



الدورة العشرون

لاهاي، 6 إلى 11 كانون الأول/ديسمبر 2021

## تقرير المحكمة عن تقييمها للترتيبات البديلة التي من شأنها أن تمضي في إدراج الصيانة واستبدال الأصول الثابتة\*

### موجز تنفيذي

أعد هذا التقرير استجابة لطلب لجنة الميزانية والمالية بأن تستكشف المحكمة ترتيبات من شأنها أن تمضي في إدراج الصيانة واستبدال الأصول الثابتة بموجب عقد واحد كبديل للترتيبات التعاقدية الحالية.

وقد يكون نموذج الأعمال الذي يمضي في إدراج خدمات الصيانة واستبدال الأصول الثابتة بموجب عقد واحد بحيث يغطي مراحل متعددة من دورة حياة مكونات المبنى، حلاً ناجحاً، وذلك بفضل النطاق والقيمة المالية للعقد.

ومن شأن إسناد مخاطر التشغيل الأولية إلى مقاول جديد أن يولد مكاسب من حيث الكفاءة مع ضمان مواصلة مبنى المحكمة لأدائه وقابلية تشغيله. ويمكن تحقيق مكاسب الكفاءة هذه إذا كانت مدة العقد ستغطي جزءاً كبيراً من دورة حياة المبنى، أي من 20 إلى 30 عاماً. وسيتيح العقد أسعاراً ثابتة لخدمات الصيانة واستبدال الأصول الثابتة.

وسيحث إسناد المخاطر إلى المقاول على استغلال خبرته ومكانته في السوق لإثبات الخدمات والتمويلات ذات الصلة في المستقبل. وستقوم وحدة إدارة المرافق المدججة بجميع الوسائل بإدارة الطلب ورصد المخاطر.

ولذلك، سيتطلب هذا النموذج تمويلاً ثابتاً وموثوقاً به، مما يعني التزاماً مالياً طويلاً الأجل من جانب الدول الأطراف.

ولابد من إعادة هيكلة وحدة إدارة المرافق لتتحول إلى جهاز يشرف على إدارة العقود والطلبات على أن يتوفر الموظفون مؤهلات مهنية من المستوى العالي.

## أولاً. مقدمة

1. أوصت لجنة الميزانية والمالية ("اللجنة") في دورتها الخامسة والثلاثين بأن تستكشف المحكمة الجنائية الدولية ("المحكمة") ترتيبات من شأنها أن تمضي في إدراج الصيانة واستبدال الأصول الثابتة بموجب عقد واحد كبديل للترتيبات التعاقدية الحالية، وأن تقدم نتائج تقييمها لتنظر فيها اللجنة في دورتها السادسة والثلاثين.<sup>1</sup>
2. وقد أحاطت المحكمة علماً على النحو الواجب بطلب اللجنة وتوضح في هذا التقرير الشروط المسبقة لإنجاح عملية دمج برامجها الخاصة بالصيانة واستبدال الأصول الثابتة. وهذه الشروط المسبقة هي: (أ) الدعوة إلى اعتماد هذا النوع من العقود في السوق؛ (ب) وتحويل المخاطر إلى المقاول الرئيسي؛ (ج) وإدارة العقود وتمويلها؛ (د) وتكييف هيكل وحدة إدارة المرافق بنحو مناسب.
3. وقبل الخوض في الشروط المسبقة المذكورة أعلاه، يجدر مراجعة الترتيبات التعاقدية الحالية للمحكمة وملف المخاطر.

## ثانياً. الترتيبات التعاقدية الحالية

4. لدى المحكمة حالياً عقد مع مقاول الصيانة شركة Heijmans، وهي شركة ذات صيت في سوق إدارة المرافق الهولندي حيث تقدم الدعم التقني وخدمات البناء لمجموعة متنوعة من القطاعات. ويغطي العقد الحالي التزامات المحكمة بصفتها مالك المبنى من حيث جميع أعمال الصيانة الوقائية (التي يقتضيها القانون إلى حد كبير) وجميع أعمال الصيانة التصحيحية لحل وإصلاح أي مشاكل تنشأ عن أعطال في مكونات المبنى، وذلك من أجل ضمان استمرارية العمل.
5. وتشير الصيانة الوقائية إلى التدابير المتخذة على أساس منتظم لضمان استمرار تشغيل مكونات المبنى، بحيث يستمر المبنى في أداء وظائفه التقنية و/أو يظل في حالة تشغيلية. وتساعد الصيانة الوقائية أيضاً في زيادة مدة صلاحية مكونات المبنى. وتُقدم خدمات الصيانة الوقائية على أساس خطة متفق عليها تعاقدياً تغطي جميع الإجراءات الوقائية. وبموجب لوائح الصحة والسلامة لا بد من توفر العديد من هذه الإجراءات، مثل فحص المصاعد واعتماد نظام إنذار الحريق للمبنى.
6. وتشير الصيانة التصحيحية إلى خدمات الإصلاح التي يتم تنظيمها وإجرائها بعد ظهور عيب أو اضطراب أو خطأ مما يمنع أحد المكونات من الوفاء بوظائفه المطلوبة أو توفير مستوى الخدمة المطلوب من منظور تقني أو وظيفي. ويجب أن تمثل الإجراءات التصحيحية لأوقات الاستجابة المتفق عليها تعاقدياً بخصوص بعض المجالات ذات الأولوية لتقليل حدوث اضطرابات في سير العمل. فعلى سبيل المثال، يُعد وقت الاستجابة للتعامل مع خطأ في قاعة المحكمة أقصر من وقت الاستجابة للتعامل مع خطأ في مساحة مكتب عادية.

<sup>1</sup> الفقرة 106 من الوثيقة ICC-ASP/19/15.

7. ويتحمل المقاول المسؤولية أيضاً عن تقديم خطط محدثة متعددة السنوات وطويلة الأجل فيما يخص استبدال الأصول الثابتة كل عام إلى المحكمة، والتي تشير إلى مدة الصلاحية المتوقعة لمكونات المبنى المختلفة والتكاليف المقدرة لاستبدالها. وباستخدام هذه الخطط، تقرر المحكمة مكونات المبنى التي سيتم استبدالها عندما تصل إلى نهاية مدة صلاحيتها التقنية و/أو الوظيفية.
8. ويتم رصد العقد عن طريق مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تقيس كفاءة المقاول وفعاليتيه مقابل مجموعة من المعايير مثل أوقات الاستجابة، وأوقات الإصلاح، والامتثال القانوني والتنظيمي، وإرساء علاقات التعاون والشراكات.
9. وإن حُوت بعض المخاطر إلى المقاول، لا تزال المحكمة تتحمل جزءاً كبيراً من المخاطر التشغيلية، مثل مخاطر اضطراب سير الأعمال، حيث يتحمل المقاول المسؤولية فقط في ظل ظروف معينة، على سبيل المثال بسبب الإهمال أو عدم إيلاء الاهتمام الواجب أو القيام بإجراء غير صائب.

### ثالثاً. الترتيبات التعاقدية البديلة التي من شأنها أن تمضي في إدراج الصيانة واستبدال الأصول الثابتة

10. استجابة لطلب اللجنة بأن تستكشف المحكمة ترتيبات من شأنها أن تمضي في إدراج الصيانة واستبدال الأصول الثابتة بموجب عقد واحد كبديل للترتيبات التعاقدية الحالية، يحدد هذا التقرير الشروط المسبقة لحدوث هذا الدمج، بدءاً من الشروط المسبقة المتعلقة بحالة السوق.

#### حالة السوق - القدرة والخبرة وحجم الأعمال كمؤشرات لحل ناجح

11. نظرت المحكمة في (1) ما إذا كانت القدرة التقنية والاقتصادية المطلوبة متاحة في السوق؛ (2) وما إذا كانت الخبرة التقنية والمالية والإدارية المطلوبة متاحة في السوق؛ (3) وما إذا كان حجم الأعمال المتوقع بموجب هذا العقد سيكون كافياً لجذب اهتمام البائعين. والعنصر البالغ الأهمية هو ما إذا كان حجم الأعمال المتوقع إنجازاً بموجب العقد سيتمشى مع توقعات المقاولين المحتملين بشأن الإيرادات التي سيجنونها من وراء إنجاز تلك الأعمال، وعلى وجه الخصوص، ما إذا كان حجم الأعمال يستحق الجهد الذي سيبدلونه والنفقات التي سيدفعونها من أجل وضع هيكل إداري إلزامي يرتب الأمور التنظيمية والمالية في إطار العقد الذي ستُفرض بموجبه رسوم إدارية عامة عليه طوال مدته.
12. ويبدو أن القدرة التقنية والاقتصادية والخبرة اللازمة لإبرام هذا العقد متاحة في هولندا والأسواق الإقليمية الواسعة. وتُظهر أبحاث السوق الخاصة بالمحكمة وردود الفعل الواردة من المنظمات الدولية الأخرى التي لديها عقود لإدارة مرافق خارجية أن هذه القدرة التقنية والاقتصادية متاحة.
13. ولذلك يتوقع أن تكون هناك استجابة من السوق وأنه سيتم جذب الاهتمام الكافي بهذا الطلب. وعلى وجه الخصوص، من المرجح أن يجذب نطاق وحجم الطلب البائعين. وفي سياق مشاريع الاستثمار المحلية ونماذج التشغيل،

يمكن وصف الطلب بأنه متوسط الحجم. ويتوقع أن يكون حجم الأعمال كبير بما يكفي بحيث يستحق قيام المقاول بوضع هيكل إداري إلزامي يرتب الأمور التنظيمية والمالية.

14. ولذلك ترى المحكمة أن الطلب يقع في نطاق قدرة قطاع إدارة المرافق في هولندا والإقليم ككل.

### إسناد المخاطر في إطار نموذج الأعمال المتمحور حول دورة الحياة<sup>2</sup>

15. هناك مسألة أخرى تلوح في الأفق وهي مدى إمكانية النجاح في إسناد المخاطر بطريقة تتيح للمقاول الحرية في إدراج مكاسب الكفاءة عند تقديم الخدمات.

16. ومن الأمور التي يلقتها علم إدارة علاقات الأعمال أن الطرف الذي يقبل تحمل المخاطر يتوقع عمومًا أن يكون لديه بعض الاستقلالية في تقرير كيفية إدارته لتلك المخاطر، وأن يتم تعويضه عن قبوله لها.

17. وفي حالة المضي في دمج خدمات الصيانة واستبدال الأصول الثابتة، يجب إسناد المسؤولية عن المخاطر التشغيلية الرئيسية إلى المقاول كحافز لضمان الحفاظ على حالة المبنى وقابلية تشغيله عند مستوى يقلص من تعرضه لأية مخاطر لها علاقة بحدوث اضطرابات غير متوقعة في عمليات سير عمل المحكمة.

18. وبعبارة أخرى، لا بد للمقاول أن يتحمل المسؤولية عن عدم تعطيل عمليات سير عمل المحكمة (مثل جلسات الاستماع والعمليات الإدارية)، واستمرار مكونات المبنى في أداء مهامها، وصيانة المبنى لجعله في حالة يصبح فيها قابلاً للتشغيل بالكامل، والالتزام بأوقات الاستجابة المناسبة، والامتثال القانوني والتنظيمي، ولا بد أن يتحمل أي مخاطر ذات صلة، بما في ذلك مخاطر الخسائر الناجمة عن تعطيل الأعمال، ومخاطر الأعمال المرتبطة بالتعاقد الفرعي، ومخاطر الأداء ذات الصلة.

19. وسيمكن إسناد هذه المخاطر إلى المقاول من استغلال خبرته ومعرفته ومكانته في السوق لتقديم حلول مناسبة ومستقبلية مثبتة، وتحقيق مكاسب من حيث الكفاءة، والحصول على أعلى جودة بأفضل سعر. وسيطلب ذلك فترة تعاقدية طويلة تغطي جزءًا كبيرًا من دورة حياة المبنى، أي من 20 إلى 30 عامًا. ويتوافق النموذج المتمحور حول دورة الحياة مع إسناد المخاطر التشغيلية الرئيسية عن عمليات سير الأعمال إلى المقاول وذلك حتى يتمكن من التخطيط الفعال للصيانة والاستبدال مع وضعه في الاعتبار الهدف النهائي المتمثل في استمرارية الأعمال.

20. وبناءً على ذلك، سيكون نموذج الأعمال الذي يمضي في إدراج خدمات الصيانة واستبدال الأصول الثابتة بموجب عقد واحد بحيث يغطي مراحل متعددة من دورة حياة مكونات المبنى، حلاً ناجحاً، وذلك بفضل النطاق والقيمة المالية للعقد.

<sup>2</sup> تتضمن دورة حياة مكون المبنى مراحل مثل تصميمه وبناءه أو إخراجه إلى الوجود وتشغيله وصيانته واستبداله وهدمه/التخلص منه.

## إدارة العقد وتمويله

21. سيتطلب التعقيد الذي يسم إدماج خدمات الصيانة واستبدال الأصول الثابتة رصدًا دقيقًا لأداء المقاول واستجابته للطلب ومتطلبات المحكمة. وسيتطلب أيضًا رصدًا ماليًا دقيقًا استنادًا إلى مؤشرات الأداء الرئيسية المنقحة والمنشأة حديثًا والتي تعكس المسؤولية الإجمالية للمقاول عن التشغيل الكامل للمبنى.
22. وسيتم ربط الحوافز المالية مثل المكافآت التعاقدية والغرامات بالأداء.

## المدفوعات الدورية

23. ومن شأن هذا النموذج التعاقدى أن يعزز إمكانية التنبؤ بالتكاليف ويحسن تقديرها على المدى المتوسط إلى الطويل، كما سيسهل إعداد الميزانية من خلال النفقات الثابتة على الصيانة واستبدال الأصول الثابتة، في إطار المدفوعات الدورية للمقاول. وهذا بدوره سيتطلب تمويلًا ثابتًا وموثوقًا من خلال الميزانية السنوية.

## رابعًا. التغييرات الطارئة في هيكل وحدة إدارة المرافق بالمحكمة

24. كان من المتوقع على الدوام أن يستمر تغيير هيكل وحدة إدارة المرافق بالمحكمة بما يتماشى مع المتطلبات المتنامية والمتزايدة التعقيد التي تفرضها المباني الدائمة، مما يعني انتقالها من جهاز عملي بشكل رئيسي إلى إدارة تسيير عقود واسعة النطاق لا تغطي الصيانة واستبدال الأصول الثابتة فحسب بل كذلك المرافق وجميع خدمات دعم المباني الأخرى.
25. وتمت ترقية منصب رئيس وحدة إدارة المرافق إلى درجة أعلى. فبعد الفترة الأولية التي دامت عدة سنوات كانت هناك حاجة إلى القيام بمزيد من العمل البدني لإدارة بدء تشغيل عمليات المبنى، حان الوقت لإكمال الانتقال إلى جهاز، ليست مهمته فقط تعيين موظفي الإصلاح والخدمة، ولكن تقديم قوى عاملة محترفة تمتلك الخبرة التقنية والإدارية المناسبة.
26. وسيؤدي الانتقال إلى عقد تُدمج فيه الصيانة واستبدال الأصول الثابتة إلى تعمق التعقيد المذكور أعلاه. وهو ما يعني ضرورة إعادة هيكلة وحدة إدارة المرافق بالمحكمة على نطاق واسع لتمكينها من تنفيذ نموذج الإدارة التعاقدية المزمع.