفترة 2019-2021 وبرنامج عملها الممتد على ثلاث سنوات لتحسين التمثيل الجغرافي والتوازن بين الجنسين باعتبارها إحدى أولويات قلم المحكمة؛</p>	
---	--	--

### لمحة عامة عن التوصيات والطلبات المتعلقة بالموارد البشرية التي قدّمتها لجنة الميزانية والمالية

الإشارة في التقرير	الطلب أو التوصية	المرجع
الأجزاء 86-84	<p>89- [...] لذلك، أوصت اللجنة بأن تكفل المحكمة تخفيف جميع العمليات والمخاطر المالية على النحو المناسب، وأن تعيد النظر في صياغة التعليمات الإدارية للتمييز بوضوح بين القرارات المتعلقة بتصنيف الوظائف والقرارات الإدارية المتصلة بأداء الموظفين.</p> <p>90- وإذ تسلّم بحاجة المحكمة إلى المرونة في إدارة الموارد البشرية، أدركت اللجنة أن عمليات إعادة التصنيف ترتبط دائماً بالوظائف لا بشاغلي الوظائف، وأوصت بعدم تقديم طلبات إعادة التصنيف إلا في ظروف استثنائية.</p>	<p>تقرير لجنة الميزانية والمالية عن أعمال دورتها الثانية والثلاثين، ICC-ASP/18/5، الفقرتان 89 و90</p>
الجزء 72	<p>95- ونظراً لأن الدول غير الممثلة تشكل أقل بقليل من نصف عدد أعضاء الجمعية، أوصت اللجنة بأن تولي المحكمة اهتماماً خاصاً لتعيين موظفين من تلك الولايات.</p>	المرجع نفسه، الفقرة 95
	<p>106- ورحبت اللجنة بهذه المبادرات وأوصت بأن تعمل المحكمة بشأن هذه المسائل مع جميع الأطراف المعنية، وكذلك على المقترحات التي تمثل لسياسة عدم التسامح مطلقاً بشأن المضايقة، وأن تقدم تقريراً إلى اللجنة في دورتها الرابعة والثلاثين.</p>	المرجع نفسه، الفقرة 106
الأجزاء 37-27	<p>وتتطلع اللجنة إلى تلقي اقتراح إطار التنقل للنظر فيه في دورتها الرابعة والثلاثين. وكررت أيضاً توصيتها بأن تدعم طلبات الوظائف الجديدة في الميزانيات البرنامجية المقترحة في المستقبل تبريراً أكثر وضوحاً للسبب الذي قد يجعل اللجوء إلى الموارد المتاحة غير عملي [...].</p>	المرجع نفسه، الفقرة 109
	<p>37- [...] وشددت اللجنة على ضرورة تقديم مبررات مناسبة لجميع الموارد البشرية والموافقة عليها، وأوصت بشدة بأن تمتنع المحكمة في المستقبل عن استخدام اتفاقات المساعدة المؤقتة العامة غير المعتمدة وأن تدير بحرص الموارد البشرية بما يكفل الانضباط المطلوب في الميزانية. وقررت اللجنة رصد استخدام الاتفاقات المؤقتة غير المعتمدة في عام 2019 وقررت كذلك العودة إلى هذه المسألة في دورتها الرابعة والثلاثين في أيار/مايو 2020.</p>	<p>تقرير لجنة الميزانية والمالية عن أعمال دورتها الثالثة والثلاثين، ICC-ASP/18/15، الفقرة 37.</p>

الأجزاء 84-86	<p>42- وبعد النظر في التعليمات الإدارية كل طلب وتحليله على أساس وقائعه الموضوعية، ورأت اللجنة أن إعادة تصنيف تسع من الوظائف الـ 12 المطلوبة، ثمانية (ف-1) محامين مساعدين إلى (ف-2) في مكتب المدعي العام وموظف إداري وواحد (ف-3) موظف إداري إلى (ف-4) ومنسق لإدارة المخاطر في قلم المحكمة (على النحو المحدد في الفقرات 62-46 و 81 من هذا التقرير) له ما يبرره، وأوصت الجمعية بالموافقة عليهما.</p> <p>43- غير أن اللجنة أوصت بعدم تقلص المحكمة أي طلبات جديدة لإعادة التصنيف إلى حين الانتهاء من الاستعراض الجديد الذكاء الاصطناعي.</p>	المرجع نفسه، الفقرتان 42 و 43
الأجزاء 27-37	<p>ولاحظت اللجنة، وهي تلاحظ أن المحكمة ستواصل مواجهة تطورات غير متوقعة في الحالات الراهنة، أن قلم المحكمة بذل جهدا لإدارة موارده البشرية بطريقة مرنة، وأوصت اللجنة بمختلف أجهزة المحكمة ببذل جهود لإدارة مواردها البشرية في المستقبل بما يتيح للمحكمة الاستجابة لحالات غير متوقعة قدر الإمكان وإعادة توزيع الموارد على أساس الاحتياجات الفعلية من عبء العمل.</p>	المرجع نفسه، الفقرة 203
الأجزاء 68-73	<p>220- وأفادت المحكمة بأن العدد الإجمالي للموظفين الفنيين (باستثناء الموظفين المنتخبين و 42 من موظفي اللغات) بلغ 470 موظفا، منهم 60 (أو 12.8 في المائة) من الدول غير الأطراف. وأوصت اللجنة المحكمة بالنظر في إمكانية تجميد التوظيف من هذه الفئة.</p> <p>٢٢٣ - ولاحظت اللجنة أن الرجال هم الذين يسيطرون على وظائف الرتب العليا في الفئة الفنية. [...] وأوصت بأن تحاول المحكمة وضع نهج مختلف ومُطَطِّط لمعالجة مسألة التوازن بين الجنسين، وتحديد تاريخ من الإنجاز.</p>	المرجع نفسه، الفقرتان 220-223
(الجزء 90)	<p>204- [...] وأعربت اللجنة عن قلقها إزاء ارتفاع التكلفة بسبب الإجازة المرضية وطلبت إلى المحكمة أن تقدم تقريرا خلال دورتها الرابعة والثلاثين بتقديم معلومات عن السنوات الخمس الماضية عن المسائل التالية: '1' حجم الإجازات المرضية ومتوسط مدتها؛ '2' الآثار المالية المترتبة على الإجازة المرضية؛ '3' معايير وإجراءات إصدار الشهادات وإدارة الإجازات المرضية، بما في ذلك الأدوار والمسؤوليات ذات الصلة؛ و'4' الموظف والمسؤوليات الإدارية أمام المحكمة أثناء الإجازة المرضية.</p>	المرجع نفسه، الفقرة 204

## المرفق الثاني

### مبادرة مناصري المساواة بين الجنسين: مشاركة رؤساء الأجهزة في المحكمة

#### ألف- التزامات الرئيس

- 1- إنشاء مركز تنسيق معني بالمرأة في المحكمة الجنائية الدولية، بالاشتراك مع المدعي العام للمحكمة الجنائية الدولية ورئيس قلم المحكمة
- 3- تعزيز فرص الحصول على التدريب على التطوير المهني الذي يستهدف تمكين الموظفين القضائيات من تطوير مهارات قيادية وإدارية لأجل تطوير مسيرتهن المهنية.

"تعيّن على المحكمة الجنائية الدولية أن تعكس في جميع سياساتها ذات الصلة هدف التمثيل المتساوي للنساء والرجال - من جميع المناطق - في القوى العاملة فيها."

#### باء- التزامات المدعي العام

- 1- بمشاركة رئيس المحكمة والمسجل، إنشاء مركز تنسيق لأجل آلية تُعنى بالمرأة
- 2- تنظيم "دورات تدريبية للتوعية الجنسانية" لموظفي مكنتي

"تعدّ المساواة للمرأة تقدماً بالنسبة للجميع". إن عملنا لن يتم إلى أن يتمكن النساء والرجال من الوقوف على قدم المساواة الكاملة في جميع أنحاء العالم. وزيادة تمثيل المرأة على طاولة المفاوضات، وهي قوة هامة في سعي البشرية إلى تحقيق العدالة والمساواة، تشكل جانبا رئيسيا من جوانب تمكين المرأة، وفي رأبي، ستعزز إلى حد كبير آفاق تحقيق هذه الأهداف. وتقع علينا مسؤولية جماعية عن التوعية بالفوارق بين الجنسين والنهوض بالمساواة بين الجنسين. يسعدني الانضمام إلى شبكة القيادة الدولية لمناصري المساواة الجنسانية للمساهمة في تحقيق أهدافنا المشتركة المتمثلة في كسر الحواجز بين الجنسين"

#### جيم- التزامات المسجل

- 1- إنشاء مركز تنسيق معني بالمرأة، بالاشتراك مع رئيس المحكمة والمدعي العام
- 2- تقديم برنامج إرشادي مُصمّم خصيصاً للموظفات العاملات في المحكمة من أجل مساعدة الراغبات في الاستفادة من البرنامج في تقدمهن الوظيفي

"إن الدفاع عن قضية المساواة بين الجنسين هو امتياز يسعدني جداً أن أحضنه. لكل شخص الحق في مكان عمل يسمح له بتقلّم أفضل ما لديه والتقدم وفقاً لإمكاناته الكاملة. ومن المحزن أن المرأة لم تتمتع

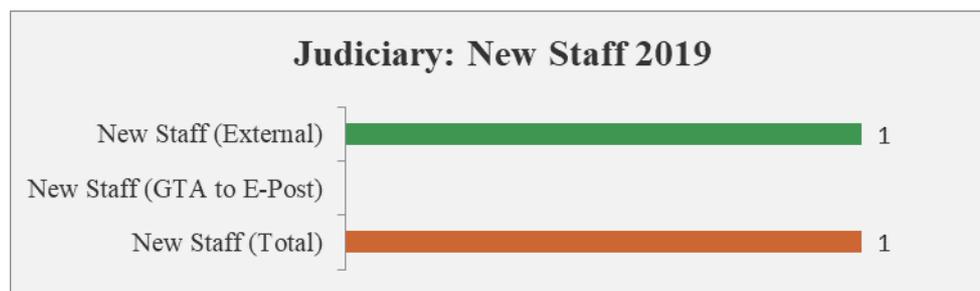
دائماً بهذا الحق الأساسي. وأعتزم التركيز على المبادرات التي من شأنها إزالة الحواجز وخلق فرص متكافئة حتى تتاح لجميع الموظفين فرصة متساوية للنمو والازدهار في العمل."

## المرفق الثالث

## استعراض حركة عدد الأفراد في 2019 حسب البرنامج الرئيسي



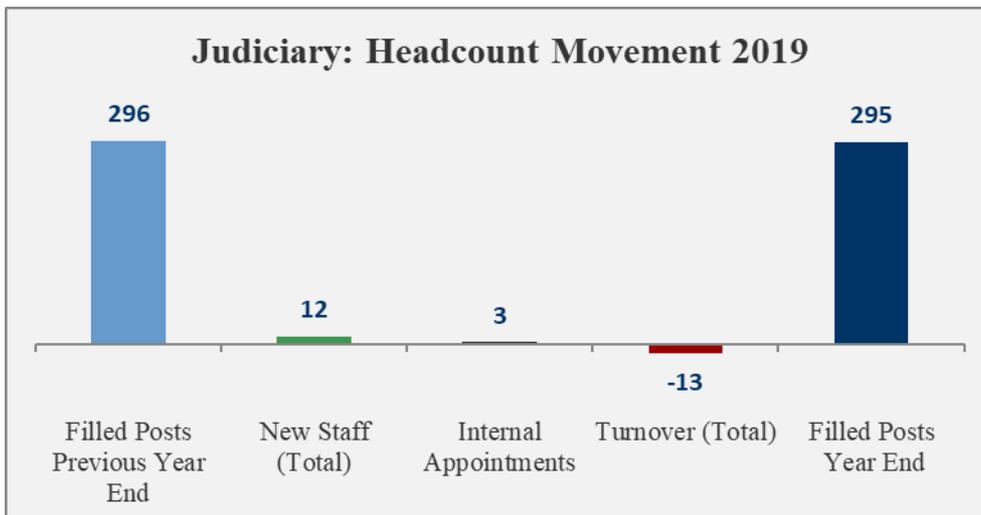
Judiciary- Headcount Movement 2019	الهيئة القضائية- حركة عدد الأفراد لعام 2019
Filled posts Previous Year End 47	47 الوظائف المملوءة في نهاية السنة
1 New Staff (Total)	موظف 1 جديد (المجموع)
1 Internal Appointment	تعيين 1 داخلي
0 Turnover (Total)	0 معدّل الدوران (المجموع)
47 Filled Posts Year End	47 الوظائف المملوءة في نهاية السنة



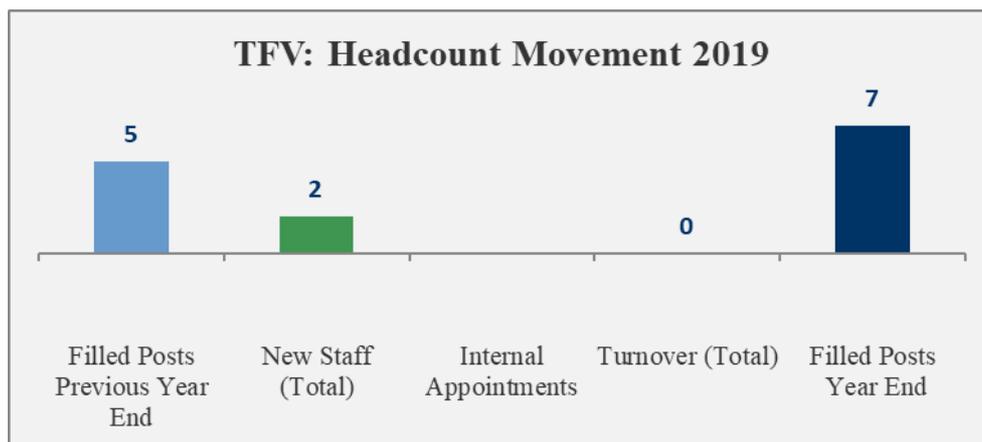
OTP- New Staff 2019	الهيئة القضائية- الموظفون الجدد 2019
New Staff (External) 1	الموظفون الجدد (الخارجيون) 1
New Staff (GTA to E-Posts) 8	الموظفون الجدد (الانتقال من المساعدة المؤقتة العامة إلى الوظائف الثابتة)
New Staff (Total) 1	الموظفون الجدد (في المجموع) 1



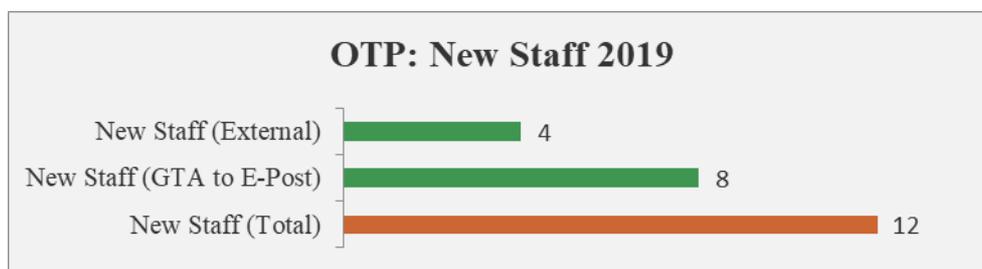
الهيئة القضائية- الدوران في عام 2019
دوران (الاستقالات)
دوران (الانتقال من الوظائف الثابتة إلى المساعدة المؤقتة العامة)
دوران (من نوع آخر)*
دوران (في المجموع)



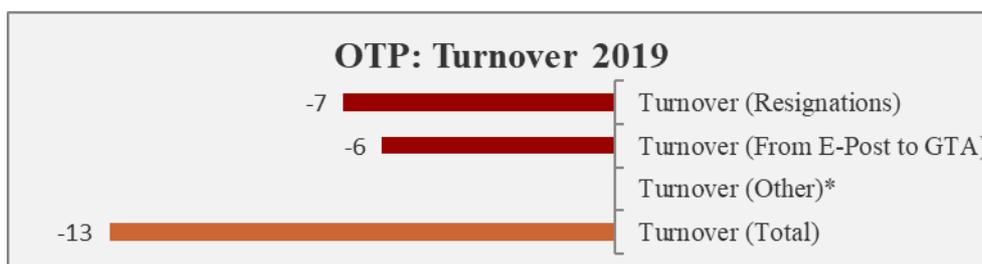
Judiciary- Headcount Movement 2019	الهيئة القضائية- حركة عدد الأفراد لعام 2019
Filled posts Previous Year End 296	296 الوظائف المملوءة في نهاية السنة السابقة
12 New Staff (Total)	12 موظفاً جديداً (المجموع)
3 Internal Appointment	3 تعيينات داخلية
-13 Turnover (Total)	-13 معدّل الدوران (المجموع)
295 Filled Posts Year End	295 الوظائف المملوءة في نهاية السنة



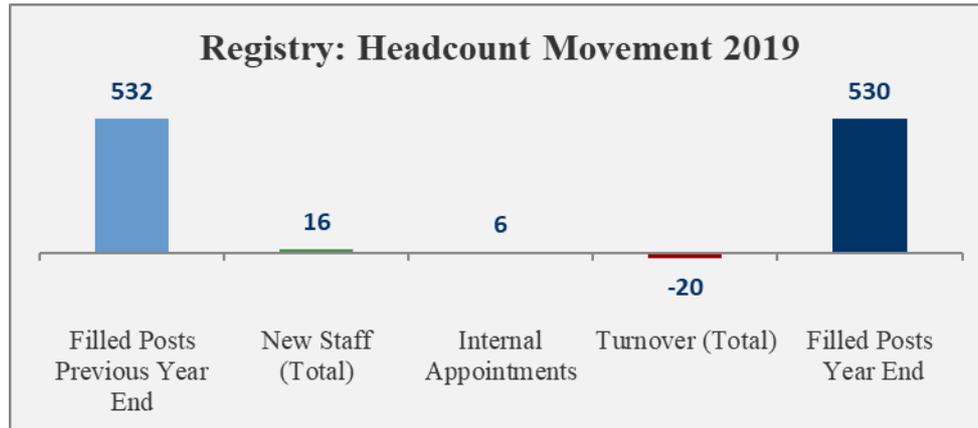
Judiciary- Headcount Movement 2019	الصندوق الاستئماني للضحايا- حركة عدد الأفراد لعام 2019
Filled posts Previous Year End 5	5 الوظائف المملوءة في نهاية السنة السابقة
2 New Staff (Total)	2 موظف جديد (المجموع)
Internal Appointment	تعيينات داخلية
0 Turnover (Total)	0 معدّل الدوران (المجموع)
Filled Posts Year End 7	7 الوظائف المملوءة في نهاية السنة



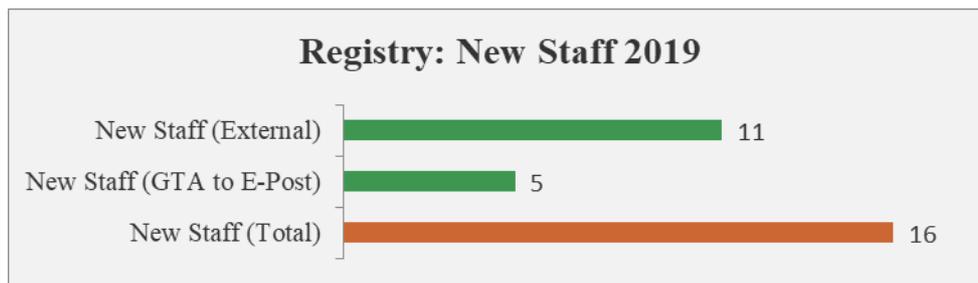
OTP- New Staff 2019	مكتب المدّعي العام- الموظفون الجدد 2019
New Staff (External) 4	الموظفون الجدد (الخارجيون) 4
New Staff (GTA to E-Posts) 8	الموظفون الجدد (الانتقال من المساعدة المؤقتة العامة إلى الوظائف الثابتة) 8
12 New Staff (Total)	الموظفون الجدد (في المجموع) 12



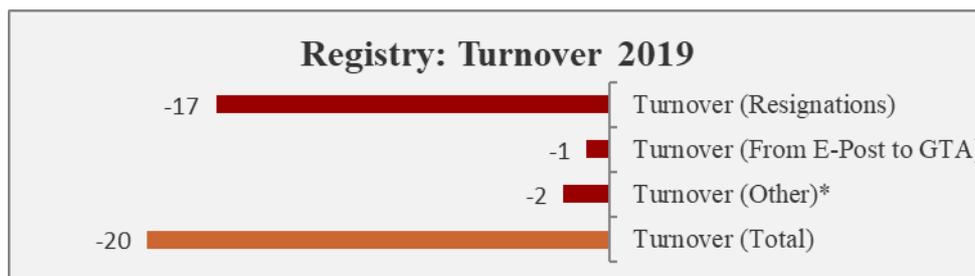
الهيئة القضائية- الدوران في عام 2019
دوران (الاستقالات)
دوران (الانتقال من الوظائف الثابتة إلى المساعدة المؤقتة العامة)
دوران (من نوع آخر)*
دوران (في المجموع)



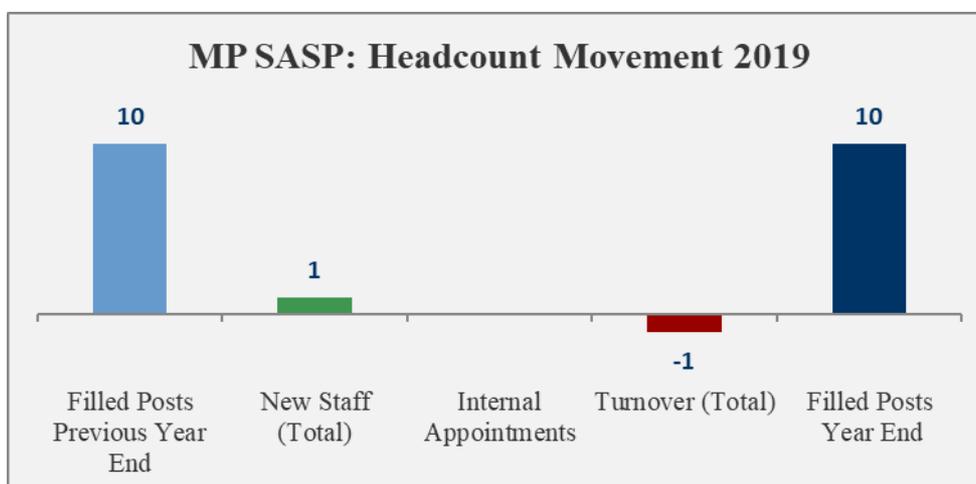
قلم المحكمة : حركة عدد الأفراد لعام 2019				
الوظائف المملوءة في نهاية السنة السابقة	الموظفون الجدد (في المجموع)	التعيينات الداخلية	الدوران (في المجموع)	الوظائف المملوءة في نهاية السنة



Registry- New Staff 2019	قلم المحكمة - الموظفون الجدد 2019
New Staff (External)	الموظفون الجدد (الخارجيون)
New Staff (GTA to E-Posts)	الموظفون الجدد (الانتقال من المساعدة العامة المؤقتة إلى الوظائف الثابتة)
New Staff (Total)	الموظفون الجدد (في المجموع)

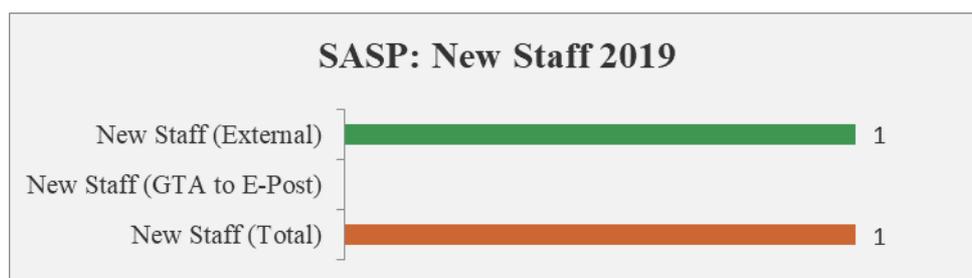


قلم المحكمة - الدوران في عام 2019
دوران (الاستقالات)
دوران (الانتقال من الوظائف الثابتة إلى المساعدة المؤقتة العامة)
دوران (من نوع آخر)*

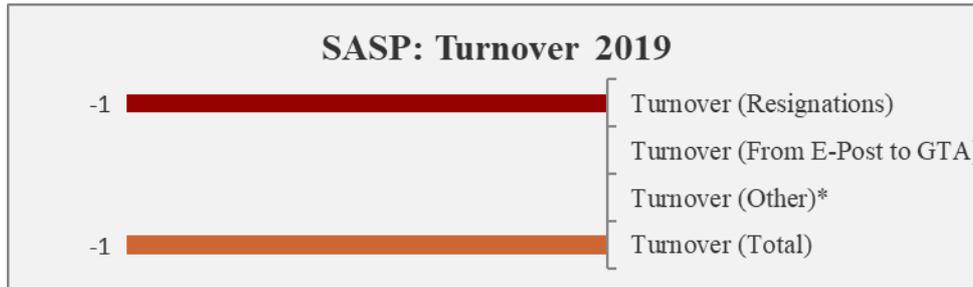


**البرنامج الرئيسي أمانة جمعية الدول الأطراف : حركة عدد الأفراد لعام 2019**

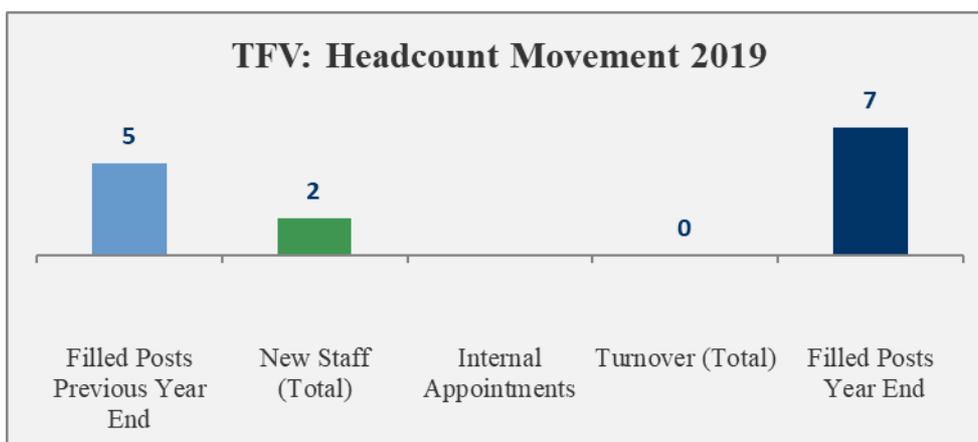
الوظائف المملوءة في نهاية السنة السابقة	الموظفون الجدد (في المجموع)	التعيينات الداخلية	الدوران (في المجموع)	الوظائف المملوءة في نهاية السنة



Registry- New Staff 2019	أمانة جمعية الدول الأطراف - الموظفون الجدد 2019
New Staff (External)	الموظفون الجدد (الخارجيون)
New Staff (GTA to E-Posts)	الموظفون الجدد (الانتقال من المساعدة العامة المؤقتة إلى الوظائف الثابتة)
New Staff (Total)	الموظفون الجدد (في المجموع)

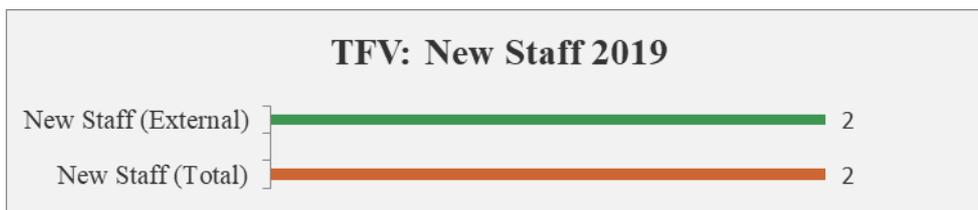


أمانة جمعية الدول الأطراف - الدوران في عام 2019
دوران (الاستقالات)
دوران (الانتقال من الوظائف الثابتة إلى المساعدة العامة المؤقتة)
دوران (من نوع آخر)*
دوران (في المجموع)

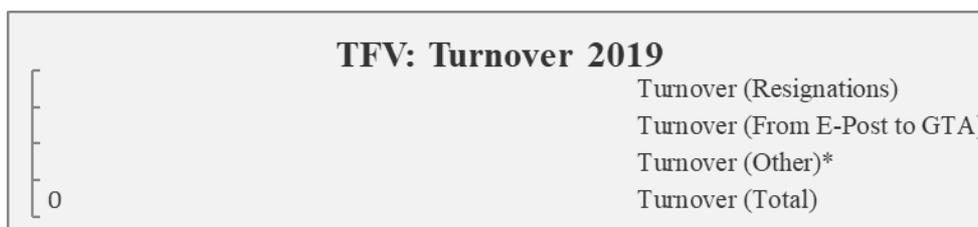


البرنامج الرئيسي أمانة جمعية الدول الأطراف : حركة عدد الأفراد لعام 2019				
الوظائف المملوءة في نهاية السنة السابقة	الموظفون الجدد (في المجموع)	التعيينات الداخلية	الدوران (في المجموع)	الوظائف المملوءة في نهاية السنة

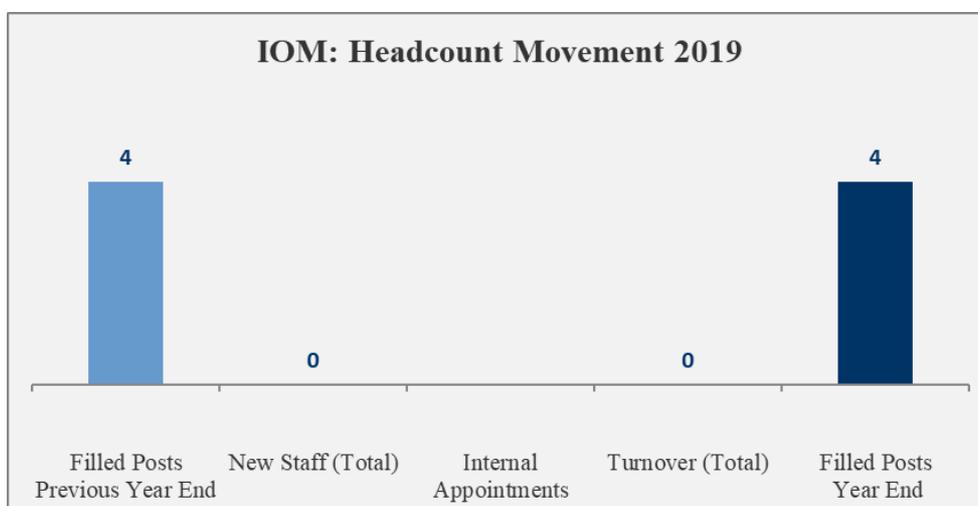
				السنة
--	--	--	--	-------



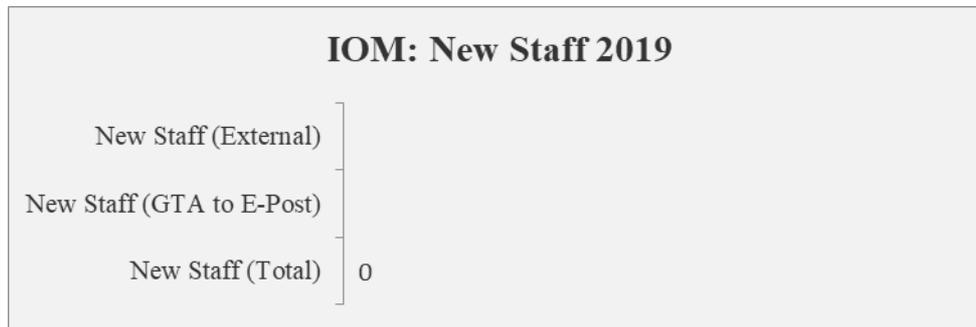
TFV - New Staff 2019	الصندوق الاستئماني للضحايا - الموظفون الجدد 2019
New Staff (External)	الموظفون الجدد (الخارجيون)
New Staff (GTA to E-Posts)	الموظفون الجدد (الانتقال من المساعدة العامة المؤقتة إلى الوظائف الثابتة)



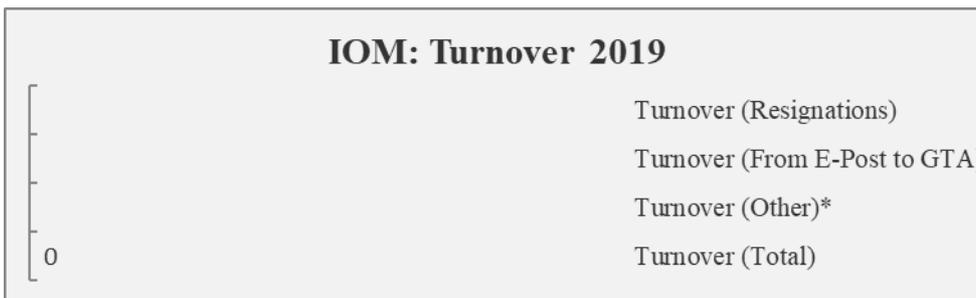
الصندوق الاستئماني للضحايا - الدوران في عام 2019
دوران (الاستقالات)
دوران (الانتقال من الوظائف الثابتة إلى المساعدة العامة المؤقتة)
دوران (من نوع آخر)*
دوران (في المجموع)



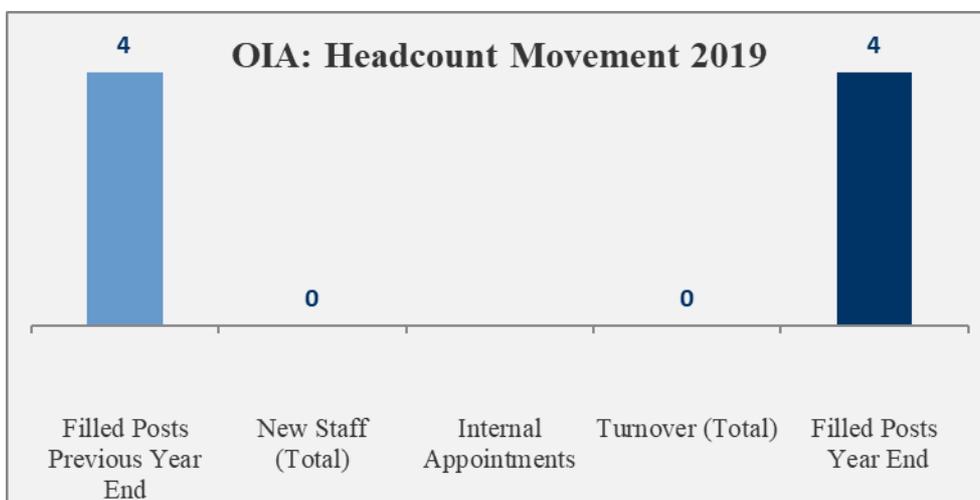
آلية الرقابة المستقلة : حركة عدد الأفراد لعام 2019				
الوظائف المملوءة في نهاية السنة	الدوران (في المجموع)	التعيينات الداخلية	الموظفون الجدد (في المجموع)	الوظائف المملوءة في نهاية السنة السابقة



IOM - New Staff 2019	آلية الرقابة المستقلة - الموظفون الجدد 2019
New Staff (External)	الموظفون الجدد (الخارجيون)
New Staff (GTA to E-Posts)	الموظفون الجدد (الانتقال من المساعدة العامة المؤقتة إلى الوظائف الثابتة)
New Staff (Total)	الموظفون الجدد (في المجموع)

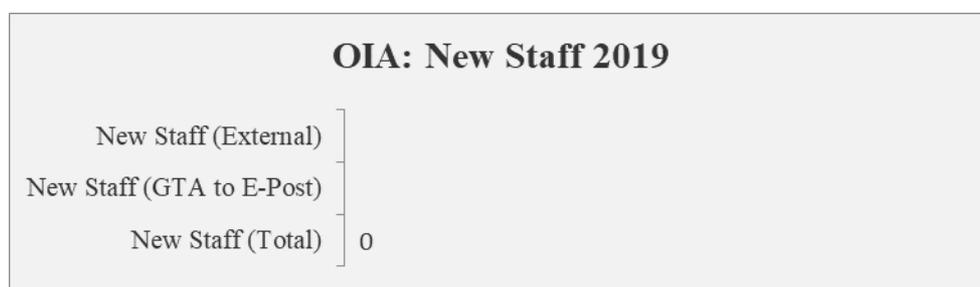


آلية الرقابة المستقلة - الدوران في عام 2019	
دوران (الاستقالات)	
دوران (الانتقال من الوظائف الثابتة إلى المساعدة المؤقتة العامة)	
دوران (من نوع آخر)*	
دوران (في المجموع)	

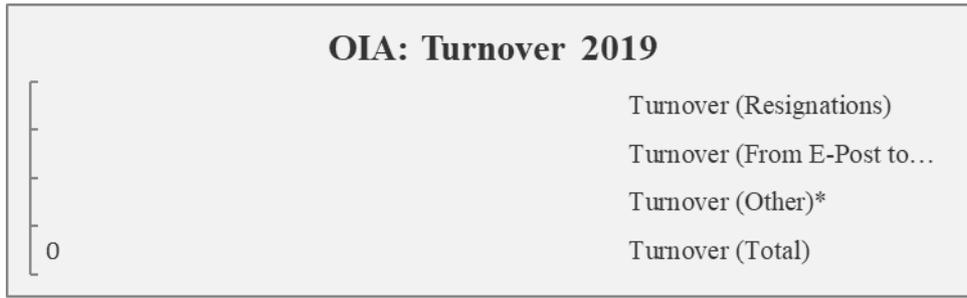


مكتب المراجعة الداخلي: حركة عدد الأفراد لعام 2019

الوظائف المملوءة في نهاية السنة	الموظفون الجدد (في المجموع)	التعيينات الداخلية	الدوران (في المجموع)	الوظائف المملوءة في نهاية السنة
الوظائف المملوءة في نهاية السنة السابقة				



OIA - New Staff 2018	مكتب المراجعة الداخلي - الموظفون الجدد 2019
New Staff (External)	الموظفون الجدد (الخارجيون)
New Staff (GTA to E-Posts)	الموظفون الجدد (الانتقال من المساعدة العامة المؤقتة إلى الوظائف الثابتة)
0 New Staff (Total)	الموظفون الجدد (في المجموع) 0



مكتب المراجعة الداخلي - الدوران في عام 2019
دوران (الاستقالات)
دوران (الانتقال من الوظائف الثابتة إلى المساعدة المؤقتة العامة)
دوران (من نوع آخر)*
دوران (في المجموع)

## LEADERSHIP FRAMEWORK AND OTHER HR PROCESSES

# Adjusting HR Processes

Over the next 3 years existing HR processes will be adjusted to resonate with the leadership expectations set out in the framework. All adjustments will be sustained after initial implementation.



## RECRUITMENT

Hiring decisions consider the assessment of leadership capabilities

**2019:** Awareness training for HR staff. Leadership Framework included as "Core Competencies", replacing current "managerial" competencies.

**2020:** Training for HR, Hiring Managers and Panel Members on using the Leadership Framework during recruitments. Framework included to relevant vacancy announcements and used during competency-based interviews.

**2021:** Objective assessment tools also capture Leadership Competencies



## ONBOARDING AND DAY-TO-DAY PRACTICE

The Leadership Framework is introduced as an integral part of "the way we work around here"

**2019:** Communication and awareness campaign rolled-out (active participation of senior leaders in the process).

**2020:** Onboarding day for new staff with managerial responsibilities designed and implemented. "Coaching ICC future leaders" programme designed and implemented.



## PERFORMANCE MANAGEMENT

Individual performance is measured against framework (Competencies)

**2020:** Leadership Framework included as "Core Competencies", replacing current "managerial" competencies. Performance appraisal system adjusted to include leadership competencies, replacing current "managerial" competencies.

**2021:** Roll-out updated performance appraisal system.



## STAFF ENGAGEMENT SURVEY

Staff Engagement survey is adjusted to measure and reflect progress on Leadership capabilities

**2020:** Staff engagement survey updated to capture core leadership competencies.

**2021:** Survey results and HR analytics reports used as source of information for leadership development and action plans.

## LEADERSHIP DEVELOPMENT INITIATIVES, TARGET GROUPS AND TIMELINES

# Leadership Development

DEVELOPING CURRENT AND FUTURE LEADERS AT THE ICC



## ICC E-LEADERSHIP FOUNDATIONAL MODULES

Online catalogues with managerial/leadership good practices, organized by topics and levels, available 24/7 to all staff members.

### Target Group:

All Staff (always available)

## DEVELOPMENTAL 360

Opportunity for self-reflection, gathering feedback from team managers, peers, and coaching session(s) that will substantially increase awareness of one's Leadership style, preferences, strengths and areas for development.



### Target Group:

All Managers (Optional)

2020: Up to 100

2021: Up to 100



## WALK THE TALK CONFERENCE AND WORKSHOPS

"Case-based" 1/2 day workshops where leaders will be invited to prepare, discuss in focus groups and present solutions for real-life issues in a plenary. Interactive preparation and follow-up through the new Learning Management System, encouraging knowledge sharing, awareness of ICC policies/practices and networking.

### Target Group Conference:

P-5s and above (1x Year)

### Target Group Workshops:

All managers (split in 2 groups. Jr/Sr.) 1 workshop per Competency (Purpose, Collaboration, People, Results) per group, per quarter

## INDIVIDUAL DEVELOPMENT PROGRAMME PORTFOLIO

United Nations Certification Programmes with access to Management Networks (alumni) and good practices at the UN environment + Executive Coaching for Heads of Organs

- Executive Coaching: Heads of Organs
- UN System Executive Management Programme (P-5, D-1)
- UN E-Management Certificate Programme (P-4)



### Target Group:

Limited seats for P4s and above:

2020: P4 (10), P5 (15), D1 (3), Heads (3)

2021: P4 (10), P5 (08), D1 (3), Heads (3)

2022: P4 (10), P5 (08), D1 (3), Heads (3)



## MY LEADERSHIP DISCUSSION E-FORUM

In-house leadership E-forum, constantly updated with relevant content (e.g. management/leadership weekly tips, new ICC tools, case studies, relevant concepts from previous trainings) and encouraged discussions around relevant topics.

### Target Group:

Access granted to all managers who complete the mandatory foundational courses offered (tbd)

## COACHING ICC FUTURE LEADERS

All new staff with managerial responsibilities will be assigned to an internal and more experienced coach/leader, who will act as a focal point for navigating the ICC managerial/leadership environment and getting up-to-speed with leadership practices, tools, etc. An onboarding day for managers will be developed.



### Target Group:

All new managers (potentially extendable to current managers in case there is demand)

## INVESTMENT AND RESOURCES\*

2019: EUR 8,000 + Leadership Focal Point (STA/GTA)

2020: EUR 155,980 + Leadership Focal Point (STA/GTA, handover project to HR Learning Officer)

2021: EUR 129,900

2022: EUR 128,780

\*Detailed information can be found at the Leadership Development Resource Estimation Sheet, created based on benchmarking with other organisations, interaction with potential providers and detailed workload estimation.