

Distr.: General  
26 March 2018  
Arabic  
Original: English

# مؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد



الفريق العامل الحكومي الدولي المفتوح العضوية

المعني باسترداد الموجودات

فيينا، ٦ و٧ حزيران/يونيه ٢٠١٨

البند ٥ من جدول الأعمال المؤقت\*

منتدى لإجراء مناقشات حول بناء القدرات والمساعدة التقنية

## مشروع المبادئ التوجيهية غير الملزمة بشأن إدارة الموجودات المجمدة والمحجوزة والمصادرة

### مذكرة من الأمانة

١ - اعتمد مؤتمر الدول الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد في دورته الخامسة، المعقودة في مدينة بنما من ٢٥ إلى ٢٩ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠١٣، القرار ٣/٥ الذي شجّع فيه الدول الأطراف ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة (المكتب) على تقاسم التجارب المتعلقة بإدارة الموجودات المجمدة والمحجوزة والمصادرة واستخدامها والتصرف فيها، وعلى استبانة الممارسات الفضلى حسب الاقتضاء، استناداً إلى الموارد الموجودة التي تتناول إدارة الموجودات المحجوزة، وعلى النظر في وضع مبادئ توجيهية غير ملزمة بشأن تلك المسألة. وفي دورتيه السادسة والسابعة، أكد المؤتمر ذلك التكليف.

٢ - والغرض من المبادئ التوجيهية غير الملزمة هو تعزيز النهج الفعالة في إدارة الموجودات والتصرف فيها بالاستناد إلى الدروس المستفادة من طائفة واسعة من البلدان. وتهدف المبادئ التوجيهية إلى دعم جهود الدول الأطراف في مجال التنفيذ الفعلي للفقرة ٣ من المادة ٣١ من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، التي تلزم الدول الأطراف باعتماد تدابير لتنظيم كيفية إدارة السلطات المختصة للممتلكات المجمدة أو المحجوزة أو المصادرة.

٣ - وتستند المبادئ التوجيهية غير الملزمة إلى الأعمال التي اضطلع بها المكتب منذ عام ٢٠١٤، بالتعاون مع حكومة كلابريا، إيطاليا، وخصوصاً إلى الدراسة المعنونة "إدارة الموجودات المحجوزة

\* CAC/COSP/WG.2/2018/1.



والمصادرة والتصرف فيها بصورة فعالة". وإلى جانب ذلك، نوقشت تلك المبادئ واستعرضت وجرى التحقق من صحتها أثناء اجتماع فريق الخبراء الدولي المعني باستبانة الممارسات الجيدة في مجال إدارة الموجودات المحجوزة والمصادرة والتصرف فيها، الذي عُقد في واشنطن العاصمة، يومي ٧ و٨ كانون الأول/ديسمبر ٢٠١٧، وشارك فيه ٤٦ خبيراً مثلوا ٢٤ دولة ومنظمتين دوليتين.

٤- وتتناول المبادئ التوجيهية غير الملزمة ثلاثة مجالات، هي: (أ) إدارة الموجودات والتصرف فيها، حيثما أمكن، قبل المصادرة النهائية؛ و(ب) إنفاذ أوامر المصادرة واستخدام الموجودات المصادرة؛ و(ج) الهيكل المؤسسي لإدارة الموجودات.

٥- ومع أن المبادئ التوجيهية غير الملزمة لا يُقصد منها فرض أي التزام على الدول الأطراف، فقد تود تلك الدول أخذها بعين الاعتبار، عند الاقتضاء، في تحسين إجراءاتها الداخلية. وكخطوة قادمة محتملة، يمكن استكمال المبادئ التوجيهية غير الملزمة بدليل يتضمن مواد مرجعية خاصة بكل بلد تجسد الطائفة الواسعة من النهج المتبعة في إدارة الموجودات والتصرف فيها. ويرد مشروع المبادئ التوجيهية غير الملزمة في مرفق هذه المذكرة.

## المرفق

### مشروع المبادئ التوجيهية غير الملزمة بشأن إدارة الموجودات المجمدة والمحجوزة والمصادرة

#### ألف - إدارة الموجودات والتصرف فيها، حيثما أمكن، قبل المصادرة النهائية

##### المبدأ التوجيهي ١

ينبغي للدول أن تبني قدرات في مجال التخطيط السابق للحجز وأن تخصص الموارد اللازمة لذلك التخطيط السابق للحجز هو عملية تقييم الموجودات وسيناريوهات المصادرة قبل تجميد الموجودات أو مصادرة الممتلكات، بغية تقييم الخيارات المتاحة واتخاذ قرارات مستنيرة. وينبغي للدول أن تسعى إلى جعل التخطيط السابق للحجز جزءاً من الأعمال الروتينية اليومية لأجهزة إنفاذ القانون. وتشمل القرارات التي يتعين اتخاذها ما يلي:

- هل ينبغي اتخاذ تدابير مؤقتة أصلاً؟
- ما هي الموجودات التي ينبغي مصادرتها؟
- هل ينبغي ترك الموجودات تحت سيطرة المالك أو الحائز (تجميد)، أم ينبغي للمؤسسة الحكومية المسؤولة أن تضعها تحت سيطرتها (حجز)؟ (انظر المبدأ التوجيهي ٣)
- إذا تُركت الموجودات تحت سيطرة المالك أو الحائز، فما هي القيود التي ينبغي أن يُطلب فرضها على استخدام تلك الموجودات والتصرف فيها؟
- إذا وُضعت الموجودات تحت سيطرة المؤسسة الحكومية المسؤولة، فما هي التدابير الإدارية التي يلزم إعدادها؟ وما الذي يلزم معالجته من تبعات قانونية ومن مخاطر متعلقة بالسُّمعة؟
- هل من الممكن بيع الموجودات أو التصرف فيها أو استخدامها قبل المصادرة؟ (انظر المبدأين التوجيهيين ٢ و ٣)
- هل تتطلب إدارة الموجودات مجموعة مهارات خاصة ليست متاحة لدى السلطة المسؤولة عن إدارة الموجودات المحجوزة والمصادرة؟ وما هي السبل القانونية المتاحة للاستعانة بمهارات من ذلك القبيل، إما من خلال مقاولين وإما بتقديم طلب إلى المحكمة لتعيين مدير للموجودات؟

وينبغي أن يكون الهدف المنشود هو صوغ خطة لوجستية، ابتداء من يوم حجز الموجودات.

وينبغي للتشريعات أو لمعايير الممارسات أن تحدد إجراءات التخطيط السابق للحجز، وأن تتضمن معايير أو إرشادات بشأن تحديد الوقت المناسب لحجز الممتلكات أو تجميد الموجودات، مع مراعاة اعتبارات مثل الحجم المتوقع للموارد اللازمة للصيانة، والقيمة المقدرة للموجودات المراد حجزها وأهداف التدبير المؤقت المتعلقة بإنفاذ القانون. ويُفترض عادة أن تقع مسؤولية التخطيط السابق

للحجز على عاتق الهيئة المسؤولة عن إدارة الموجودات المحجوزة، وذلك بالتشاور مع مؤسسات إنفاذ القانون (الأخرى).

ويتطلب اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن المسائل المذكورة أعلاه توافر القدرة على إجراء بحث مُفصّل في الظروف المحيطة بالموجودات ومكانها وقيمتها وما لها من منافع في مجال إنفاذ القانون وما يلزم من خبرة فنية متخصصة لإدارة الموجودات. ويتعين أن تتاح لأجهزة إنفاذ القانون سبل للحصول على مجموعة المهارات المتعددة التخصصات اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة في مرحلة ما قبل الحجز.

## المبدأ التوجيهي ٢

ينبغي للدول أن تسمح بالبيع قبل المصادرة في حالات محدّدة، سواء بموافقة المالك أو بدونها

الغرض النهائي من إدارة الموجودات المحجوزة هو ضمان الحفاظ عليها بأقل تكلفة وجني أعلى عائد ممكن من تسيلها. ونظراً للتكلفة المتكبّدة في إدارة الموجودات والوقت اللازم إلى حين اتخاذ قرار نهائي بشأنها، ينبغي للدول أن تنظر في إمكانية بيعها أو التصرف فيها قبل المصادرة (يُشار إليه أيضاً بالبيع المؤقت أو البيع العارض أو البيع المبكر أو البيع المرتقب)، وهو يتمثل في التصرف في الموجودات قبل صدور قرار نهائي من المحكمة. ويجب على الدول أن تُوازن بين نجاعة تكاليف إدارة الموجودات ومصلحة المالك المشروعة في الحفاظ على الموجودات واسترجاعها في حال رفض المحكمة إصدار أمر بالمصادرة.

ومن ثم، ينبغي إيلاء الأولوية للحصول على موافقة المالك، مما يتيح الحد من التكاليف المتعلقة بالإدارة المؤقتة مع حماية حقوق المالك الموضوعية والإجرائية.

وينبغي أن يُسمح أيضاً بالبيع أو التصرف قبل المصادرة حتى بدون موافقة المالك، فيما يخص فئات معينة من الموجودات، مثل:

- الموجودات القابلة للتلف
- الممتلكات التي تتنافس قيمتها بسرعة
- الموجودات التي تكون تكاليف تخزينها أو صيانتها غير متناسبة مع قيمتها
- الموجودات التي يصعب إدارتها، أو التي تتطلب إدارتها شروطاً خاصة أو خبرة فنية ليست ميسورة المتاح
- الموجودات التي يسهل إبدالها
- الموجودات التي توارى مالكيها

ويسمح بعض البلدان أيضاً ببيع الموجودات في حالات إضافية معينة من أجل سداد تكاليف التمثيل القانوني والنفقات المتكبّدة على موجودات محجوزة أخرى.

وينبغي المحافظة على العائدات المتأتية من البيع أو التصرف قبل المصادرة إلى حين التوصل إلى قرار نهائي. كما ينبغي للتشريعات أن تحدد الجهة التي تتلقى الفوائد المصرفية المتحصّلة، إن وُجدت، في حال إرجاع الممتلكات إلى مالكيها. وينبغي التكتّم على هوية المشتريين تفادياً لانتقام الحائز السابق.

### المبدأ التوجيهي ٣

ينبغي للدول أن توفر مجموعة خيارات لتدابير مؤقتة، منها: (أ) إبقاء الموجودات في حوزة المالك أو الحائز؛ و(ب) إمكانية السماح باستخدام الموجودات بصفة مؤقتة؛ و(ج) إتلاف الممتلكات الخطرة غير المأمونة

بالنظر إلى الأهداف السياسية للمرحلة المؤقتة، ينبغي أن تتضمن التشريعات إمكانية (أ) إبقاء الموجودات تحت عهدة وسيطرة مالكيها أو الشخص أو الكيان الذي كان يحوزها قبل صدور الأمر المؤقت، رهنًا بالقيود المفروضة على استخدامها، مع التزام أكيد بالحفاظ على قيمتها (التجميد بدلاً من الحجز)؛ و(ب) وضع الموجودات تحت عهدة طرف ثالث، مثل الدولة أو إحدى مؤسساتها، مما يمكن أن يكفل استخدامها على نحو منتج؛ و(ج) إتلاف الممتلكات الخطرة غير المأمونة.

وإبقاء الموجودات تحت سيطرة المالك أو الحائز قد يكون ناجع التكلفة، لأنه يمكن بذلك تفادي نفقات مثل تلك المرتبطة بتكاليف التخزين والصيانة والأمن. غير أن أوامر التجميد تتطلب أيضاً موارد، لأنه يتعين على المؤسسات أن تراقب الامتثال لأمر المحكمة.

والاستخدام المؤقت للموجودات هو تدبير مثير للجدل، لأنه يمكن أن يتسبب في ترويدي حالة الموجودات وتناقص قيمتها، مما يعسر ضمان مصلحة المالك المشروعة في الحفاظ على الموجودات واسترجاعها في حال رفض المحكمة إصدار أمر بالمصادرة. وينبغي للدول التي تسمح باستخدام الموجودات مؤقتاً أن تجري تحليلاً متأنياً لكيفية تطبيق ذلك التدبير في كل حالة محددة من أجل التيقن من انتفاء احتمال نشوء مطالبات مستقبلية بالتعويض. كما ينبغي لها أن تلزم المؤسسة المتلقية بتوفير ضمانات مناسبة بأن تعاد الموجودات في حالة جيدة، ويمكن أن تطلب من المؤسسة تغطية تأمينية تامة من جميع المخاطر. وينبغي إنشاء صندوق يهدف إلى تحمّل التكاليف غير المشمولة ببوليصة التأمين تلك. وينبغي تفادي استخدام الموجودات مؤقتاً من جانب أجهزة إنفاذ القانون ما لم يكن هناك غرض مقنع، لأنه يمكن أن يولد لدى تلك الأجهزة حافزاً لحجز موجودات بغرض الانتفاع منها، لا لأهداف حقيقية تتعلق بإنفاذ القانون.

وعند التعامل مع الممتلكات الخطرة، ينبغي للدول أن تكفل سرعة وكفاءة إجراءات التخلص منها، بما في ذلك عندما تكون الموجودات تحت سيطرة أطراف ثالثة.

### المبدأ التوجيهي ٤

ينبغي للدول أن تبلغ الأطراف الثالثة بالتدابير المؤقتة، وأن تتيح لها فرصة للطعن فيها أمام سلطة قضائية

ينبغي للدول أن تكفل حماية الأطراف الثالثة الحسنة النية أثناء مدة نفاذ التدابير المؤقتة (الفقرة ٩ من المادة ٣١ من الاتفاقية). وفي هذا الصدد، ينبغي للدول أن تنظر في اعتماد تشريعات لضمان (أ) تبليغ الأشخاص أو الكيانات المتأثرة بالتدابير المؤقتة بتلك التدابير في أقرب وقت ممكن؛ و(ب) إتاحة فرصة لأولئك الأشخاص أو تلك الكيانات للطعن في تلك التدابير أمام سلطة قضائية في مرحلة مبكرة.

وقد يصعب، أثناء المرحلة المؤقتة، تمييز الأطراف الثالثة الحسنة النية عن الأشخاص المرتبطين بالمشتبه به أو العاملين تحت إمرته. ومن ثم، فمن أجل تحديد طبيعة مطالبات الأطراف الثالثة، قد يجدر تقييم العوامل التالية:

- هل اتخذ الطرف الثالث إجراء لمنع ارتكاب الجرم؟
- هل الطرف الثالث متورط في جرم آخر ذي صلة؟
- هل للطرف الثالث مصلحة مشروعة في الممتلكات؟ وهل له علاقة متباعدة مع المشتبه به؟
- هل عمل الطرف الثالث باجتهاد ووفقاً للقانون على إنشاء مصلحة له في الموجودات؟

## باء- إنفاذ أوامر المصادرة واستخدام الموجودات المصادرة

### المبدأ التوجيهي ٥

ينبغي للدول أن توفر مجموعة خيارات بشأن المصادرة، لكي يتسنى للممارسين أن يأخذوا في اعتبارهم، عند إصدار أمر المصادرة، أنجع طرائق التصرف في الموجودات تكلفه وأكثرها نفعاً عندما يُطلب إصدار أمر بالمصادرة، ينبغي أن يكون بمقدور الممارسين اتخاذ قرارات مستنيرة من أجل تنفيذ الأهداف السياسية للمصادرة تنفيذاً تاماً. ومن ثم، ينبغي لنظم المصادرة أن تسمح بإصدار أوامر مصادرة مصممة تبعاً لحالة المصادرة المعنية، بما في ذلك على النحو التالي:

- ينبغي للدول ألا تكتفي بإتاحة إمكانية المصادرة القائمة على طبيعة الشيء موضوع المصادرة، بل أن تتيح أيضاً إمكانية المصادرة القائمة على قيمة ذلك الشيء، والتي تسمح بمصادرة أي ممتلكات تماثل قيمتها قيمة عائدات الجرم المزعوم (الفقرة ١ (أ) من المادة ٣١ من الاتفاقية).
- ينبغي أن تكون المصادرة القائمة على القيمة خياراً متاحاً بصرف النظر عما إذا كانت الموجودات التي تمثل عائدات الجرم لا تزال ضمن ممتلكات الشخص الصادر بحقه أمر المصادرة.
- عند إصدار أمر المصادرة القائمة على القيمة، ينبغي أن تتاح إجراءات إنفاذ فعالة تتجاوز نطاق إجراءات التحصيل المدني. ويمكن لهذه الإجراءات أن تشمل إجراءات خاصة بقضايا المصادرة، أو إجراءات تنفيذية لعقوبات صادرة بحق أطراف ثالثة تعاونت مع الجاني، أو فرض مدة سجن إضافية بسبب عدم الامتثال لأمر المصادرة. وتستخدم بعض الدول إجراءات التحصيل المدني، ولكنها تعطي لمكتب إدارة الموجودات صلاحيات معينة، مثل الحق في أن تطلب من جميع الأجهزة الإدارية للحكومة معلومات عن المؤسسة المالية التابعة للشخص المدان.
- ضماناً لإمكانية الإنفاذ العملي لأوامر المصادرة القائمة على القيمة، ينبغي للدول أن تكفل منذ البداية تجميد أو حجز موجودات كافية.

- فيما يتعلق بأوامر المصادرة القائمة على طبيعة الشيء موضوع المصادرة، ينبغي أن تكون هناك إجراءات شفافة لتقرير ما إذا كان يتعين بيع الموجودات المصادرة أم الاحتفاظ بها لكي تستخدمها الدولة، من خلال أجهزة إنفاذ القانون مثلاً.
- عند بيع الموجودات المصادرة، ينبغي التكتّم على هوية المشتري، تفادياً للانتقام الحائر السابق.

## المبدأ التوجيهي ٦

ينبغي للدول أن تبين بوضوح في تشريعاتها ماهية أفضليتها السياسية الأساسية فيما يتعلق بتوزيع الممتلكات المصادرة

هناك، على وجه الخصوص، خياران للتصرف في الموجودات المصادرة، هما: تخصيصها لصندوق الإيرادات الوطنية من أجل تلبية الأولويات الحكومية العامة، أو تخصيصها لأهداف محددة، مثل منع الجريمة. وقد يكون تخصيص العائدات المصادرة لصندوق الإيرادات الوطنية هو أنجع أشكال التصرف تكلفة، وله ميزة تتمثل في خضوع إدارة الصندوق لآليتي الموافقة العامة والرقابة العامة. أما تخصيص تلك العائدات لبرامج معينة فهو ينشئ صلة مباشرة بين مصادرة الموجودات وأهداف سياسية محددة، مثل تعويض الضحايا ومنفعة المجتمعات المحلية ومكافحة الجريمة، مما يضيف قيمة رمزية لذلك التخصيص. كما أنه يُسهّل تتبع أوجه استخدام الموجودات المصادرة ويجعل استخدامها مرئياً بصورة ملموسة.

## المبدأ التوجيهي ٧

عندما تخصص الدول العائدات المصادرة لأهداف محددة، ينبغي لها أن ترسي قواعد واضحة لتحديد الجهات المستفيدة

ينبغي للدول التي اختارت تخصيص العائدات لأهداف محددة أن ترسي قواعد واضحة ومفصلة بشأن كيفية تحديد الجهات المستفيدة من أوامر المصادرة، والتي يمكن أن تشمل ما يلي:

- ثمة بلدان اختارت إيداع عائدات أوامر المصادرة إلى صندوق مخصص لاسترداد الموجودات. وهذا خيار مثير للاهتمام عندما يتجاوز حجم الأموال المخصصة كتلة حدية. إذ إن صناديق استرداد الموجودات تحتاج إلى بني تحتية وآليات رقابية خاصة بها (انظر المبدأ التوجيهي ٨).
- ثمة بلدان تسمح باستخدام عائدات التصرف في الموجودات لتمويل مكاتب إدارة الموجودات. وهذا يمكن أن يعزز برنامج استرداد الموجودات تعزيزاً كبيراً، وخصوصاً في البلدان التي يواجه فيها ذلك البرنامج منافسة شديدة من أولويات أخرى. ويمكن لهذا النهج أن يفضي إلى تمويل ذاتي تام أو جزئي لمكاتب إدارة الموجودات (انظر المبدأ التوجيهي ١٤).

- هناك بلدان تسمح أيضاً باستخدام العائدات المصادرة في أغراض معينة خاصة بإنفاذ القانون، خارج نطاق عملية الميزنة المعتادة (انظر المبدأ التوجيهي ٨).

- هناك عدة صكوك دولية تشجع الدول على إعطاء الأولوية لاستخدام عائدات أي جريمة في تعويض ضحاياها (مثل المادة ٣٥ من اتفاقية مكافحة الفساد، والمادة ٢٥ من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية).
- ثمة مبادرات لإعادة الاستخدام في الأغراض الاجتماعية تدعو إلى جعل الممتلكات المصادرة متاحة للمجتمعات المحلية المتضررة، سعياً إلى استعادة الامتثال للقانون واستعادة الثقة في سيادة القانون. وإعادة الاستخدام في الأغراض الاجتماعية تناسب خصوصاً المجتمعات التي أصبحت فيها الجماعات الإجرامية راسخة إلى حد يجعل أي إجراء تتخذه أجهزة إنفاذ القانون ضد تلك الجماعات يواجه بموقف عدائي، إن لم يكن بمقاومة فاعلة (انظر المبدأ التوجيهي ٨).

### المبدأ التوجيهي ٨

يجب أن تُدار عمليات التصرف في الموجودات بشفافية ومساءلة، خصوصاً في حال استخدام صناديق أو برامج خاصة

تمثل الشفافية والمساءلة، في جميع الحالات، عنصرين أساسيين في إدارة الموجودات والتصرف فيها، وكذلك في التصدي لمخاطر الفساد داخل مكاتب استرداد الموجودات نفسها. ويكتسي هذا الأمر أهمية خاصة في حال عدم انطباق قواعد الشفافية والمساءلة العامة، كما هو الحال عندما تكون قد أنشئت هياكل خاصة لذلك التصرف. ويتعين على صناديق استرداد الموجودات أو المشاريع الخاصة بذلك أن تخصص قدرات وموارد لضمان شفافية إدارة تلك الهياكل ومساءلتها. وفي هذا الصدد، ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار ما يلي:

- إذا اختار بلد ما إنشاء صندوق لاسترداد الموجودات، ينبغي للقانون أن يحدد هوية الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالصندوق وماهية الأغراض التي يمكن فيها استخدام الأموال المودعة فيه، وآليات الرقابة عليه، بما في ذلك التزامات واضحة في مجالي تدقيق الحسابات والإبلاغ عنها. وعادة ما تحتاج الصناديق الخاصة إلى بنية تحتية لإدارة الودائع الواردة والتحويلات الصادرة وتقديم بيانات محاسبية بشأنها. وفي حال خلو التشريعات من أحكام بشأن الأغراض التي يمكن استخدام تلك الأموال فيها، يجب إنشاء آليات لضمان توزيعها توزيعاً منصفاً وشفافاً. وبعد اقتطاع التكاليف المرتبطة بإدارة الموجودات وبيعها وسداد مطالبات الضحايا، يمكن الاحتفاظ بمبلغ معين لتغطية النفقات التشغيلية، في ظل ضوابط تدقيقية صارمة.
- إذا سُمح لأجهزة إنفاذ القانون بأن تنتفع بالموجودات المصادرة، ينبغي إرساء تدابير احترازية للحيلولة دون وجود أي صلة مباشرة بين الموجودات المصادرة والمكافآت المقدمة لموظفي أجهزة إنفاذ القانون، منعاً لنشوء حوافز غير سليمة.

- إذا أنشأت الدول مبادرات لإعادة الاستخدام في الأغراض الاجتماعية، فينبغي لها أن تضع استراتيجية متماسكة لتنفيذ تلك المبادرات وأن تتحقق من الغرض الذي استخدمت فيه



تلك الأموال أو الموجودات. وإلى جانب ذلك، ينبغي للدول أن تكفل وجود البنية التحتية اللازمة لدعم تلك المشاريع ورصدها وإعداد سجلات لحساباتها.

#### المبدأ التوجيهي ٩

ينبغي أن تكون لدى الدول قواعد إجرائية تتيح الإسراع في إرجاع الموجودات المصادرة إذا رفض إصدار أمر بالمصادرة

في حال تبرئة المتهم أو عدم إصدار أمر نهائي بالمصادرة، يجب في الأحوال العادية إرجاع الممتلكات بأقصى سرعة ممكنة. وينبغي أن تبين التشريعات الحالات التي يحق فيها للمالك أن يطالب بالتعويض، مثل الحالة التي تكون فيها الممتلكات قد تُلغّت أو تدهورت أحوالها نتيجة لإهمال مدير الموجودات. وينبغي أن تحدد التشريعات كيفية معالجة تلك المطالبات. وينبغي للدول أن تكفل عدم تعرض السلطة المسؤولة لأي مخاطر غير محسوبة فيما يتعلق بمطالبات التعويض، إما بجعل مسؤولية تلك السلطات قاصرة على حالي الإهمال الجسيم والإضرار المتعمد بالموجودات وإما بتوفير غطاء تأميني من تلك المخاطر.

وفي بعض الدول، يُسمح للإدارات الحكومية التي لها ديون معلقة مستحقة على المالك بأن تسترد المبالغ المستحقة لها من الأموال المحجوزة. وينطبق هذا خصوصاً على السلطات الضريبية وعلى المساهمات الخاصة بالتأمينات الاجتماعية.

#### المبدأ التوجيهي ١٠

ينبغي أن تتاح لجميع الأشخاص الذين لديهم مصالح في الموجودات فرصة للتعريف بمطالباتهم. ينبغي إبلاغ الأطراف الثالثة بأمر المصادرة ومنحها فرصة للتعريف بمطالباتها أثناء إجراءات المصادرة، وكذلك أثناء المرحلة المؤقتة، مثلاً. (انظر المبدأ التوجيهي ٤).

### جيم- الهيكل المؤسسي لإدارة الموجودات

#### المبدأ التوجيهي ١١

ينبغي للدول، عندما تُنشئ مكاتب لاسترداد الموجودات، أن تأخذ في الحسبان حجم الموجودات المحجوزة والمصادرة ومجموعة المهارات المتاحة بالفعل لدى مؤسساتها العمومية وما تتطلبه تلك المكاتب من استقلالية ومسائلة، وأن تكفل إمكانية مشاركة تلك المكاتب في التخطيط السابق للحجز

لقد استحدثت الدول طائفة متنوعة من الترتيبات المؤسسية لضمان نجاعة تكاليف الحفاظ على الموجودات المحجوزة ولضمان أقصى عائد ممكن للموجودات المصادرة. ويرد فيما يلي عرض لفئات عامة من الترتيبات يمكن للدول الراغبة في إنشاء مكاتب لإدارة الموجودات أن تخصصها لمزيد من الدراسة:

- مكاتب لإدارة الموجودات كائنة داخل أجهزة قائمة لإنفاذ القانون أو وزارات مسؤولية موجودة (من أمثلة الدول التي لديها ترتيبات من هذا القبيل: بلجيكا وتايلند وتشيكيا

وهولندا والولايات المتحدة الأمريكية). في بعض هذه البلدان، يتولى مكتب إدارة الموجودات أيضاً مسؤولية الترويج لمصادرة الموجودات كأداة لإنفاذ القانون، إلى جانب وظائفه المعتادة المتعلقة بإدارة الموجودات. فعلى سبيل المثال، تقوم هذه المكاتب بدور في تتبع الموجودات أو في تدريب الممارسين الآخرين وإسداء المشورة لهم أو في العمل كجهة وصل للتعاون الدولي في مجال استرداد الموجودات أو في التخطيط السابق للحجز، أو في دعم إجراءات التقاضي، أو في توزيع العائدات.

- مكاتب لإدارة الموجودات كائنة داخل هيئات خدمة عمومية لها وظائف إضافية تتعلق بإدارة الممتلكات (من أمثلة الدول التي لديها ترتيبات من هذا القبيل: أستراليا والمكسيك ونيوزيلندا). هذه المكاتب تستفيد تماماً من المهارات المتخصصة والمتعددة الجوانب التي تتوافر عادة لدى مكاتب إدارة الممتلكات.

- مكاتب لإدارة الموجودات قائمة بذاتها (من أمثلة الدول التي لديها ترتيبات من هذا القبيل: فرنسا وكندا وكولومبيا وهندوراس). يُعتبر هذا الخيار مُستحسنًا بصفة خاصة عندما يكون حجم الموجودات المصادرة قد بلغ مستوى يسوّغ تكلفة تشغيل مكتب من هذا القبيل. كما يمكن أن يكون الدافع إلى إنشاء مكتب قائم بذاته لإدارة الموجودات وجود رغبة في فصل الوظائف المتعلقة بالتحقيقات والملاحقات القضائية عن الوظائف المتعلقة باسترداد الموجودات. وفي هذه الحالة، يجب أن تظل جميع المؤسسات حريصة على ضمان انسيابية التواصل بين الأجهزة المعنية بالتحقيقات والملاحقات والهيئات المعنية بإدارة الموجودات.

وبصرف النظر عما تختاره الدولة من ترتيبات مؤسسية، عادة ما تتولى المحاكم في بعض النظم القانونية تعيين مكتب إدارة الموجودات بصفته الجهة المتلقية للموجودات. وإلى جانب ذلك، ثمة بلدان يُعين فيها مديرون قضائيون حصيصاً لتولي إدارة الموجودات المعقّدة. وفي حالات أخرى، يمكن لمكتب استرداد الموجودات أن يستعين بمتعاقدين من القطاع الخاص لذلك الغرض (انظر المبدأ التوجيهي ١٢).

## المبدأ التوجيهي ١٢

ينبغي للدول أن تزود مكاتبها المعنية باسترداد الموجودات بما يلزمها من مهارات وقدرات، وأن تخولها صلاحية إبرام أي اتفاقات ضرورية لكي تؤدي وظائفها على نحو فعال

عادة ما تكون القدرات والوظائف والخبرات الفنية اللازمة واحدة بصرف النظر عن نوع نظام إدارة الموجودات القائم، وتشمل هذه ما يلي:

- خبرات فنية في مجال تفقّد الموجودات وتقييم حالتها وتحديد قيمتها
- قدرات في مجال تسجيل الموجودات وإدارة البيانات (انظر المبدأ التوجيهي ١٣)
- مرافق للتخزين والنقل
- مهارات متخصصة في مجال إدارة الموجودات المعقّدة
- القدرة على إسداء المشورة إلى السلطات الأخرى بشأن مرحلة ما قبل الحجز

وتبعاً لحجم المكتب وحجم الموجودات التي يديرها بصفة منتظمة وحجم الموارد المتاحة لها، يمكن أن تُستحدث تلك القدرات داخلياً أو أن يوفرها متعاقدون خارجيون.

وينبغي أن يكون بمقدور مكاتب إدارة الموجودات أن تتعاقد على توفير جميع الخبرات الفنية اللازمة، أو أن تطلب من المحكمة تعيين مديرين للموجودات لديهم خبرات فنية خاصة ليست متوفرة في تلك المكاتب. وإلى جانب ذلك، ينبغي أن يكون بمقدور مكاتب إدارة الموجودات أن تبرم ما يلزم من عقود لجعل عملها ناجع التكلفة، مثل إدخال تحسينات على الموجودات تتجاوز نطاق الصيانة المحضة، بغية بيع الموجودات بسعر أفضل.

### المبدأ التوجيهي ١٣

ينبغي للدول أن تستثمر في الموارد اللازمة لإنشاء سجل مركزي للموجودات وقواعد بيانات مركزية وإدارة البيانات مركزياً

إنَّ رصد مكان نظام إدارة الموجودات وصيانتها والتكاليف المتكبدة بشأنه والمدفوعات المسددة إليه هو عامل مهم لضمان الفعالية والمساءلة في إدارة الموجودات. إذ ينبغي حفظ تلك المعلومات في كل مراحل أي قضية، بما في ذلك التحقيق والتدابير المؤقتة والمصادرة والتصرف. وحتى إذا كانت تلك المعلومات مملوكة لأجهزة إنفاذ قانون مختلفة، ينبغي أن تُجمع، على نحو مُتسق، في قاعدة بيانات مركزية منظّمة يتولى صيانتها موظفون متخصصون (ثمة توصيات مفصلة بشأن محتوى قواعد البيانات هذه أعدتها منظمة الدول الأمريكية). وقد يتطلب ضمان الاتساق تخصيص موارد خاصة لهذا الغرض. وقد استحدثت دول كثيرة حلولاً خاصة بها في مجال تكنولوجيا المعلومات، لأنَّ قواعد البيانات الموجودة لم تُلبَّ توقعاتها.

### المبدأ التوجيهي ١٤

ينبغي للدول أن تعمل على أن تصبح مكاتب إدارة الموجودات، مع مرور الزمن، مستدامة من الناحية الاقتصادية، وأن تنظر فيما إذا كان ينبغي السماح لتلك المكاتب بأن تُمول عملياتها، كلياً أو جزئياً، من العائدات المصادرة

ينبغي أن تشمل ميزانية مكتب إدارة الموجودات، ضمن حزمة أمور، ما يلي:

- تكاليف التشغيل العامة، بما فيها التكاليف المتعلقة بتزويد المكتب بموظفين لديهم المهارات والقدرات اللازمة (انظر المبدأ التوجيهي ١١) وتوفير الحيز المكثي والاستعانة بمتعاقدين متخصصين

- تكاليف تسجيل الموجودات المحجوزة وإدارة البيانات الخاصة بها (انظر المبدأ التوجيهي ١٣) والتكاليف المتكبدة في تخزين تلك الموجودات وصيانتها الفعالة من أجل الحفاظ على قيمتها أو ربحيتها، بما في ذلك من أجل إدخال تحسينات تتيح بيعها بسعر أفضل

- التكاليف المتعلقة برصد الامتثال للشروط المفروضة في أمر التجميد

• تكاليف التقاضي

وتتوقف ماهية النموذج التمويلي المستخدم في تغطية نفقات مكتب إدارة الموجودات على القرارات المتخذة بشأن التصرف في الموجودات المصادرة (انظر المبدأين التوجيهيين ٦ و٧)، وخصوصاً ما إذا كان يمكن تمويل ذلك المكتب من العائدات المستردة.

ومع مرور الزمن، يمكن أن تُموَّل تكاليف تشغيل مكتب إدارة الموجودات، على نحو متزايد، من عائدات بيع الممتلكات المصادرة، ومن الإيرادات المكتسبة من الاستثمارات في المبالغ النقدية المحجوزة وعائدات البيع السابق للمصادرة، ومن الأتعاب المتقاضاة لقاء إدارة الموجودات المنتجة، وكذلك من الغرامات المفروضة في بعض البلدان. إذ إنَّ بعض مكاتب إدارة الموجودات لم تصبح ذاتية التمويل فحسب، بل أصبحت تُدرِّ عائدات صافية تُدخل بانتظام في الميزانية الوطنية أو في الصناديق الحكومية. غير أنه من المهم التخطيط لتوفير موارد خارجية كافية للمراحل الأولى لإنشاء مكتب إدارة الموجودات.