



UN HABITAT
FOR A BETTER URBAN FUTURE



Funded by the European Union

ROLES AND FUNCTIONING OF REGIONAL TECHNICAL OFFICES

Assessment report
December 2020



This document was produced with the financial support of the European Union. The views expressed herein do not necessarily represent those of the European Union and the United Nations, including UNDP and UN-Habitat, or the UN Member States.

Cover photos: ©UN-Habitat

Contents

Acronyms.....	2
Executive summary	3
1. Introduction	6
1.1 Background.....	6
1.2 Municipal Empowerment and Resilience Project (MERP)	7
1.3 Purpose and objectives	8
1.4 Geographical scope and focus.....	8
1.5 Approach and methodology	8
1.6 Limitations.....	10
1.7 Outline of this report	10
2. RTO performance: UoM of Tyre	11
2.1 UoM of Tyre – Quantitative assessment.....	11
2.2 UoM of Tyre – Qualitative assessment and Discourse Analysis.....	16
2.3 UoM of Tyre – Recommendations.....	17
3. RTO Performance: Urban Community of Al-Fayha’a (UCF).....	19
3.1 Urban Community of Al-Fayha’a – Quantitative assessment.....	19
3.2 Urban Community of Al-Fayha’a – Qualitative assessment and Discourse Analysis.....	25
3.3 Urban Community of Al-Fayha’a – Recommendations.....	26
4. PESTEL analysis.....	28
5. Way forward and recommendations	29
6. Conclusion.....	34
7. Annexes	35
Annex 1: Questionnaire.....	35
Annex 2: List of semi-structured interviews	48
Annex 3: Guide to semi-structured interviews	49
Annex 4: Questions PESTEL Analysis	52
Annex 5: Areas of collaboration between MERP and TYRE/UCF RTOs	54

List of Acronyms

CBO	Community-based organization
CSO	Civil society organization
GIS	Geographic information system
LED	Local economic development
M&E	Monitoring and evaluation
MERP	Municipal Empowerment and Resilience Project
PESTEL	Political, Economic, Social, Technological, Legal, and Environmental
RTO	Regional Technical Office
TEDO	Tripoli Environmental and Development Observatory
UNDP	United Nations Development Programme
UN-Habitat	United Nations Human Settlement Programme
UFC	Urban Community of Al-Fayha'a
UoM	Union of municipalities

Executive summary

Background

Regional Technical Offices (RTOs) were established by UN-Habitat in 2007 in order to empower unions of municipalities (UoMs) in emergency responses, planning, and development, and specifically to support reconstruction and development in Lebanon. RTOs were established under the framework of Article 122 of Legislative Decree no. 118/1977, which states that “the engineering unit in the Union shall be in charge of certain tasks on behalf of member municipalities, including: assisting in the approval of applications for construction permits, preparing any required technical studies and consultations, preparing the specifications of the supplies, works and services, and developing plans.”

The aim of the RTO is to guide the union to move from emergency response to recovery planning by providing technical and engineering assistance in municipal projects, as well as by supporting decision-making processes, enhancing service delivery, and addressing governance issues at the regional level.¹

UN-Habitat provides financial and technical support in the operation of RTOs, while UoMs cover the remaining portion of staff salaries as well as operating expenditures. Although established by UN-Habitat, RTOs are to be gradually handed over to the concerned unions. Despite the success to date, however, RTOs face challenges.

The Municipal Empowerment and Resilience Project (MERP) is a joint initiative by the United Nations Development Programme (UNDP) and UN-Habitat. As part of its project activities, MERP provides financial support to the RTOs of the UoM of Tyre and the Urban Community of Al-Fayha'a (UCF). This support serves two purposes. First, MERP aims to empower UoMs in emergency responses, planning, and development. Second, given that RTOs in all

three areas are expected to play a major role in the implementation of MERP activities, it is crucial that RTOs are functional and sufficiently capacitated. For these reasons, MERP conducted a functional assessment of the RTOs of the UoM of Tyre and UCF between May and August 2020.

The purpose of the assessment was to propose recommendations to strengthen RTOs and to support the replication and sustainability of the model over the longer term, while also identifying measures and good practices to strengthen and enhance the RTO's daily operations and functioning. Geographical focus of the assessment was on the RTOs of the UoM of Tyre and UCF. The assessment focused on the following aspects of the RTO:

- Organization and structure
- Roles and responsibilities
- Resources, capacity, and accountability
- Internal and external coordination
- Team values and staff motivation
- Strengths and weaknesses

Key findings RTO in Tyre

- The RTO of Tyre UoM is a unit comprised of four full-time staff, all four of whom are male.
- In Tyre the RTO falls under the technical division of the UoM.
- RTO staff in Tyre reported a well-established organizational structure that is not always followed in practice.
- There appear challenges around reporting within the RTO and between the RTO and the various departments of the UoM.
- While RTO staff are clear on how the RTO fits into the UoM organogram, staff also reported

¹ UN-Habitat, “Regional Technical Offices Assessment Report” (2018).

that there is no organogram that specifies reporting lines within the RTO and that defines reporting lines and coordination with other UoM departments.

- There are limited to no mechanisms in place to track RTO and staff performance.
- RTO staff in Tyre reported a variety of projects over the past 24 months. These are small-scale projects that primarily focus on local infrastructure, such as municipal and rural roads; green projects, such as around clean energy; as well as a variety of projects in support of basic services, including the construction or rehabilitation of health centres, schools, community centres, sport facilities, public gardens, and sewage/drainage projects.
- RTO staff stated that projects are implemented on behalf of the UoM of Tyre and UN-Habitat, rather than individual municipalities.
- All RTO staff mentioned the need to have a clear/standard process in place to manage requests for RTO support.
- RTO projects implemented over the last 24 months were reported to have specifically taken into consideration children, women, refugees/displaced people, and vulnerable Lebanese and youth. However, while all four RTO staff in Tyre reported the primary beneficiaries of their work being the UoM and UN-Habitat, none reported communities as beneficiaries.
- RTO staff in Tyre reported that the RTO is sufficiently resourced.
- In Tyre no standard onboarding process for RTO staff was implemented, and Tyre RTO staff received limited training.
- The RTO reported strong coordination with the UoM, UN-Habitat, and municipalities. However, very limited to no coordination has been established with other external actors, including development partners in the area.

Key findings RTO in Al Fayha'a

- The RTO of UCF is a unit comprised of three staff, two of whom work on a full-time basis. One staff is male, two are female.
- While the RTO has clear linkages to other

departments within UCF, it is unclear how the office formally fits within the UCF structure.

- The RTO in Al-Fayha'a is well-established on paper, but processes are not always followed in practice
- In Al-Fayha'a there are limited mechanisms in place to track RTO and staff performance.
 - UCF RTO has been playing a strong role in supporting partner municipalities, particularly in terms of the design and supervision of small-scale infrastructure and construction projects. The projects primarily focused on local infrastructure, such as municipal roads and building construction and/or rehabilitation; 'heritage projects' and projects around clean energy; as well as a variety of projects in support of basic services, including the construction or rehabilitation of community centres, sport facilities, public gardens, and water, sanitation, and hygiene related projects. In Al-Fayha'a the RTO also reported to work on the construction and/or rehabilitation of markets.
- RTO staff reported that projects are implemented on behalf of the Union and specific municipalities in the Union (two staff) and on behalf of UN-Habitat (one staff).
- Projects implemented by the RTO over the last 24 months are reported by RTO staff to have specifically taken into consideration children, youth, women, refugees/displaced people, and vulnerable Lebanese, people with disabilities, and the elderly. All three RTO staff in UCF reported that communities, the UoM, and UN-Habitat are primary beneficiaries of their work, while one staff mentioned that municipalities also benefit.
- RTO staff in Al-Fayha'a reported that the RTO is in need of additional resources and capacity.
- In Al-Fayha'a an onboarding process for RTO staff was implemented, but RTO staff received limited training.
- The RTO reported limited coordination with the UoM, but strong coordination with a wide range of external actors.

General recommendations – short/medium term

- Enhance inclusion and internal functioning of the RTO
- Strengthen the integration of the RTO within the UoM
- Build and develop RTO capacity
- Support resource mobilization and financial support for the RTO
- Strengthen strategic partnerships and external collaborations
- Enhance data collection, management, and community consultation
- Meet RTO equipment needs

General recommendations for longer-term sustainability and scale-up of the model

- Develop an RTO manual with clear/standardized tools and processes, including:
 - Organogram that outlines accountability relationships between UoM/municipality and the RTO;
 - Standardized set of RTO positions and related ToRs;
 - Work plan template and process for the development and review of the work plan, including roles and responsibilities of the UoM/municipality and RTO;
 - Standardized onboarding programme for RTO staff, including training and handbooks;
 - Standardized training programme for RTO staff consisting of general training as well as tailored training for each RTO staff position;
 - Standardized engagement processes for community/civil society and private sector;
 - An implementation/exit plan template that clearly identifies the different implementation phases and hand-over steps;
 - A reporting and monitoring and evaluation (M&E) framework, including annual reporting template for the RTO.
- Develop a long-term strategy for RTO together with UoMs and municipalities. The strategy should:
 - Clearly position the RTO as a UoM/municipal department and communicate accordingly with the UoM/municipality as well as external stakeholders, such as public institutions and other development partners;
 - Define the mission and vision of the RTO as well as its core functions and positions, which can be added to according to the local situation, while also considering the size of the municipality/UoM and the running cost of the RTO;
 - Establish a standardized implementation plan that identifies different implementation phases over a specific time-duration and connected to specific levels of technical and financial support provided by UN-Habitat, and that establishes a clear exit plan;
 - Define a financial strategy for the long-term sustainability of the RTO sources of municipal revenue that can sustain the RTO, taking into account the current financial constraints;
- Develop a replication strategy for the scale-up of RTOs across Unions, including through:
 - Dissemination of annual reports/achievements of RTOs
 - Organization of exchange meetings/study visits among UoM and municipalities;
 - Raising awareness at the national level (Ministry of Interior and Municipalities and Directorate General of Local Administration and Councils) on the RTO by sharing reports and by inviting them to above mentioned exchange meetings and by organizing study visits;
- Create a communication plan aimed at various stakeholders, such as the publication of manuals and other materials showcasing RTOs' strategic role and added value for both UoMs and municipalities;
- Provide an M&E plan that clearly outlines outcomes, outputs, and key indicators as well as means of verification.



1. Introduction

1.1 Background

Regional Technical Offices (RTOs) were established by UN-Habitat in 2007 in order to empower unions of municipalities (UoMs) in emergency responses, planning, and development, and specifically to support reconstruction and development in Lebanon. RTOs were established under the framework of Article 122 of Legislative Decree no. 118/1977, which states that “the engineering unit in the Union shall be in charge of certain tasks on behalf of member municipalities, including: assisting in the approval of applications for construction permits, preparing any required technical studies and consultations, preparing the specifications of the supplies, works and services, and developing plans.” As such, the aim of the RTO is to guide the union to move from emergency response to recovery planning by providing technical and engineering assistance in municipal projects, as well as by supporting decision-making processes, enhancing service delivery, and addressing governance issues at the regional level.² While established by UN-Habitat, RTOs are to be gradually handed over to the concerned unions.

Formal activities of the RTO include:³

- Enhancing the participation of local authorities and actors towards better decision-making and local stability;
- Promoting technically-sound and cost-effective solutions for the construction, upgrading, and rehabilitation of community facilities and urban services at all sectoral levels;
- Supporting municipalities and UoMs in prioritizing and identifying problems and accordingly planning sound interventions;
- Raising awareness of municipal and UoMs employees on good governance, administration,

² UN-Habitat, “Regional Technical Offices Assessment Report” (2018).

³ UN-Habitat, “RTO Brochure,” <https://unhabitat.org/sites/default/files/download-manager-files/RTO%20Brochure.pdf>.

and community participation, in addition to implementation and maintenance of infrastructure and urban services;

- Establishing solid networks between municipalities and key local public and civil society actors, such as the Ministry of Social Affairs, social development centres, water establishment regional offices, public schools and health centres, community-based organizations (CBOs), the private sector, local committees, etc.

UN-Habitat provides financial and technical support in the operation of RTOs through an agreement of cooperation between UN-Habitat and the respective unions. The financial contribution of UN-Habitat covers part of staff salaries while UoMs cover the remaining portion of salaries as well as operating expenditures, including office space, electricity, water, communication, cleaning, stationery, etc. Table 1 provides an overview of established RTOs to date.

Table 1: Overview of RTOs established to date

Location	Year established	Funding organization
Bint Jbeil UoM	2008	UoM
Jabal Amel UoM	2008	UoM
Tyre UoM	2014	UN-Habitat (60 per cent) UoM (40 per cent)
Saida Municipality	2019	UN-Habitat
Al Fayhaa UoM	2016	UN-Habitat
Nabatieh Municipality	2014	Municipality
Sahel Zahrani UoM	2014	UoM
Bourj Hammoud Municipality	2021 (anticipated)	UN-Habitat

Despite this success, RTOs face challenges. Due to the complicated bureaucratic and time-consuming recruitment process of permanent staff, RTO staff are recruited as consultants. Additionally, most unions lack the financial resources to fully support the RTO. According to UN-Habitat’s cost analysis exercise to identify the financial feasibility of RTOs, the required budget for the effective staffing and operation of an RTO established in a medium-size union comprising 15 member municipalities is estimated at \$100,000 annually.⁴ Such levels of financing requirements pose a considerable challenge in terms of the future financial sustainability of the RTOs, given the actual and foreseeable size of union budgets in Lebanon.

1.2 Municipal Empowerment and Resilience Project (MERP)

The Municipal Empowerment and Resilience Project (MERP) is a joint initiative by the United Nations Development Programme (UNDP) and UN-Habitat. The project is implemented in partnership with the Ministry of Interior and Municipalities and is funded by the European Union through the EU Regional Trust Fund in Response to the Syrian Crisis, also known as the Madad Fund.

MERP aims to strengthen the long-term resilience of subnational authorities in Lebanon as well as host communities, refugees, and displaced persons affected by the Syrian Crisis. To achieve this, the project has adopted and is engaged in

⁴ *Ibid.*

a three-pronged approach: (1) strengthening processes, procedures, and practices to enable UoMs and municipalities to deliver effective and efficient services in a transparent and accountable manner; (2) empowering UoMs and municipalities to facilitate local economic development (LED) and to deliver basic services that address the needs of both host and refugee populations; and (3) supporting communities to engage in municipal processes and procedures to ensure that UoMs and municipalities are responsive to their needs. The project's geographic areas of intervention are the Urban Community Al-Fayha'a and Tripoli, the Federation of Municipalities of the Northern and Coastal Metn, and the Union of Municipalities of Tyre.

Within MERPs area of intervention, the UoM of Tyre and the Urban Community of Al-Fayha'a (UCF) have well-established RTOs. The RTO in Tyre was established in 2013 while the RTO of UCF has been operating since 2017. The UoM of Tyre currently covers half of its RTO staff salaries and contributes to the general operating expenditures, while UCF only contributes to the general operating expenditures.

Among its activities, MERP provides financial support to the RTOs of the UoM of Tyre and UCF, and it is currently supporting the establishment of an RTO in Bourj Hammoud municipality. This support serves two purposes: first, MERP aims to empower UoMs in emergency responses, planning, and development; second, given that RTOs in all three areas are expected to play a major role in the implementation of MERP activities, it is crucial that RTOs are functional and sufficiently capacitated. For all these reasons, MERP conducted a functional assessment of the RTOs of the UoM of Tyre and UCF between May and August 2020.

1.3 Purpose and objectives

The purpose of the assessment was to propose recommendations to strengthen RTOs and to support the replication and sustainability of the model over the longer term, while also identifying measures and good practices to strengthen and enhance the daily operations and functioning of the RTO, including in support of MERP activities.

Within the scope of scale-up and longer-term sustainability, the assessment intended to:

- Evaluate the functions of the RTOs in Tyre and UCF and identify existing strengths, gaps, and challenges;
- Identify measures to ensure their broader sustainability;
- Look at options allowing the replication of the RTO model across UoMs.
- Within the scope of MERP activities, the assessment intended to:
- Define the potential role RTOs could play in supporting MERP in the identification, design, and implementation of priority basic services and LED interventions;
- Identify the needed capacity development interventions for the RTOs in general and in support of MERP's activities specifically.

1.4 Geographical scope and focus

Geographical focus of the assessment was on the RTOs of the UoM of Tyre and UCF. In line with its purpose and objectives, the assessment reviewed the following aspects of an RTO functioning and operations:

- Organization and structure
- Roles and responsibilities
- Resources, capacity, and accountability
- Internal and external coordination
- Team values and staff motivation
- Strengths and weaknesses

1.5 Approach and methodology

The assessment used an explanatory, sequential, and mixed methods strategy that combined qualitative and quantitative approaches within different phases of the assessment process. The sequential design used purposive sampling and adopted the following flow process:

In the quantitative strand, an online survey was developed and shared among four RTO staff in Tyre and three in UCF. The survey consisted of 58 questions divided into eight sections (Table 2). The

full questionnaire can be found in Annex 1. The questionnaire adopted the McKinsey 7S model⁵ and used Kobo Toolbox⁶ for data collection. The survey had a 100 per cent response rate.

Figure 1: Flow process

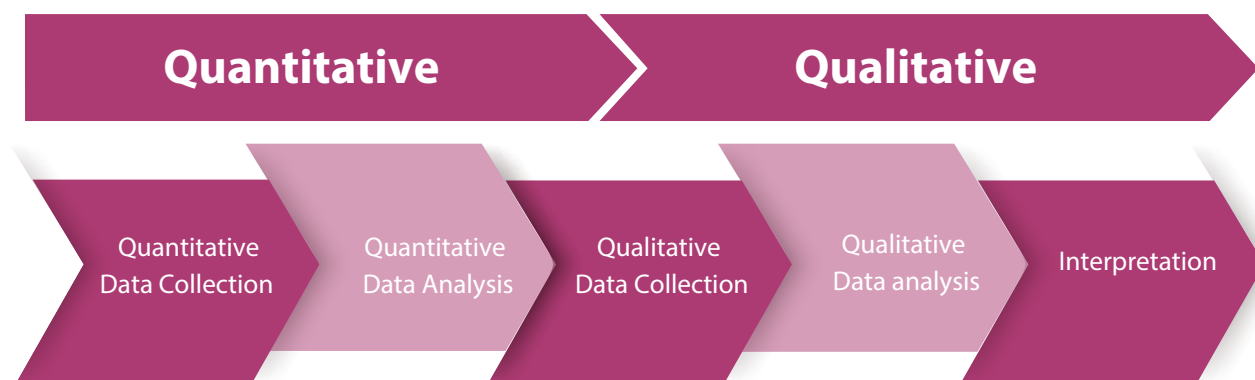


Table 2: Survey sections

Section	Title	Objective
1	Basic Information	Identify any gender/age-related disparities and any other issues of a particular RTO.
2	Organization and structure	Identify to what extent the structure of the RTO is formalized and integrated within the UoM. This will have implications for replication/sustainability of the office as well as for its day-to-day functioning.
3	Roles and responsibilities	Identify main roles and responsibilities of the RTO and assess to what extent this is in line with MERP needs.
4	Resources and capacity	Identify the level of formalization and necessary additional resources and capacity of the RTO and individual RTO staff members, and assess the extent to which the RTO can take up additional activities.
5	Accountability	Assess the main accountability lines of the RTO and the extent of integration within the UoM.
6	Coordination	Assess the level of coordination of the RTO with other actors.
7	Staff values/motivation	Assess the staff's motivation, team spirit, and core values.
8	Strengths and weaknesses	Assess the key challenges, strengths, and opportunities of each RTO.

⁵ McKinsey 7s model is a tool that analyses an organizational design by looking at seven key internal elements – strategy, structure, systems, shared values, style, staff, and skills – in order to identify if they are effectively aligned and allow the organization to achieve its objectives.

⁶ KoBo Toolbox is a free open-source tool for mobile data collection. It allows the user to collect data using mobile devices as well as paper-based or computers-based applications.

The qualitative strand of the assessment probed external views and perceptions of UoMs and selected municipalities, adopting a two-fold strategy. First, semi-structured interviews were conducted (see Annex 2 for interview list). For this purpose, an interview guide divided into eight focus areas was prepared, as shown in Table 2 (see Annex 3 for the full guide). Verbal informed consent

was obtained prior to each interview. This included approval to record the interview for research purposes and for accurate/reliable data analysis. Second, the interviews were analysed using the PESTEL tool.⁷ This analysis aimed to identify factors that impact RTOs and their sustainability, including political, economic, social, technological, environmental, and legal factors.

Table 3: Focus areas of semi- structured interviews

Focus Areas
1. Experience of UoMs/municipalities with the RTO
2. RTO organization and structure
3. RTO roles, responsibilities, resources, and capacity
4. RTO coordination (internal and external)
5. Needs of communities
6. Replication of the RTO model
7. UoMs views on the sustainability of the RTO
8. Other issues

1.6 Limitations

Data presented in this assessment should be interpreted with some caution. Taking into consideration the geographical scope of MERP, the focus of the assessment was on the RTOs in Tyre and UCF only, and therefore probed a limited number of stakeholders. Furthermore, data is based on self-reporting of RTO staff, and thus may not always reflect the full situation. Despite these limitations, the data presented in this report are considered sufficiently reliable to shed light on challenges and opportunities that RTOs face, to identify potential pathways to replicate the RTO model across UoMs, and to ensure their broader sustainability.

1.7 Outline of this report

This report is outlined as follows. First, the report will discuss RTO performance in the UoM of Tyre by presenting the findings of the quantitative assessment, the qualitative assessment and discourse analysis, and the PESTEL analysis. It will then present specific recommendations for the RTO in the UoM of Tyre. In Chapter 3, RTO performance in UCF will be discussed by presenting the findings of the quantitative assessment, the qualitative assessment and discourse analysis, and the PESTEL analysis. It will then present specific recommendations for the RTO in UCF. In Chapter 4, the report will draw general recommendations and suggest a way forward in support of RTO scale-up and sustainability. This will be followed by a brief conclusion in Chapter 5. Recommendations in terms of RTO support to MERP activities are presented in Annex 4.

⁷ The PESTEL analysis is a strategic framework and planning tool used within this assessment to analyse the macro-environmental key factors (political, economic, social, technological, legal, and environmental) influencing the future sustainability of the RTO.

2. RTO performance: UoM of Tyre

2.1 UoM of Tyre – Quantitative assessment

Staff

The RTO of Tyre UoM is a unit comprised of four full-time staff. The team includes a topographer, an architect, a survey engineer, and an IT specialist, with bachelor and master's degrees in relevant areas of expertise. In Tyre, all four RTO staff are male.

Organization and structure

The UoM of Tyre consists of three divisions: administrative, financial, and technical. In the organogram of the UoM, the RTO falls under the technical division. This is per the agreement signed between UN-Habitat and the UoM of Tyre, and is in line with how most RTOs in Lebanon have been established.

RTO staff in Tyre reported a well-established organizational structure, but one that is not always followed in practice. All staff (n=4) mentioned that there is a written mission and vision statement for the RTO in place as well as a Terms of Reference (ToR) outlining main roles and responsibilities of the office as a whole. The RTO has a work plan, which is updated on a yearly basis by RTO staff together with the UoM and UN-Habitat. However, in practice RTO staff reported that this work plan is only followed 'sometimes'.⁸ Similarly, all four RTO staff indicated that they have a ToR for their specific position, but that these also are followed 'sometimes'.⁹



©UNDP/UN-Habitat

On the day-to-day functioning of the RTO, staff reported lacking individual work plans, which is an important tool in clarifying individual roles and responsibilities, workflow management, tracking milestones and deadlines, and in performance management/accountability.

There also appear challenges around reporting within the RTO and between the RTO and the various departments of the UoM. While RTO staff are clear on how the RTO fits into the UoM organogram, they also reported that there is no organogram that specifies reporting lines within the RTO and that defines reporting lines and coordination with other UoM departments. This finding is in line with an earlier assessment conducted by UN-Habitat in 2018.¹⁰ Qualitative interviews, however, also reflected synergies between units and emphasized a collaborative approach across departments, rather than work in silos. Currently, the RTO reports directly to the head of the UoM.

Similarly, there appear to be limited accountability mechanisms in place to track RTO and staff

⁸ Out of choice from Systematically; Often; Sometimes; Seldom; Never.

⁹ Ibid.

¹⁰ UN-Habitat. (2018). Regional Technical Offices Assessment Report- Zurich and Tyre City To City Project Partnership.

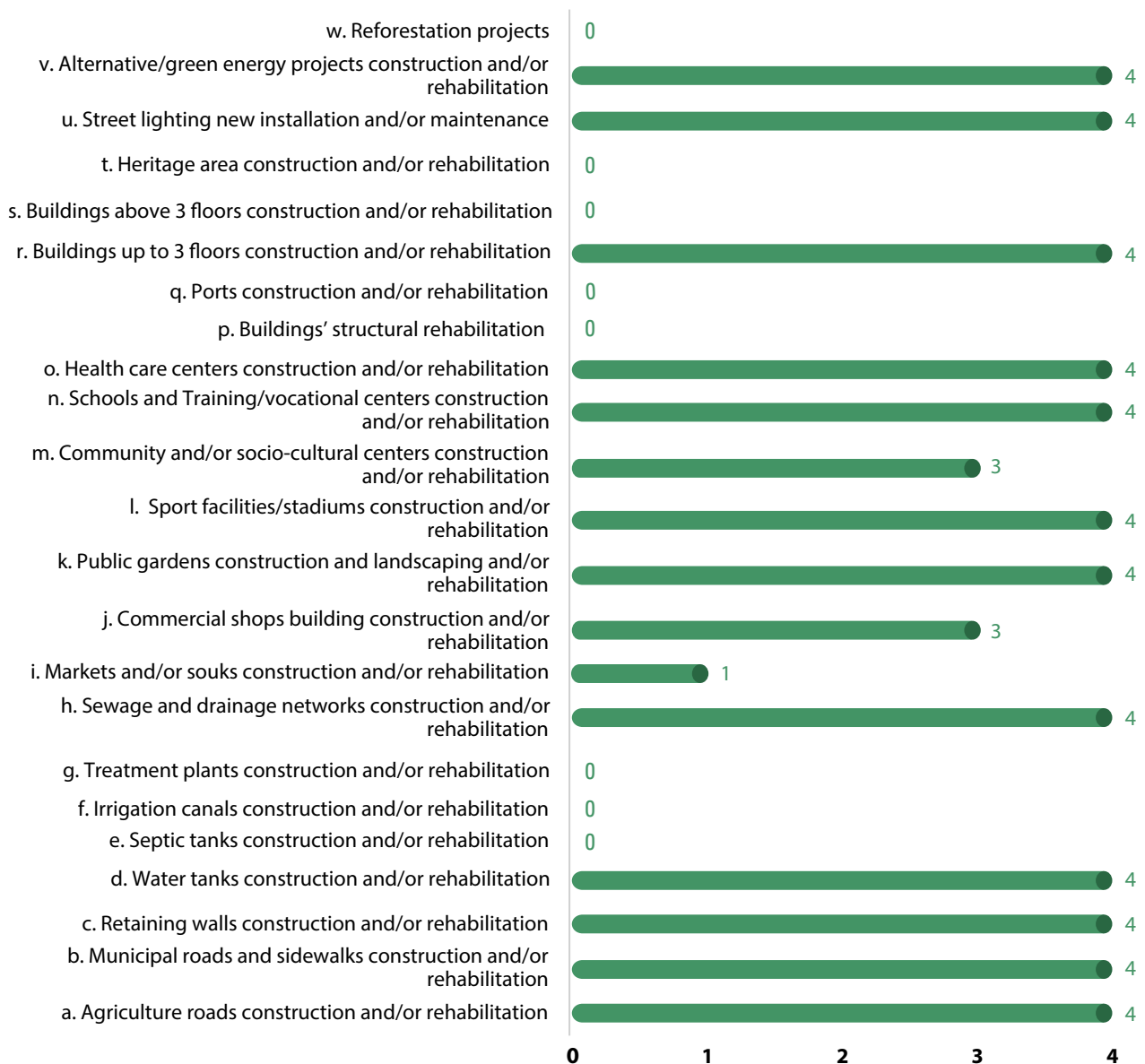
performance. None of the staff reported a system in place to evaluate the performance of the RTO, nor is there a system in place to evaluate the performance of individual staff members. None of the Tyre RTO staff reported that staff efforts are rewarded and recognized. Nonetheless, one staff reported to be 'very motivated' and three to be 'motivated' in their positions, and all four staff rated team spirit within the RTO as excellent.

Roles and responsibilities

RTO staff in Tyre reported a variety of projects over the past 24 months (Graph 1). These are

small-scale projects that primarily focus on local infrastructure, such as municipal and rural roads; green projects, such as around clean energy; as well as a variety of projects in support of basic services, including the construction or rehabilitation of health centres, schools, community centres, sport facilities, public gardens, and sewage/drainage projects. Less frequently mentioned were projects in support of local economic development (e.g., markets, ports, shops) and projects around water, sanitation, and hygiene (WASH) (e.g., irrigation, septic and water tanks).

Graph 1: Types of projects the RTO has worked on over the last 24 months as reported by each RTO staff (n=4)



RTO staff stated that projects are implemented on behalf of the UoM of Tyre and UN-Habitat, rather than individual municipalities. In Tyre, all RTO staff noted that there is a clear/standard process in place to manage requests for RTO support. Such requests are managed by the UoM, as indicated by four RTO staff, and in coordination with the RTO, as mentioned by three RTO staff (n=4, multiple answers possible).

RTO projects implemented over the last 24 months were reported to have specifically taken into consideration children, women, refugees/displaced people, and vulnerable Lebanese (four staff) and youth (three staff) (n=4, multiple answers possible).

It is important to note, however, that under specific tasks reported RTO staff did not mention having worked to integrate the needs of specific groups (women, children/youth, elderly, people with disabilities, etc.) into the design of projects (see Table 4). In addition, only one RTO staff in Tyre mentioned engaging with communities and civil society around projects through participatory approaches. Furthermore, while all four RTO staff in Tyre reported the primary beneficiaries of their work being the UoM and UN-Habitat, none reported communities as beneficiaries. Key day-to-day tasks of RTO staff in Tyre and their capacity in these areas are summarized here in Table 4.

Table 4: Key tasks, activities, and capacity as reported by RTO staff in Tyre

Type of task	Activity/ies checked in the questionnaire	Number of staff reporting these activities (out of 4)	Reported capacity on average to implement these tasks (5 highest/1 lowest)	Activity/ies not checked in the questionnaire
Data	Data collection	4 staff	5	Developing data collection templates Developing database(s)
	Project design	Following up on permit procedures	3 staff	2
	Issuing good for execution architectural/ structural/ electrical/mechanical drawings	3 staff	5	Integrating the needs of specific groups (women, children/youth, elderly, people with disabilities, etc.) into the design of projects
	Writing specifications	3 staff	5	
	Preparing detailed bills of quantities	3 staff	5	Preparing 3–10 year expenses/income forecast model for projects
	Conducting costing exercises and estimating budgets for projects.	3 staff	3.6	
	Liaising with NGOs and other development partners around specific projects	3 staff	4.6	Estimating operation and maintenance costs
	Engaging/coordinating with the private sector around specific projects	4 staff	4.5	Conducting feasibility studies for projects
	Developing project concept note(s)	1 staff	5	Issuing permit drawings Developing health, safety & environment manual

	Engaging with communities and civil society around projects through participatory approaches	1 staff	5	
Project implementation	Preparing, monitoring, and maintaining cost estimates and planning schedules of projects	3 staff	5	Issuing operation and maintenance manuals
	Supervising daily construction works	3 staff	5	
	Evaluation of the implemented projects after completion	3 staff	5	
	Reviewing submittals during project execution	2 staff	5	
	Monitoring progress and preparing reports for projects	2 staff	5	
Municipal finance/ geographic information system (GIS)				Supporting asset management systems and records (land, equipment, machinery, etc.) Support municipalities in the monitoring of properties through GIS application for tax assessment purposes Deprecation models

Resources and capacity

RTO staff in Tyre reported that the RTO is sufficiently resourced. All four staff noted sufficient resources (e.g., financial, capacity, HR, etc.) to adequately and efficiently perform their role and responsibilities. On a scale from 1 to 5, RTO staff described the workload of the RTO as a whole as a '4' (with 1 being a minimal workload and 5 being maximum capacity). In addition, staff reported that the current workload would allow the RTO to take up projects in addition to what was already planned for this year.

Onboarding and training

In Tyre, no standard onboarding process for RTO staff was implemented. Two staff reported not to have received any information or onboarding package when they started their position. Two other staff did report such a process. When probed

what the onboarding process entailed, however, one staff referred to a general leadership training received in the Netherlands and two referred to a general training on climate change received in Valencia (n=2, multiple answers possible).

In general, Tyre RTO staff received limited training. Two staff reported a training on project design, proposal, and concept note writing. One staff reported to have received one training session on GIS systems. One staff reported not having received any training.

Internal coordination

RTO staff reported strong coordination with the UoM, including weekly meetings with UoM stakeholders/department heads. This includes the head of the UoM, the administrative and/ or finance department, technical department,

and the director of the UoM. RTO staff reported the relationship with these to be 'good'. No relationships were reported with councillors.

External coordination

Data shows that regular coordination is continuously performed with the UoM of

Tyre and the positive relationships have been established throughout the years, particularly with UN-Habitat and municipalities. However, and as per Table 5 below, very limited to no coordination has been established with other external actors, including other development partners in the area.

Table 5: Reported level of coordination with external actors by Tyre RTO staff

Actor	Reported level of coordination
Municipalities	Strong coordination (n=1) Sufficient coordination (n=3)
Local NGOs	Limited coordination (n=4)
CBOs, community representative groups/actors (e.g., religious leaders, youth leaders)	No coordination/absent (n=4)
Water and wastewater establishments	No coordination/absent (n=4)
District commissioner	No coordination/absent (n=4)
Governor	No coordination/absent (n=4)
Order of Engineers and Architects	No coordination/absent (n=4)
Directorate General of Local Administration and Councils	No coordination/absent (n=4)
Ministry of Interior and Municipalities	No coordination/absent (n=4)
Directorate General of Urban Planning	Limited (n=1); No coordination/absent (n=3)
Ministry of Environment	No coordination/absent (n=4)
Ministry of Energy and Water	No coordination/absent (n=4)
Council for Development and Reconstruction	No coordination/absent (n=4)
International non-governmental organizations	Limited (n=1); No coordination/absent (n=3)
UN-Habitat	Strong coordination (n=3) Don't know (n=1)
UN agencies (other than UN-Habitat)	Limited (n=4)

2.3 UoM of Tyre – Recommendations

- **UoM to ensure equal representation of both women and men.** This can have positive effects across the RTO, including a wider talent pool, different perspectives, as well as enhanced collaboration and better understanding of community needs and priorities.
- **UoM to clarify RTO reporting lines with other UoM departments and ensure RTO staff are familiar with this structure.** This will further support the integration of the RTO within the UoM and enhance internal accountability. The UoM of Tyre has established a well-integrated Disaster Reduction Unit, which contributes to the work of the UoM of Tyre by supplying data from the field as well as advising on engineering and design aspects of disaster risk reduction. This unit and the way it is integrated within the structure of the UoM can provide learning for the integration of the RTO in Tyre as well as for RTOs elsewhere.
- **RTO, with support from UN-Habitat and UoM, to revisit the RTO work plan as part of a mid-year review.** This will enhance the validity of the work plan and strengthen internal accountability. It will also allow the RTO to include new/emerging priorities, such as currently around COVID-19.
- **RTO, with support from UN-Habitat and UoM, to establish individual work plans and implement a performance review process.** This will support internal accountability as well as recognition of staff efforts. Employee recognition and intrinsic motivation are paramount in the workplace as these induce a sense of belongingness and nurture a supportive work environment.
- **RTO, with support from UN-Habitat and UoM, to strengthen community focus within RTO operations and processes.**
 - UN-Habitat/partners to provide training for RTO staff on community engagement and reflecting needs of specific groups in projects and proposals.
 - UN-Habitat to reflect the centrality of the community as part of RTO information packages and onboarding processes.
- RTO to establish a standard community/civil society consultation/engagement process.
- **UN-Habitat to establish a standardized onboarding process for RTO staff and provide additional training based on local needs.** This includes training to strengthen capacity in areas that RTO staff in Tyre report as current tasks but in which they face capacity constraints:
 - Developing project concept note(s)
 - Following up on permit procedures
 - Conducting costing exercises and estimating budgets for projects
 - Engaging with communities and civil society around projects through participatory approaches
 - Reviewing submittals during project execution¹²
 - Monitoring progress and preparing reports for projects

Training may also focus on tasks that RTO staff in Tyre currently do not engage in, but could further strengthen engagement on topics such as:

- Developing data collection templates
- Developing database(s)
- Developing Term(s) of Reference
- Integrating the needs of specific groups (women, children/youth, elderly, people with disabilities, etc.) into the design of projects
- Preparing 3–10 year expenses/income forecast model for projects
- Estimating operation and maintenance costs
- Conducting feasibility studies for projects
- Issuing permit drawings
- Developing health, safety & environment manual
- Issuing operation and maintenance manuals
- Supporting asset management systems and records (land, equipment, machinery, etc.)
- Supporting municipalities in the monitoring of properties through GIS application for tax assessment purposes
- Develop depreciation models

¹² Submittals can include shop drawings, materials submittals, request for clarification, etc.

- **RTO, with support from UN-Habitat and the UoM, to strengthen engagement with external actors.** If longer-term sustainability and institutionalization is to be ensured, it is crucial that the development partners beyond UN-Habitat engage the RTO in Tyre when implementing their infrastructure/construction projects. This includes local and international NGOs, bilateral organizations, and UN agencies. Furthermore, if the RTO directly engages with local actors, including public actors such as the national water establishment offices and the Ministry of Social Affairs, the RTO can become an active partner in coordinating the different inputs of these entities, while also ensuring complementarity and avoiding potential overlap.
- **RTO, with support from UN-Habitat, to develop a resource mobilization strategy and action plan to secure resources.** This will support the sustainability of the RTO.
- **RTO, with support from UN-Habitat, to document completed RTO projects on an annual basis and include how these projects have benefited the community.** This will help demonstrate accomplishments of the RTO and its staff within the UoM as well as among external actors, and can support the replication and sustainability of the RTO.

3. RTO Performance: Urban Community of Al-Fayha'a (UCF)

3.1 Urban Community of Al-Fayha'a – Quantitative assessment

Staff

The RTO of UCF is a unit comprised of three staff, two of whom work on a full-time basis. The team includes an architect, a social worker, and a part-time administrative assistant, with bachelor and master's degrees in relevant areas of expertise. One staff is male, two are female.

Regional Technical Office organization and structure

While the RTO has clear linkages to other departments within UCF, it is unclear how the office formally fits within the UCF structure. UCF has six departments, namely: technical; administrative; financial; slaughterhouse and veterinary; pesticide and landfill; and fire brigade (Figure 3, below). UCF stakeholders consider the RTO an essential part of the UCF as it complements the Tripoli Environmental and Development Observatory (TEDO) under the technical department.¹³ However, there is no clear



organogram or organizational chart that specifies how the RTO is positioned within the UCF or its reporting relationship with other departments, including TEDO. Two RTO staff (n=3) reported not being clear on how the RTO fits in the UoM organogram.

The RTO in Al-Fayha'a is well-established on paper, but processes are not always followed in practice, with divergent responses among RTO staff. All RTO staff mentioned that there is a written mission and vision statement for the RTO in place as well as a ToR outlining main roles and responsibilities of the office as a whole. Two staff reported that this ToR is followed 'often' while one reported that it is followed 'sometimes'.¹⁴ The RTO has a work plan in place. Two RTO staff reported that this work plan is not updated, while another reported it is updated 'when needed' (n=3). Two staff stated that UN-Habitat develops the RTO work plan, while another reported that this is done by UN-Habitat, the

¹³ TEDO was established in 2000 to assist the UCF and member municipalities in the management of environmental problems, in close dialogue with national authorities and city stakeholders, while keeping a sustainable development focus. Among other functions, TEDO follows-up on environmental and development progress, identifies local hot spots, and disseminates gathered information to relevant stakeholders. Additionally, TEDO works on improving planning and management system through GIS and other analytical tools.

¹⁴ Out of choice from: Systematically; Often; Sometimes; Seldom; Never.

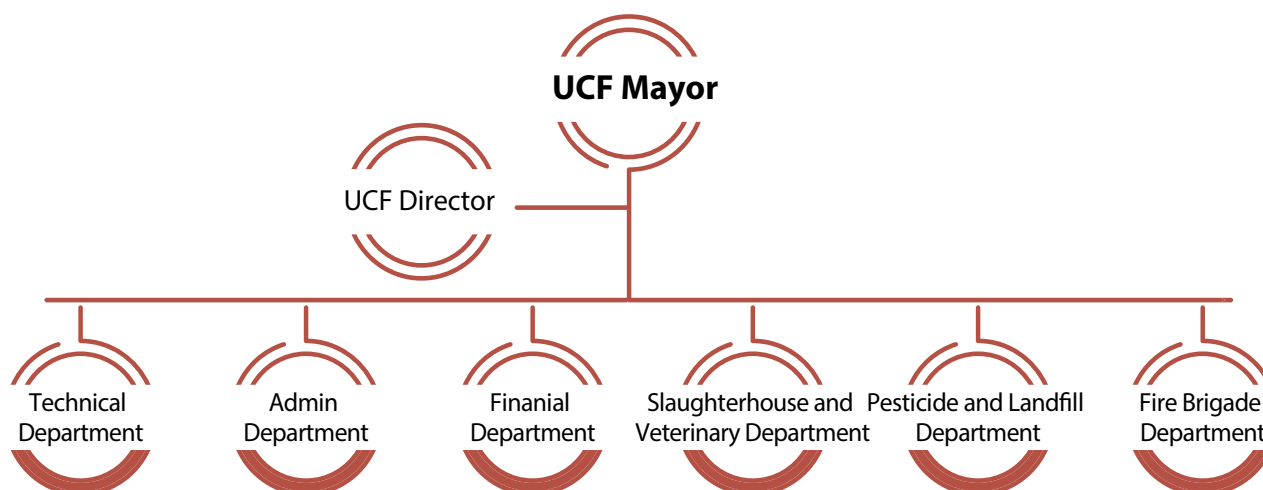
RTO supervisor,¹⁵ and RTO staff together though without involvement of UFC. All three RTO staff have a ToR for their specific positions. However, there are differences to the extent that these ToRs are followed in practice, with responses ranging from 'systematically' to 'often' to 'sometimes'.¹⁶ Two RTO staff reported lacking individual work plans, while another reported having one in place (n=3).¹⁷

In Al-Fayha'a there are limited mechanisms in place to track RTO and staff performance. Two RTO staff reported a system to be in place to evaluate/track the performance of the RTO, while another reported 'I do not know' (n=3). When asked who tracks the performance of the RTO, the

two staff confirming such a system responded 'RTO supervisor', referring to the UN-Habitat areas coordinator, while UFC is not involved in such a process. Two RTO staff reported that there is no system in place to evaluate/track the performance of individual RTO staff members, and another reported 'I do not know' (n=3).

In contrast to Tyre, all three RTO staff in Al-Fayha'a reported that staff efforts are rewarded and recognized. Two staff reported to be neutral in terms of motivation, while another reported feeling motivated in his/her position.¹⁸ Two staff rated team spirit within the RTO as 'good' while another as 'excellent' (n=3).

Figure 3: Organogram of UCF



Roles and responsibilities

UCF RTO has been playing a strong role in supporting partner municipalities, particularly in terms of the design and supervision of small-scale infrastructure and construction projects. RTO staff in Al-Fayha'a reported the implementation of a variety of projects over the past 24 months (Graph 3, below). The projects primarily focused on local infrastructure, such as municipal roads and building construction and/or rehabilitation; 'heritage projects' and projects around clean energy; as well as a variety of projects in support

of basic services, including the construction or rehabilitation of community centres, sport facilities, public gardens, and WASH related projects. In Al-Fayha'a the RTO also reported to work on the construction and/or rehabilitation of markets. Discussions and interviews with the head of the UCF attest the efficient role played by the RTO in designing such projects.

RTO staff reported that projects are implemented on behalf of the Union and specific municipalities in the Union (two staff) and on behalf of UN-Habitat (one staff), but with disagreement over

¹⁵ The manager of the RTO team.

¹⁶ Out of choice from: Systematically; Often; Sometimes; Seldom; Never.

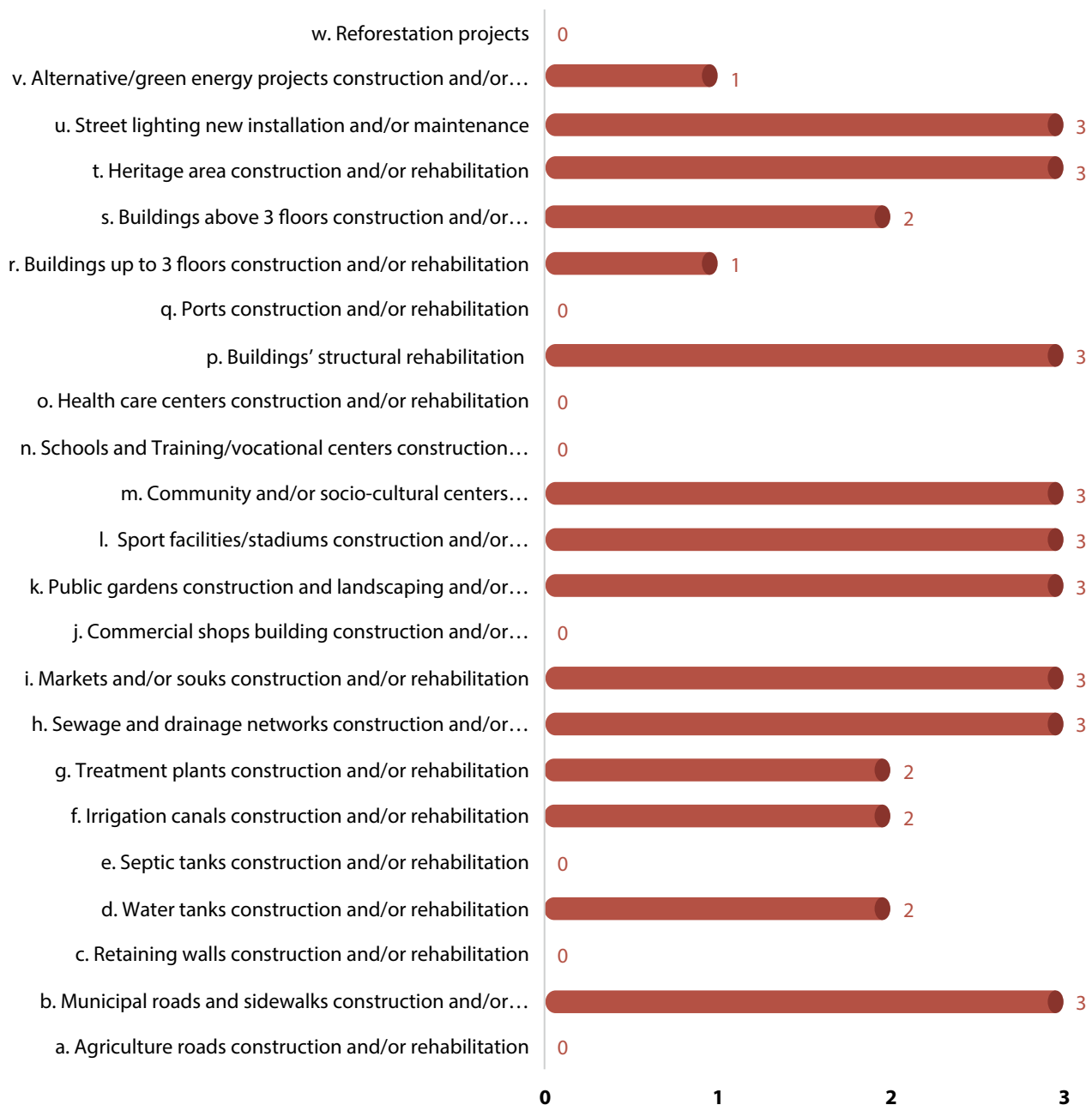
¹⁷ Although it was later clarified that the RTO work plan was meant by this.

¹⁸ On a range from 1 to 5: 1 = not motivated to 5 = very motivated

whether a clear process for requests is in place. Two RTO staff mentioned that no such process is in place, while one reported there is a clear/standard process in place to manage requests for

support/projects. All three RTO staff mentioned that requests for RTO support are managed by UN-Habitat, while one staff mentioned the RTO supervisor is involved a well (n=3).

Graph 2: Type of projects UFC RTO staff have worked on over the last 24 months as reported by each staff (N



Projects implemented by the RTO over the last 24 months are reported by RTO staff to have specifically taken into consideration children, youth, women, refugees/displaced people, vulnerable Lebanese, people with disabilities, and the elderly. All three RTO staff in UCF reported

that communities, the UoM, and UN-Habitat are primary beneficiaries of their work, while one staff mentioned that municipalities also benefit (n = 3, multiple answers possible). Key day-to-day tasks of RTO staff in Al-Fayha'a and their capacity in these areas are summarized in Table 6.

Table 6: Key tasks, activities, and capacity as reported by RTO staff in UCF

Type of task	Activity/ies checked in the questionnaire	Number of staff reporting these activities (out of 3)	Reported capacity on average to implement these tasks (5 highest/1 lowest)	Activity/ies not checked in the questionnaire
Data	Data collection	3 staff	4	
	Developing data collection templates	2 staff	4	
	Developing database(s)	2 staff	4.5	
Project design	Developing project concept note(s)	1 staff	4	
	Conducting costing exercises and estimating budgets for projects	1 staff	4	
	Preparing detailed bills of quantities	1 staff	4	Developing term(s) of reference
	Writing specifications	1 staff	5	Preparing 3–10 year expenses/income forecast model for projects
	Issuing “good for execution” architectural/structural/ electrical/mechanical drawings	2 staff	4	Estimating operation and maintenance costs
	Following up on permit procedures	1 staff	4	Conducting feasibility studies for projects
	Conducting costing exercises and estimating budgets for projects	1 staff	4	Issuing permit drawings
	Liaising with NGOs and other development partners around specific projects	3 staff	4	Developing health, safety & environment manual
	Integrating the needs of specific groups (women, children/youth, elderly, people with disabilities, etc.) into the design of projects	3 staff	4	Engaging/coordinating with private sector around specific projects
	Engaging with communities and civil society around projects through participatory approaches	3 staff	4	
Project implementation	Issuing operation and maintenance manuals	1 staff	4	Preparing, monitoring, and maintaining cost estimates and planning schedules of projects
	Supervising daily construction works	2 staff	4.5	

	Monitoring progress and preparing reports for projects	3 staff	3.6	
	Reviewing submittals during project execution	2 staff	4.5	
	Evaluation of the implemented projects after completion	2 staff	3.5	
Municipal finance/ geographic information system (GIS)				Supporting asset management systems and records (land, equipment, machinery, etc.) Supporting municipalities in the monitoring of properties through GIS application for tax assessment purposes Developing depreciation models

Resources and capacity

RTO staff in Al-Fayha'a reported that the RTO is in need of additional resources and capacity. All three RTO staff reported the need for additional equipment, such as a printer and ink (mentioned once); laptops (mentioned once); cellphones (mentioned twice); office equipment, including power banks (mentioned once); and a car (mentioned twice). Three staff mentioned the need of additional financial resources to cover salaries and office utilities. Two staff reported a need for software, such as antivirus and other programmes for a PC. Lastly, two RTO staff indicated a need for additional RTO staff. This includes a civil engineer (mentioned twice); a field coordinator/social worker (mentioned twice), and a data entry staff (mentioned once). This is in line with the findings in Table 6, above. The RTO in UFC has less human resources available than in Tyre. On a scale from 1 to 5, RTO staff (n=3) described the workload of the RTO as a whole as a '3' (with 1 being a minimal workload and 5 being maximum capacity). In addition, the current workload would allow the RTO to take up projects in addition to what was already planned for this year (n=3).

Onboarding and training

In contrast to Tyre, in Al-Fayha'a an onboarding process for RTO staff was implemented. Two staff reported to have received a presentation on the role of the RTO and one staff mentioned to have received 'details regarding the project and the reporting procedures'.

Al-Fayha'a RTO staff received limited training. Two staff reported having received some training, while one staff received none. Received training includes a training on 'survey 123'; GIS (one session); and 'trainings related to the project'.

Internal coordination

The RTO reported limited coordination with the UoM. One RTO staff reported meeting the UoM on a quarterly basis, while the other RTO staff responded to this question with 'never' and 'I do not know'. The staff member who indicated that the RTO meets the UoM on a quarterly basis said that this meeting was with the director of the UoM. The level of coordination between the director and the RTO was described as 'poor' by this staff.

External coordination

The RTO in Al-Fayha'a reported coordination with a wide range of actors. However, the level of cooperation varies considerably, as illustrated by

the divergent responses shown in Table 7 (below).

Similar to what was reported regarding internal coordination, this may indicate that not all RTO staff are aware of scheduled (coordination) meetings.

Table 7: Reported level of coordination with external actors by Al-Fayha'a RTO staff

Actor	Reported level of coordination
Municipalities	Strong coordination (2 staff)
	Sufficient coordination (1 staff)
Local NGOs	Strong coordination (2 staff)
	Sufficient coordination (1 staff)
CBOs, community representative groups/actors (e.g., religious leaders, youth leaders)	Sufficient coordination (2 staff)
	No coordination/absent (1 staff)
Water and wastewater establishments	Strong coordination (1 staff)
	Limited coordination (2 staff)
District commissioner	Limited coordination (2 staff)
	No coordination/absent (1 staff)
Governor	Strong coordination (1 staff)
	Limited coordination (2 staff)
Order of Engineers and Architects	Strong coordination (1 staff)
	Sufficient coordination (2 staff)
Directorate General of Local Administration and Councils	Limited coordination (2 staff)
	No coordination/absent (1 staff)
Ministry of Interior and Municipalities	Strong coordination (1 staff)
	Limited coordination (2 staff)
Directorate General of Urban Planning	Limited coordination (2 staff)
	No coordination/absent (1 staff)
Ministry of Environment	Limited coordination (2 staff)
	No coordination/absent (1 staff)
Ministry of Energy and Water	Strong coordination (1 staff)
	Limited coordination (2 staff)
Council for Development and Reconstruction	Strong coordination (1 staff)
	Limited coordination (2 staff)

International non-governmental organizations	Strong coordination (1 staff)
	Sufficient coordination (1 staff)
	Limited coordination (1 staff)
UN-Habitat	Strong coordination (2 staff)
	Sufficient coordination (1 staff)
UN agencies (other than UN-Habitat)	Strong coordination (1 staff)
	Sufficient coordination (2 staff)

3.2 Urban Community of Al-Fayha'a – Qualitative assessment and discourse analysis

In the qualitative assessment, UoM and municipal stakeholders raised the following main points:

- In terms of structure and internal coordination, stakeholders stressed the need to integrate the RTO within UCF. This includes ensuring a clear strategy for the RTO; ensuring UCF understanding of and oversight over RTO processes and procedures; and strengthening communication around RTO activities.
 - UCF noted that no strategy has been put in place for the RTO – neither for its staff nor in terms of the way forward/the strategic direction of the RTO.
 - UCF does not have a copy of RTO job descriptions/Terms of References, staff contracts, or annual work plans.
 - UCF made several requests to UN-Habitat and the RTO for documentation on the RTO as well as annual and quarterly reports highlighting past, present, and future activities, but has not received such documentation to date.
 - UCF noted a lack in communication between the UCF and the RTO, particularly on projects currently implemented. Communication occurs directly between the RTO and individual municipalities based on their needs and requests.
 - Although RTO staff have expressed and shown willingness to support the UCF, the lack of coordination limits UCF knowledge and oversight over the tasks assigned to the RTO, and hinders UCF making requests for additional support.
- In terms of coordination, it was noted that the RTO should make a greater effort to coordinate with municipalities, and that it would be more effective by involving local communities of Tripoli, El-Mina, El-Baddawi, and AL-Qalamaoun.
- Stakeholders noted human resource constraints of the RTO. Three experts are not enough to implement large projects. Consequently, and if the scope of work of the RTO is to be widened, new staff and additional expertise should be recruited, particularly in environmental engineering and related areas.
- On ensuring the future sustainability of the RTO, the main need remains focused on securing staff salaries and their monthly pay.
- Within the strategic plan that has been developed for the Union, a recommendation pointed to the need for the establishment of a local development office responsible for implementing and monitoring projects. The RTO could be placed under this office – a recommendation worth considering if foreseeing a longer-term role and involvement of the RTO on the local scene
- Going forward, the RTO could have a role in assessing communities' needs and providing support in designing, managing, and handling grievances/complaints mechanisms, particularly in waste management issues.

On the discourse analysis side, and using a wordcloud view of the most frequently occurring words in the corpus (which helps to provide an overview of how terms appear when hovering over words), "coordination" appears to be one of the most expressed challenges at the targeted UoM, as shown below. The network graph also shows the higher frequency term "coordination" and the



collocated terms directly linked to it, which, once more, highlights the importance of establishing clear and direct coordination mechanisms to address the challenges faced at the UCF level.

3.4 Urban Community of Al-Fayha'a – Recommendations

- **UN-Habitat together with UCF to develop a medium/long-term strategy for the RTO, including in terms of the positioning of the RTO within UCF as well as hand-over of the RTO to the UCF.** The strategy could also include aspects around human resources, equipment, training, and financial resources for the RTO, and would support the integration as well as long-term sustainability of the RTO.
- **UCF, in collaboration with the RTO and UN-Habitat, to situate the RTO within the UCF organogram and to clarify coordination and reporting lines with other departments, particularly TEDO.** This will support the integration of the RTO within UCF, enhance UCF ownership over the RTO, and strengthen accountability between the RTO and UCF.
- **UFC/RTO to establish regular internal meetings.** This will enhance communication and awareness among staff within the RTO, and will also strengthen coordination and communication between the RTO and UCF stakeholders. For example, the RTO can take part in UFC board meetings, which usually take place every two weeks.
- **UN-Habitat/RTO to share relevant documents with UCF (e.g., RTO job descriptions/Terms of References, staff contracts).** This will strengthen UCF knowledge of the RTO, enhance UCF ownership, and strengthen accountability between the RTO and UCF.
- **In close collaboration with the UCF and with support from UN-Habitat, RTO to develop a detailed annual work plan and revisit the plan as part of a mid-year review.** While currently an annual work plan exists, both UFC and RTO state that there is minimal involvement of UFC in the development of this plan. The plan is also not updated in a systematic manner. Developing a plan in close collaboration with UFC and updating the plan on a biannual basis will strengthen UCF knowledge of RTO activities, improve internal accountability, and enhance the validity of the work plan.
- **In close collaboration with UCF and with support from UN-Habitat, RTO to establish individual work plans for each RTO staff and to implement a performance review process.** This will support internal accountability as well as recognition of staff efforts.
- **UN-Habitat to address human resource and capacity constraints based on needs and future projects.** This includes recruitment of additional staff, provision of select equipment and IT resources, and ensuring sufficient financial resources for salaries and utilities. This will support the effectiveness of the RTO as well as motivation of RTO staff.
- **UN-Habitat to ensure RTO training needs are met.** This includes training to strengthen capacity in areas that RTO staff in UCF report as current tasks but in which they face capacity constraints:

- Developing project concept note(s)
- Conducting costing exercises and estimating budgets for projects
- Preparing detailed bills of quantities
- Writing specifications
- Following up on permit procedures
- Conducting costing exercises and estimating budgets for projects
- Issuing operation and maintenance manuals
- Training may also focus on tasks that RTO staff in Al Fayha'a currently do not engage in, but could further strengthen focus on (as necessary/to be confirmed):
 - Developing Term(s) of Reference
 - Preparing 3–10 year expenses/income forecast model for projects
 - Estimating operation and maintenance costs
 - Conducting feasibility studies for projects
 - Issuing permit drawings
 - Developing health, safety & environment manual
 - Engaging/coordinating with the private sector around specific projects
 - Preparing, monitoring, and maintaining cost estimates and planning schedules of projects
 - Supporting asset management systems and records (land, equipment, machinery, etc.)
 - Support municipalities in the monitoring of properties through GIS application for tax assessment purposes
 - Developing depreciation models
- **RTO to strengthen engagement with private-sector stakeholders and ensure community engagement within RTO operations and processes.**
- RTO, with support from UN-Habitat and UCF, to establish a standard private sector/ community/ civil society consultation process, including through local committees.
- UN-Habitat to train RTO staff on private sector engagement.
- **RTO, with support from UN-Habitat and in close coordination with UCF, to strengthen engagement with external actors.** If institutionalization and longer-term sustainability is to be ensured, it is crucial that the development partners beyond UN-Habitat engage the RTO in Al Fayha'a when implementing their infrastructure/construction projects. This includes local and international NGOs, bilateral organizations, and UN agencies. Furthermore, if the RTO directly engages with local actors, including public actors such as the national water establishment offices and the Ministry of Social Affairs, the RTO can become an active partner in coordinating the different inputs of these entities, while also ensuring complementarity and avoiding potential overlap.
- **RTO, with support from UN-Habitat, to develop a resource mobilization strategy and action plan to secure resources.** This will support the sustainability of the RTO.
- **RTO, with support from UN-Habitat, to develop an annual report with an overview of completed projects.** The report should focus on how these projects have benefited UCF, municipalities, and the community, and share the report with the UCF as well as other external stakeholders. This will help demonstrate accomplishments of the RTO and its staff within UCF as well as among external actors, and can support the replication and sustainability of the RTO.



4. PESTEL analysis

Through the PESTEL analysis tool, an analysis of the external factors impacting the future sustainability of the RTO in Tyre and Tripoli was conducted.

In Tyre and Al-Fayha'a, technological factors seem to have a high impact on the sustainability of the RTO. This includes, for instance, the provision of software, IT equipment, and adequate training on data compilation methods, etc. It also includes the automation of systems between UoMs and municipalities that would speed up common tasks to lift productivity, improve process control, significantly reduce lead times, and increase outputs.

On the economic side, two performance indicators appear to have a high impact on the sustainability

of RTO sustainability: the availability of funds by international donors, organizations, and UN agencies; and the availability of municipal funds to sustain the costs of the RTO and its staff.

The legal indicators also showed a high impact on the sustainability of the RTO, including issues around the institutionalization of RTOs and the recognition of the RTO by development partners as a formal structure within the UoM. The current freezing in public employment is also crucial, and has a high impact on sustainability.

As for the political indicators, in Al Fayha'a the political instability seems to have a medium impact on the sustainability of the RTO. However, in Tyre the same indicator showed a high impact on the sustainability of the RTO.

Regarding the social indicators, the analysis showed they have a medium impact, including the responsiveness of RTOs projects to local needs as well as the collaboration with civil society organizations (CSOs) and CBOs in the identification of projects.

Finally, analysis showed that the environmental indicators do not highly impact the sustainability of the RTO.



5. Way forward and recommendations

On the short- and medium-term: Improve the overall functioning of the RTO

Enhance inclusion and internal functioning of the RTO

Ensure an inclusive culture and equal representation of both women and men across the RTO, thus promoting gender equality in the recruiting and hiring selection process.

Draw clear reporting lines within the organogram by having a well-defined RTO organizational chart with detailed reporting structures that helps employees to understand how roles and accountabilities function.

Set clear ToRs presenting the purpose and scope of the service to be provided, the methods to be used, the standard against which performance is to be assessed, etc.

Establish clear work plans for optimal performance of the RTO, outlining the expected methodology of work and activities, including a timeframe of action and anticipated resource requirements.

Support mid-term reviews of the annual work plan.

<p>Enhance integration of the RTO within the UoM</p>	<p>Coordination is at the core of the main challenges highlighted in the UCF. Internal and external coordination mechanisms should be enhanced, including ensuring efficient management of the technical unit within the UoM, developing new channels of coordination with local and regional authorities as well as with NGOs, CSOs, international agencies, and active development partners in each operating area.</p>
<p>Build and develop capacities of the RTO</p>	<p>RTO staff capacity should be enhanced in various sectors as this will allow additional projects to be implemented and better results to be delivered, while also ensuring projects are targeting vulnerable groups and are aligned with the strategic plans adopted by the UoM/UCF. Topics would include strategic planning, proposal writing, environmental scanning, data compilation methods, communication skills, etc. Thinking more broadly, RTO staff could undergo a Training of Trainers programme in areas of relevance, which would become a strong predictor of sustainability given the potential for up-skilling the workforce and knowledge sharing by developing local educators. An exchange of experiences among RTOs could also be explored.</p>
<p>Resource mobilization and financial support</p>	<p>In order to ensure future sustainability, UoMs should work on designing a Resource Mobilization Strategy and Action Plan that identifies ways of securing new and additional resources for RTOs while also making better use of, and maximizing, existing resources.</p> <p>This could be done through contributions of both municipalities and agencies working with RTOs in the implementation of projects. Support can also be provided by partnering agencies through the coverage of overheads and management costs – a small and yet important contribution that could alleviate potential financial burdens. For instance, the RTO could charge partners of municipalities and Unions to provide certain services. A resource mobilization strategy could therefore also review types of services that partners might be particularly interested in supporting/funding.</p>

<p>Strengthen strategic partnerships and effective collaborations</p>	<p>Creating partnerships, strengthening connections, and building effective collaborations are key factors in the RTO's work, as this would provide the needed technical assistance, enhance information sharing at both the local and national level, improve coordination, and avoid potential overlap with existing institutions or structures. Taking part in regular update meetings through active working groups, reaching out, and engagement activities would also create synergies and complementarities while keeping all parties informed about needed support that the RTO could provide.</p> <p>Finally, while the top-down approach in decision-making on the level of the UoM could be a challenge for community participation, RTOs could play a catalytic role in facilitating a community integration and municipal engagement, thus linking the community with the UoM and vice versa.</p> <p>Also, better coordination between RTOs and UN agencies is crucial, particularly in the implementation of the offices' projects. MERP would play an active role in this area, and potential collaboration/support could be provided in building staff's capabilities.</p>
<p>Enhance RTO data collection, data management, and community consultations</p>	<p>While public institutions and national and subnational authorities in Lebanon have limited financial and human resources on project planning and implementation and lack detailed and updated data based on which interventions are guided, crises are managed, and future planning is performed, RTOs should take a leading role in supporting UoMs and municipalities in data collection, analysis, and consultation as this lays the foundation for informed decision-making and future project planning. At the same time, this will need to be complemented with training on data treatment and analysis.</p>
<p>Meet RTO equipment needs</p>	<p>With budgets tightened amid the recent crises and UoMs' inability to provide additional support to RTOs, this assessment displayed a plethora of demands for the provision of IT equipment and software needed in the implementation of RTOs projects, such as AutoCad, Robot, Revit, etc. Meeting these needs is fundamental for both the continuity and efficiency of the RTOs' work, while keeping up with the innovative approaches and latest analytical methods/tools needed in the execution of projects.</p>

In terms of longer-term sustainability and scale-up of the model

Develop an RTO manual with clear/standardized tools and processes

This should include:

1. Organogram template that outlines accountability relationships between UoM/municipality and the RTO.
2. Standardized sets of RTO positions and related ToR
3. Work plan template and process for the development and review of the work plan, including roles and responsibilities of the UoM/municipality and RTO.
4. Standardized onboarding programme for RTO staff, including training and handbooks.
5. Standardized training programme for RTO staff consisting of general training as well as tailored training for each RTO staff position.
6. Standardized engagement processes for community/civil society and private sector.
7. An implementation/exit plan template that clearly identifies the different implementation phases and hand-over steps.
8. A reporting and M&E framework, including annual reporting template for the RTO.

Develop a long-term strategy for the RTO

RTOs should be playing a key role in guiding UoMs towards planning for the future while also contributing to the decision-making process at the regional level. This cannot be achieved if there is a long-term strategy for RTOs is not clearly set and drawn. As such, UN-Habitat should develop a clear vision and strategic direction for RTOs in Lebanon, including in terms of scope of work and potential impact over the next five years.

The strategy should:

1. Clearly position the RTO as a UoM/municipal department and communicate accordingly with the UoM/municipality as well as external stakeholders, such as public institutions and other development partners.
2. Define the mission and vision of the RTO as well as its core functions and positions, which can be added to according to the local situation, while also taking into account the size of the municipality/UoM and the running cost of the RTO.
3. Establish a standardized implementation plan that identifies different implementation phases over a specific time period, is connected to specific levels of technical and financial support provided by UN-Habitat, and includes a clear exit plan.
4. Define a financial strategy for the long-term sustainability of the RTO (e.g., overall running cost of RTO; sources of municipal revenue that can sustain the RTO, taking into account the current financial constrains).

-
5. Develop a replication strategy for the scale-up of RTOs across Unions, including through:
 - Dissemination of annual reports/achievements of RTOs;
 - Organization of exchange meetings/study visits among UoM and municipalities;
 - Raising awareness at the national level (Ministry of Interior and Municipalities and Directorate General of Local Administration and Councils) on the RTO by sharing reports and by inviting them to above mentioned exchange meetings and by organizing study visits.
 6. Create a communication plan towards different stakeholders, which can be done through the publication of manuals and other communication materials aimed at showcasing RTOs' strategic role and added value for both UoMs and municipalities.
 7. Create an M&E plan that clearly outlines outcomes, outputs, and key indicators as well as means of verification.



©UNDP/UN-Habitat

6. Conclusion

Municipalities and UoMs – while struggling with limited financial and administrative capacities that restrain their efforts to respond to imminent crises and growing local needs – continue to be among the most important actors of Lebanese local authorities. Indeed, most international donors consider subnational authorities as the best-placed partners to support through their interventions, which shows the importance of local authorities in the country's response to protracting emergencies, urban issues, and future planning.

While there is also a growing move to engage more municipalities in services provision and social cohesion, this will require increased funding and empowered human resources at the municipal level, as well as enhanced collaboration and communication with subnational government entities. It is worth noting that 70 per cent

of municipalities are too small to provide basic services (even before the crisis), 57 per cent lack an administrative structure, and 40 per cent have only a single employee, often working on a part-time or voluntary basis.¹⁹

As such, the RTO model constitutes an example of the extent to which working in a strategic manner can enhance capacities to respond to emergencies, while also being engaged in planning and community development. The RTO provides a strong opportunity for particularly smaller municipalities to receive support in the planning and implementation of projects that respond to the needs of their communities. Furthermore, the RTO at Union level will support the function of the Union (municipal collaboration) and will allow municipalities to benefit from economies at scale. This model could become more efficient and sustainable if capacities are developed, coordination is enhanced, and strategic partnerships and effective collaborations are constantly built. Hence, the needed support that should be provided to UoMs in terms of longer-term planning, strategic thinking, and financial assistance is clear.

¹⁹ Federation Capacity Mapping Study, "Local Government Resilience Programme for the Middle East and North Africa," VNG International (Beirut/The Hague, 2017), <https://www.logorep.nl/wp-content/uploads/2018/06/Lebanon-Federation-of-Municipalities-Capacity-Mapping-Study.pdf>.

Annexes

Annex 1: Questionnaire

RTO Staff questionnaire Municipal Empowerment & Resilience Project (MERP)

Disclaimer:

- MERP is conducting a functional assessment of the Regional Technical Offices (RTOs). Purpose of the survey is to identify and assess existing strengths, gaps, and challenges of the Offices.
- The survey will help identify capacity needs for the RTOs in general and in support of MERP's activities specifically. It will also inform the overall sustainability of the Regional Technical Offices.
- The survey is to be completed by each RTO staff member. It should take 30 minutes to complete and responses are completely confidential.
- You can only take the survey once, and questions marked with an asterisk (*) are required.
- If you have any question regarding the survey, please email us on: tamara.farhat@un.org or call on the provided number: 81-578416

1. Basic information

1. Age *

- a. 18-25
- b. 26-35
- c. 36-45
- d. 45+
- e. Prefer not to say

2. Sex *

- a. Female
- b. Male
- c. Prefer not to say

3. Please indicate your RTO geographical area *

- a. Tyr
- b. Tripoli

4. What is the highest degree or level of education you have completed? *

- a. High School
- b. Bachelor's degree
- c. Master's degree
- d. Ph.D. or higher
- e. Technical School/Formation

5. What is your current employment status within your Regional Technical Office (RTO)? *

- a. Full-time employment
- b. Part-time employment

2. Regional Technical Office organization and structure

6. Is there a written mission and vision statement for your RTO? *

- a. Yes
- b. No
- c. I do not know

7. Is there a written Terms of Reference (ToR) for your RTO in place outlining main roles and responsibilities of the Office as a whole? *

- a. Yes
- b. No
- d. I do not know

8. If a written Terms of Reference (ToR) for your RTO is in place, to what extent is this ToR followed in practice?

- a. Systematically
- b. Often
- c. Sometimes
- d. Seldom
- e. Never
- f. I do not know

9. Is there an organogram for your RTO in place that specifies reporting and coordination lines? *

- a. Yes
- b. No
- c. I do not know

10. If an organogram is in place, to which extent is the organogram followed in practice?

- a. Systematically
- b. Often
- c. Sometimes

- d. Seldom
- e. Never
- f. I do not know

11. Are you clear on how the RTO fits in the Union of Municipalities (UoM) organogram? *

- a. Yes
- b. No
- c. I do not know

12. Is there a work plan for the RTO in place? *

- a. Yes
- b. No
- c. I do not know

13. If a work plan for the RTO is in place, how often is the work plan updated?

- a. On a yearly basis
- b. On a quarterly basis
- c. On a monthly basis
- d. On a weekly basis
- e. Not updated
- f. I do not know
- g. Other, specify

14. If a work plan for the RTO is in place, who is involved in the development of the work plan? (select all that apply)

- a. The Union of Municipalities, (name who within the union)...
- b. Specific municipalities in the Union, (name which municipalities)...
- c. UN-Habitat
- d. RTO supervisor
- e. RTO staff
- f. I do not know
- g. Other, (please specify)

15. If a work plan for the RTO is in place, to what extent is work plan followed in practice?

- a. Systematically
- b. Often
- c. Sometimes
- d. Seldom
- e. Never
- f. I do not know

16. Is there a written Terms of Reference (ToR) for your position in place? *

- a. Yes
- b. No
- c. I do not know

17. If a written Terms of Reference (ToR) for your position is in place, to what extent is this ToR followed in practice?

- a. Systematically
- b. Often
- c. Sometimes
- d. Seldom
- e. Never
- f. I do not know

18. Do you have an individual work plan? *

- a. Yes
- b. No
- c. I do not know

19. Do you have any additional comments about Regional Technical Office Organization and Structure that you would like to share?

3. Regional Technical Office roles and responsibilities

20. From the below list, select the type of projects that the RTO has worked on over the last 24 months* (select all that apply)

- a. Agriculture roads construction and/or rehabilitation
- b. Municipal roads and sidewalks construction and/or rehabilitation
- c. Retaining walls construction and/or rehabilitation
- d. Water tanks construction and/or rehabilitation
- e. Septic tanks construction and/or rehabilitation
- f. Irrigation canals construction and/or rehabilitation
- g. Treatment plants construction and/or rehabilitation
- h. Sewage and drainage networks construction and/or rehabilitation
- i. Markets and/or souks construction and/or rehabilitation
- j. Commercial shops building construction and/or rehabilitation
- k. Public gardens construction and landscaping and/or rehabilitation

- l. Sport facilities/stadiums construction and/or rehabilitation
- m. Community and/or socio-cultural centres construction and/or rehabilitation
- n. Schools and Training/vocational centres construction and/or rehabilitation
- o. Health care centres construction and/or rehabilitation
- p. Buildings' structural rehabilitation
- q. Ports construction and/or rehabilitation
- r. Buildings up to 3 floors construction and/or rehabilitation
- s. Buildings above 3 floors construction and/or rehabilitation
- t. Heritage area construction and/or rehabilitation
- u. Street lighting new installation and/or maintenance
- v. Alternative/green energy projects construction and/or rehabilitation
- w. Reforestation projects
- x. I do not know
- y. Other, specify

21. On behalf of which actor(s) were these projects primarily implemented? * (Select all that apply)

- a. The Union of Municipalities
- b. Specific municipalities in the union
- c. UN-Habitat
- d. I do not know
- e. Other, specify

22. Does the RTO have a clear/standard process in place to manage request for support/projects (hint: such as those listed in question 20)? *

- a. Yes
- b. No
- c. I do not know

23. Who manages requests for RTO support? * (select all that apply)

- a. The Union of Municipalities, (name who within the union)...
- b. Municipalities in the Union (name which municipalities)
- c. UN-Habitat
- d. RTO supervisor
- e. RTO staff
- f. I do not know
- g. Other, specify

24. Did any of the RTO projects implemented over the last 24 months specifically take into consideration /focus on any of the below groups * (select all that apply)

- a. Children
- b. Youth

- c. Women
- d. People with disabilities
- e. Elderly
- f. Refugees/displaced people
- g. Vulnerable Lebanese
- h. No
- i. I do not know
- j. Other, specify

25. What is your current position? *

- a. Administrative Assistant
- b. Architect
- c. Community mobilizer
- d. Social worker
- e. Foreman
- f. IT specialist-GIS
- g. Topographer

26. Have you performed any of the below listed tasks in the last 24months? * (select all that apply)

Data Collection

- a. Developing data collection templates
- b. Developing database(s)
- c. Data collection
- d. Other data related, specify

Project design

- a. Developing term(s) of reference.
- b. Developing project concept note(s).
- c. Engaging with communities and civil society around projects through participatory approaches
- d. Engaging/coordinating with private sector around specific projects
- e. Liaising with NGOs and other development partners around specific projects
- f. Integrating the needs of specific groups (women, children/youth, elderly, people with disabilities, etc) into the design of projects
- g. Conducting costing exercises and estimating budgets for projects
- h. Preparing 3 to 10 years expenses/income forecast model for projects
- i. Estimating Operation and Maintenance costs
- j. Conducting feasibility studies for projects
- k. Issuing permit drawings
- l. Following up on permit procedures

- m. Issuing good for execution architectural/ structural/electrical/mechanical drawings
- n. Writing specifications
- o. Preparing detailed BOQs
- p. Developing Health, Safety & Environment Manual
- q. Other project design related, specify

Project management/implementation

- a. Supervising daily construction works
- b. Reviewing submittals during project execution
- c. Preparing, monitoring, and maintaining cost estimates and planning schedules of projects
- d. Monitoring progress and preparing reports for projects
- e. Evaluation of the implemented projects after completion
- f. Issuing Operation and Maintenance manuals.
- g. Other project implementation related, specify

Municipal finance/GIS

- a. Supporting asset management systems and records (land, equipment, machinery, etc.)
- b. Support municipalities in the monitoring of properties through GIS application for tax assessment purposes.
- c. Deprecation models
- d. Other municipal finance/GIS related, specify

Other tasks

- Specify (.....)

27. Do you have any additional comments about RTO Roles and Responsibilities that you would like to share?

4. Regional Technical Office resources and capacity

28. Does the RTO have sufficient resources to perform its role and responsibilities?* (e.g. financial, capacity, HR, etc)

- a. Yes, the RTO is sufficiently resourced
- b. The RTO is resourced but there are some gaps
- c. The RTO is not adequately resourced
- d. The RTO is severely under-resourced
- e. I do not know

29. Please specify what type of additional resources are needed by the RTO (select all that apply)

- a. Human resources (HR), please specify.....
- b. IT Software, please specify.....
- c. Equipment, please specify.....
- d. Financial resources, please specify.....
- e. Training/mentoring/coaching, please specify.....
- f. I do not know
- g. Other specify....

30. On a scale from 1 to 5, how would you describe the workload of the RTO as a whole?

- a. 1 – RTO has minimal workload
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5 – RTO is at maximum capacity

31. Does the current workload allow the RTO to take up projects in addition to what was already planned for this year? *

- a. Yes
- b. No
- c. I do not know

32. Did you receive any information package/onboarding when you started your position with the RTO? *

- a. Yes
- b. No

33. If you received an information package/onboarding when you started your position with the RTO what was it on? Specify....

34. Have you received any training as part of your position with the RTO? *

- a. Yes
- b. No

35. If you received training as part of your position with the RTO what was it on? Specify....

- 36. On a scale from 1 to 5, how do you rate your own capacity to implement your main tasks? 1 = no capacity to 5 = full capacity.* (tasks selected in question 26)**
- a. 1 – no capacity
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5 – full capacity
- 37. On a scale from 1 to 5, how would you describe your own workload within the RTO, 1 =minimal workload to 5= maximum capacity? ***
- a. 1 – I have a minimal workload
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5 – I am at maximum capacity
- 38. Does your current workload allow you to take up tasks in addition to what already planned for this year? ***
- a. Yes
 - b. No
 - c. I do not know
- 39. Do you have any additional comments about RTO Resources and Capacity that you would like to share?**

5. Regional Technical Office accountability

- 40. Is there any system in place to evaluate/track the performance of the RTO as a whole? ***
- a. Yes
 - b. No
 - c. I do not know
- 41. If yes, who tracks/evaluates the RTO performance?**
- a. The Union of Municipalities, (name who within the union)
 - b. Specific municipalities in the Union (name which municipalities)
 - b. UN-Habitat
 - c. RTO supervisor
 - d. RTO staff

- e. I do not know
- f. Other, specify

42. Is there any system in place to evaluate/track the performance of individual RTO staff members? *

- a. Yes
- b. No
- c. I do not know

43. If yes, who tracks/evaluates the performance of individual RTO staff members?

- a. The Union of Municipalities, (name who within the union)
- b. Specific municipalities in the Union (name which municipalities)
- c. UN-Habitat
- d. RTO supervisor
- e. RTO staff
- f. I do not know
- g. Other, specify

44. Do you have any additional comments about RTO Accountability that you would like to share?

6. Technical Office coordination

45. How often does the RTO meet with the Union of Municipalities (UoM)? *

- a. On a yearly basis
- b. On a quarterly basis
- c. On a monthly basis
- d. On a weekly basis
- e. None
- f. I do not know
- g. Other, specify

46. Who within the Union of Municipalities does the RTO mainly meet/interact with? (select all that apply)

- a. Head of the UoM
- b. Director of the UoM
- c. Administrative and/or finance department
- d. Technical department
- e. Council members
- f. I do not know
- g. Other, specify

47. How do you rate the RTO relationship with the following? (actors selected in question 46)

- a. Poor
- b. Fair
- c. Neutral
- d. Good
- e. Excellent

48. Indicate the level of coordination between the RTO and the different actors below: *

	Strong coordination	Sufficient coordination	Limited coordination	Absence of coordination	I do not know
Municipalities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Union of Municipalities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Local NGOs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Community Based Organizations (CBOs), community representative groups/actors (e.g., religious leaders, youth leaders)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Water and Wastewater Establishments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
District Commissioner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Order of Engineers and Architects	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directorate General of Local Administration and Councils (DGLAC)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ministry of Interior and Municipalities (MOIM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Directorate General of Urban Planning (DGUP)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ministry of Environment (MoE)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ministry of Energy and Water (MoEW)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Council for Development and Reconstruction (CDR)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
International Non-Governmental Organizations (INGOs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UN-Habitat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
UN agencies (other than UN-Habitat)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

49. Do you have any additional comments about RTO Coordination that you would like to share?

7. Regional Technical Office values/motivation

50. Who do you think the work of the RTO primarily benefits * (select all that apply)

- a. The Union of Municipalities
- b. Specific municipalities in the Union
- c. UN-Habitat
- d. Communities
- e. I do not know
- f. Other, specify

51. What do you consider the core values of the RTO? * (select all that apply)

- a. Mutual respect
- b. Transparency
- c. Accountability
- d. Integrity
- e. Communication
- f. None of the above
- g. Other, specify

52. How would you rate the team spirit within the RTO? *

- a. Poor
- b. Fair
- c. Neutral
- d. Good
- e. Excellent

53. Are RTO staff efforts rewarded and recognized? *

- a. Yes
- b. No
- c. I do not know

54. On a scale from 1 to 5, how motivated do you feel in your position within the RTO? *

- a. 1 – Not motivated
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5 – Very motivated

55. Do you have any additional comments about RTO Values and Motivation that you would like to share?

8. Regional Technical Office strengths and weaknesses

56. What do you see as key challenges/weaknesses of the RTO?

57. What do you see as strengths/opportunities of the RTO?

58. Please mention any additional comment you would like to share about this survey.

Annex 2: List of semi-structured interviews

Interviewee	Position
Mr. Hassan Dbouk	Mayor and Head of Tyre UoM
Mr. Ali Ezzeddine	Mayor of Abbassiyeh Municipality
Mr. Hassan Ghomrawi	Head of the Urban Community of Al-Fayha'a and Mayor of Beddawi Municipality
Mrs. Dima Homsy	Director of the Urban Community of Al-Fayha'a

Annex 3: Guide to semi-structured interviews

MERP's functional assessment of the regional technical offices (RTOS) Semi- structured interview guide Union of municipalities of tyr/tripoli

1. Semi-structured interviews with UoMs/referred municipalities

Focus Area	Questions
Experience of UoMs/ municipalities in dealing with the RTOs	a- Introduction on the work of the RTO in the area of Tripoli/Tyre b- UoMs' general experience in dealing with the RTO for the last 2–3 years c- What are the best practices? d- What are the faced challenges?
RTOS organization and structure	a- Is there a strategy for RTO in place? (This could include setting long-term goals, determining actions to achieve these goals, mobilizing resources to execute the actions, including how goals will be achieved, strategic planning and strategic thinking, etc.) b- If a strategy is in place, what does it focus on? 1. If the RTO doesn't have a strategy, do you think it is important to develop one? IF yes why? 2. If the RTO doesn't have a strategy, what do you think such a strategy should focus on?
Regional Technical Office roles, responsibilities, resources, and capacity	a- Can you give examples of types of projects or activities implemented by the RTO? Does the RTO or the UoM keeps any record on the implemented projects? b- Based on your knowledge and interaction with the RTO, how would you describe the main roles and responsibilities of RTO staff? (Includes staff, functions, positions, capacity, etc.) c- What do you think would be needed in terms of capacity development/training for current staff of the RTO to fulfill its role in optimal way? d- Would you recommend additional RTO positions? If so, which ones? e- In your opinion, what are currently the main needs and priorities for the RTO? f- In your opinion, what role can the RTO play in supporting municipalities in times of crisis and beyond?

<p>Regional Technical Office coordination (internal and external coordination with different actors, including subnational governments, INGOs, UN agencies, local NGOs, etc.)</p>	<p>Internal coordination:</p> <p>a- How does the UoM and RTO coordinate?</p> <p>b- How does the RTO and municipalities coordinate?</p> <p>c- How do you assess the coordination between the RTO and (1) the UoM and (2) municipalities?</p> <p>d- Any example of functionality (coordination mechanism) or existing challenges (administrative and technical issues)?</p> <p>External coordination:</p> <p>a- How does the RTO coordinate with external actors (e.g., NGOs, INGOs, and UN agencies)?</p> <p>b- Do you think the RTO is playing/could play a catalytic role in the coordination among external actors active within the city? What are the main challenges? Any recommendations on this subject?</p> <p>c- If external actors implement projects in the area, do they solicitate/collaborate with the RTO?</p> <p>d- Do you have any recommendations when it comes to coordination of the RTO with external actors?</p>
<p>Needs of communities</p>	<p>a- Based on your knowledge and interaction with the RTO, to what extend is the RTO able to respond to community needs?</p> <p>b- How do you assess the responsiveness of the RTO?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Follow up questions based on answer: • Can you give examples of how to make the RTO more responsive to the needs of the communities at large (e.g., identification of needs and priorities, participatory approach with communities). <p>c- To what extend does the RTO respond to the needs of specific groups?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Follow up questions based on answer: • What could improve responsiveness (knowledge, capacity, and familiarity of the RTO on mainstreaming cross-country issues, e.g., gender, internally displaced persons, children, people with disabilities, vulnerable groups, etc.)? • Specific examples or sectors?

<p>Replication of the RTO model under other UoMs</p>	<p>a- Would you recommend having the RTO to other UoMs?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. If so, what is in your opinion the comparative advantage of the RTO being established within this UoM? 2. If the RTO wasn't established within the union, what would have been the implications? <p>b- Could this model be replicated (nationwide)?</p> <p>c- If this model is to be replicated, what would be some of your recommendations to maximize the RTO's role in the development/support to UoMs/municipalities /communities?</p> <p>d- What could be done to promote RTOs among other UoMs?</p>
<p>UoMs' views on ensuring the future sustainability of RTOs</p>	<p>How in your view could the sustainability of the RTO be ensured (challenges and Best practices)?</p>
<p>Other issues to raise</p>	

Annex 4: Questions PESTEL Analysis

PESTEL Analysis - RTO Assessment

Analysis of the external factors impacting the sustainability of RTOs

The PESTEL analysis is presented in six perspectives. Inside each of the perspectives, indicators will guide the analysis of external factors impacting the sustainability of RTOs.

Perspective	Value	Measure	Target	Progress	Notes
Political How may current political factors impact the future sustainability of the RTO?					
a- Political Stability Would the current political stability/instability affect the overall sustainability of the RTOs?	0	% Risk			
b- Elections in municipalities Would elections in municipalities have any impact on the sustainability of the RTOs?	0	% Risk			
c- Municipal policies Could the current municipal policies be changed to ensure the future sustainability of the RTOs?		Yes/No			
d- Bureaucracy Does bureaucracy have any impact on the future sustainability of the RTOs?		% Risk			
e- Power/interests/influence of political parties on the future sustainability of RTOs		% Risk			
Economic What economic trends could have an impact on the sustainability of the RTOs?					
a- Current economic situation, inflation rates, exchange rates	0	% Risk			
b- Availability of funds by international donors, organizations, UN agencies, municipalities under the Unions		Yes/No			
c- Availability of municipal funds to sustain the costs of RTOs and their staff		Yes/No			

Social What are emerging social trends that could impact the sustainability of the RTOs?					
a- Responsiveness of RTOs' projects to local needs		Yes/No			
b- Gender diversity in projects implemented by RTOs		Yes/No			
c- Inclusion of vulnerable groups in project delivery		Yes/No			
d- Collaboration with CSOs and CBOs in the identification of projects		Yes/No			
Technological What technological innovations could impact the sustainability of the RTOs?					
a- Emerging technologies and provision of software (Artificial Intelligence, Big Data, GIS systems, Autocad)		Yes/No			
b- Automation of systems between municipalities and RTOs		Yes/No			
c- Provision of IT equipment & capacity development for staff		Yes/No			
Environmental What ecological aspects could have an influence on the sustainability of the RTOs?					
a- Current COVID outbreak	0	% Risk			
b- Broader and better urban planning		Yes/No			
Legal What changes in legislation could have an impact on the sustainability of the RTOs?					
a- Institutionalization Could the institutionalization of RTOs and recognition by development partners as formal structure in the UoM have an impact on the future sustainability of the RTOs?		Yes/No			
b- Legal structure Would changes in the current organogram structure of the UoM impact the sustainability of the RTOs?		Yes/No			
c- Changes in contracts		Yes/No			
d- Freezing in public hiring/ employment	0	% Risk			

Annex 5: Areas of collaboration between MERP and TYRE/UCF RTOs

MERP foresees the implementation of several project-related components, including a municipal finance assessment and provision of solutions, the roll-out of basic services and LED projects, small-scale basic services interventions, a Local Economic Development assessment and consequent developing/update of UoMs' strategic plan, etc. Therefore, seeing the complementarities between these areas and the RTOs' work, a dedicated section of the assessment looked at how the Regional Technical Offices could be involved in MERP activities and how support can be provided from both sides.

Municipal finance assessment and solutions.

Given RTOs' lack of experience in tasks related to

municipal finance, including asset management, monitoring of properties through GIS application, or any other municipal finance/GIS related task, as shown in the results of the quantitative survey, MERP will not require any technical input from both the RTOs of Tyre and UCF; however, and for informative purposes, RTOs staff will be involved in the assessment and implementation of solutions, namely through the IT specialist currently at the Tyre RTO.

Basic services/LED projects

The below tables show the activities under MERP projects, highlighting potential areas of support provided by each RTO in its respective area.

Region	Available skills	Basic services/LED projects			
		Subtask 1	Subtask 2	Subtask 3	Subtask 4
		Launching the call for proposal and receiving concept notes	Providing technical support/ coaching the selected municipalities to develop a full proposal	Conducting the feasibility study	Developing the design and drawings
UCF RTO	Admin assistant				
	Architect				
	Social Worker				
Tyre RTO	Architect				
	Foreman				
	IT specialist/GIS				
	Topographer				

Region	Available skills	Basic services/LED projects		
		Subtask 5	Subtask 6	Subtask 7
		Implementing the projects	M&E: Collecting data and tracking progress	Outreach and communication
UCF RTO	Admin assistant			
	Architect			
	Social Worker			
Tyre RTO	Architect			
	Foreman			
	IT specialist/GIS			
	Topographer			

For subtask 1 in UCF, while only the architect has previous experience in writing concept notes, the remaining three staff reported having experience in engaging with communities and civil society and in integrating the needs of specific groups in implemented projects through various participatory approaches. It is worth noting that in Tyre, while the IT-specialist reported having experience in concept-note writing, the architect could be of support to MERP activities by providing feedback and input from an architectural perspective. Therefore, both Tyre and UCF RTOs could assist interested municipalities in developing their concept notes, and they will also be involved in the development of the concept note for projects under the Unions of Municipalities.

For subtask 2, RTO staff will be invited to participate in MERP training activity around proposals development, given that the assessment showed a 0 per cent knowledge or experience in both RTOs when it comes to conducting feasibility studies or estimating operation and maintenance costs of projects. As such, and identifying the needed capacity development interventions for the RTOs in general and in support of MERP's activities, the project will encourage the development of skills and competencies within the Regional Technical Offices around these specific areas.

For subtask 3, both RTOs will be expected to conduct feasibility studies of UoMs projects through the coaching that will be provided by MERP.

For subtask 4, none of the RTOs will be involved in the design of the projects. However, both architects in the two geographical areas could play a role in the design coordination, thus making sure the proposed design is meeting the end user's expectations while also reviewing the architectural drawings, bills of quantities, and specifications.

For subtask 5, the RTO can play a role in the supervision of the basic services/LED project implementation, in reviewing submittals, conducting site visits, and monitoring progress, particularly in the types of projects where the RTO has reported having previous experiences, such as the construction of public gardens or municipal roads.

In particular types of projects RTOs staff reported having limited to no experience, such as in the construction and/or rehabilitation of ports. This is why the involvement of RTOs experts in the implementation of projects will be sought once the projects are selected.

Small-scale basic services interventions

Considering that small-scale projects will be launched following the intensive training that will be conducted as part of the basic services/LED

projects, the capacities of both RTOs staff will be strengthened in the area of concept note writing and proposal development. Therefore, they could play a role in supporting interested municipalities in developing their concept notes and their operation and maintenance plans. They could also play a role in the implementation as well, as in the procurement of items, including in the after-purchase verification as per the table below.

Furthermore, MERP basic services/LED/ procurement interventions include data-related

tasks throughout the implementation and operation phases, namely in relation to database development, data entry, data processing/analysis, and reporting. And since 100 per cent of both RTOs staff (particularly the administrative assistant and social worker) reported having previous experience in data collection, the RTOs can have a role in supporting municipalities/UoM in collecting and/or analysing data related to the implemented interventions, and therefore submitting required reports to MERP project management team.

Region	Available skills	Small-scale basic services interventions					
		Subtask 1	Subtask 2	Subtask 3	Subtask 4	Subtask 5	Subtask 6
		Launching the call for proposal and receiving concept notes	Implementing small-scale basic service/LED interventions	Developing an operation and maintenance plan for small-scale basic services/LED interventions	Conducting social audit and item verification	M&E: Collecting data and tracking progress	Outreach and communication activities
UCF RTO	Admin assistant						
	Architect						
	Social worker						
Tyre RTO	Architect						
	Foreman						
	IT specialist/GIS						
	Topographer						

LED assessment

RTOs staff will be invited to participate in the multistakeholder focus groups and workshops that will be conducted under the framework of the LED assessment, as shown in the table below.

Region	Available skills	LED assessment	
		Reviewing methodology, research questions, work plan, and oversee implementation process	Validating and sharing findings of the basic services/LED assessment
UCF RTO	Admin assistant		
	Architect		
	Social worker		
Tyre RTO	Architect		
	Foreman		
	IT specialist/GIS		
	Topographer		

Strategic planning

MERP will seek input from RTOs staff, as highlighted in the table below, while also working on updating the strategic plans of both Tyre and Tripoli. RTOs staff will also be invited to participate in related workshops and focus groups.

Region	Available skills	Develop/Update strategic planning	
		Update strategic plans	Validate strategic plans
UCF RTO	Admin assistant		
	Architect		
	Social worker		
Tyre RTO	Architect		
	Foreman		
	IT specialist/GIS		
	Topographer		

Complaint mechanism for basic service/LED projects

The involvement of the RTOs will be as follows:

Region	Available skills	Complaint mechanism for basic service/LED projects		
		Consulting municipality and community to select the most convenient channels to submit complaints	Rolling out the complaint mechanism and raising awareness among targeted community	Communication activities are mainstreamed around implemented projects
UCF RTO	Admin assistant			
	Architect			
	Social worker			
Tyre RTO	Architect			
	Foreman			
	IT specialist/GIS			
	Topographer			



UN HABITAT
FOR A BETTER URBAN FUTURE

الجمهورية اللبنانية
وزارة الداخلية
والبلديات



بتمويل من الاتحاد الأوروبي

أدوار المكاتب الفنيّة وعملها

تقرير تقييمي

كانون الأوّل/ديسمبر 2020



تم وضع هذه الوثيقة بدعم مالي من الاتحاد الأوروبي. الآراء الواردة هنا لا تعرب بالضرورة عن الرأي الرسمي للاتحاد الأوروبي والأمم المتحدة من ضمنها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية كما لا تعرب عن الرأي الرسمي للدول الأعضاء في الأمم المتحدة.

الفهرس

2	الملخص التنفيذي.....
6	1. المقدمة.....
6	1.1 معلومات خلفية أساسية.....
7	2.1 مشروع التمكين البلدي (MERP).....
8	3.1 الغرض والأهداف.....
8	4.1 النطاق / التركيز الجغرافي.....
8	5.1 النهج والمنهجية.....
10	6.1 القيود.....
10	7.1 مخطط التقرير.....
11	2. أداء المكتب الفني: اتحاد بلديات صور.....
11	1.2 اتحاد بلديات صور – التقييم الكمي.....
16	2.2 اتحاد بلديات صور – التقييم النوعي وتحليل الخطاب.....
17	3.2 اتحاد بلديات صور – التوصيات.....
19	3. أداء المكتب الفني – اتحاد بلدية الفيحاء.....
19	1.3 اتحاد بلدية الفيحاء – التقييم الكمي.....
25	2.3 اتحاد بلديات الفيحاء – التقييم النوعي وتحليل الخطاب.....
26	3.3 اتحاد بلديات الفيحاء – التوصيات.....
28	4. تحليل بيستيل (Pestel).....
28	5. سبل المضي قدمًا والتوصيات.....
34	6. الخلاصة.....
35	7. الملاحق.....
35	الملحق 1: الاستبيان.....
47	الملحق 2: قائمة بالمقابلات شبه المنظمة التي تم إجراؤها.....
48	الملحق 3: دليل المقابلات شبه المنظمة.....
51	الملحق 4: الأسئلة المطروحة في تحليل بيستيل (Pestel).....
53	الملحق 5: مجالات التعاون بين مشروع التمكين البلدي (MERP) والمكتبين الفنيين في اتحاد بلديات صور واتحاد بلديات الفيحاء.....

الملخص التنفيذي

معلومات خلفية أساسية

في العام 2007، أنشأ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) مكاتب فنية (RTOs) ترمي إلى تمكين اتّحادات البلديات (UoMs) من الاستجابة لحالات الطوارئ والتّخطيط والتّمية وإلى دعم إعادة الإعمار والتّمية في لبنان بشكل خاص. وقد تمّ إنشاء هذه المكاتب الفنية في إطار المادة 122 من المرسوم الاشتراعي رقم 1977/118، التي تنصّ على التالي: " يتولى الجهاز الهندسي لصالح البلديات الأعضاء في الاتحاد الشؤون التالية: درس طلبات رخص البناء وتنظيم الكشوفات الفنية ورفع كامل الملف إلى رئيس البلدية المعنية للبت به، وإعداد دفاتر شروط اللوازم والأشغال والخدمات، وإعداد الدراسات الفنية المطلوبة والاستشارات، ووضع التخطيطات."

وتهدف المكاتب الفنية إلى توجيه الاتّحادات للانتقال من الاستجابة لحالة الطوارئ إلى التّخطيط للتّعافي، وذلك من خلال توفير المساعدة الفنية والهندسية في المشاريع البلدية، بالإضافة إلى دعم عمليات اتّخاذ القرارات وتعزيز تقديم الخدمات ومعالجة مسائل الحوكمة على الصّعيد المحلي.¹

ويوفّر برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) دعمًا ماليًا وفنيًا لتشغيل المكاتب الفنية، فيما تغطّي اتّحادات البلديات الجزء المتبقي من رواتب الموظّفين ونفقات العمل والتّشغيل. ومع أنّ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) هو الذي قام بتأسيسها، إلاّ أنّه من المقرّر تسليم المكاتب الفنية تدريجيًا إلى الاتّحادات المعنية. وعلى الرّغم من الإنجازات التي تمّ تحقيقها حتّى الآن، لا تزال هذه المكاتب تواجه تحديات عدّة.

يمثّل " مشروع التمكين البلدي " (MERP) مبادرةً مشتركة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat). وكجزء من نشاطات المشروع، يتمّ تقديم الدّعم المالي إلى المكتبين الفنيين في اتحاد بلديات صور واتّحاد بلديات الفيحاء بهدف تحقيق غرضين: أوّلًا، يهدف المشروع إلى تمكين اتّحادي البلديات من الاستجابة لحالات الطوارئ والتّخطيط والتّمية، وثانيًا،

بما أنّه من المتوقّع أن يؤدّي المكتبان الفنيان دورًا حاسمًا في تنفيذ نشاطات مشروع التمكين البلدي، من المهمّ جدًّا أن يكونا فعّالين وشغّالين ومزوّدين بالقدرات الكافية. لهذه الأسباب، أجرى مشروع التمكين البلدي، بين شهري أيار/مايو وآب/أغسطس 2020، تقييمًا للقدررة الوظيفية والتّشغيلية للمكتبين الفنيين في اتّحاد بلديات صور واتّحاد بلديات الفيحاء. ويكمن الغرض من التّقييم في اقتراح التّوصيات لتعزيز دور المكاتب الفنية بشكل عام ودعم تكرار النموذج واستدامته على المدى الطويل، وفي الوقت نفسه، تحديد التّدابير والممارسات الفضلى لتعزيز عمل المكاتب وعملياتها اليومية. ومن النّاحية الجغرافية، يركّز التّقييم على المكتبين الفنيين في اتّحاد بلديات صور واتّحاد بلديات الفيحاء. وينظر التّقييم في الجوانب التالية من هذين المكتبين:

التّنظيم والهيكلية؛

- الأدوار والمسؤوليات؛
- الموارد والقدرات والمساءلة؛
- التّسيق الداخلي والخارجي؛
- قيّم الفريق وتحفيز الموظّفين؛
- نقاط القوّة والضعف.

النتائج الرئيسية المتعلقة بالمكتب الفني في صور

- يتألّف المكتب الفني في اتّحاد بلديات صور من أربعة موظّفين، كلّهم ذكور، يعملون بدوام كامل.
- في صور، يندرج المكتب الفني تحت القسم الفني لاتّحاد البلديات.
- أفاد موظّفو المكتب الفني في صور بتوقّر هيكل تنظيمي راسخ، ولكنّه لا يتمّ تطبيقه دائمًا في الممارسة.
- تبرز تحديات مرتبطة بخطوط التّسلسل الإداري والإبلاغ ضمن المكتب الفني وبين هذا المكتب والأقسام المختلفة لاتّحاد البلديات.

1 برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، 2018. المكاتب الفنية – تقرير تقييمي.

النتائج الرئيسية المتعلقة بالمكتب الفني في الفيحاء

- مع أنّ موظفي المكتب الفني يدركون بوضوح موقع المكتب في الهيكل التنظيمي لاتحاد البلديات، إلا أنهم أفادوا بعدم توفر هيكل تنظيمي يحدّد التسلسل الإداري وخطوط الإبلاغ داخل المكتب الفني والتسلسل الإداري والتنسيق مع أقسام أخرى في اتحاد البلديات.
 - لا تتوفر أية آليات لتتبع أداء المكتب الفني وموظفيه، وفي حال توقّرت، تكون محدودة جدًا.
 - أبلغ موظفو المكتب الفني في صور عن تنفيذ مجموعة متنوعة من المشاريع على مدى الأشهر الـ 24 الماضية. وتركز هذه المشاريع صغيرة النطاق بشكل أساسي على البنية التحتية المحلية كالطرق البلدية والريفية و"المشاريع الخضراء"، مثل تلك المتعلقة بالطاقة النظيفة ومجموعة من المشاريع التي تدعم الخدمات الأساسية، بما في ذلك بناء المراكز الصحية والمدارس والمراكز المجتمعية والمرافق الرياضية والحدائق العامة أو إعادة تأهيلها، ومشاريع الصرف الصحي.
 - ذكر كل موظفي المكتب الفني أنّ المشاريع تُنفذ نيابة عن اتحاد بلديات صور وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، بدلًا من البلديات .
 - في صور، ذكر كل موظفي المكتب الفني وجود عملية واضحة/معياريّة لإدارة طلبات الحصول على الدعم من المكتب الفني.
 - أُفيد بأنّ المشاريع التي نفّذها المكتب الفني على مدى الأشهر الـ 24 الماضية أولت اعتبارًا خاصًا للأطفال والنساء واللّاجئين/الأشخاص النازحين والفئات الأكثر حاجة من اللّبنانيين والشباب. ولكن، مع أنّ الموظفين الأربعة في المكتب الفني في صور يذكرون أنّ المستفيدين الأساسيين من عملهم هما اتحاد البلديات وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، لم يذكر أيّ منهم المجتمع كقناة من المستفيدين.
 - أفاد موظفو المكتب الفني في صور بأنّ المكتب مزوّد بموارد كافية.
 - في المكتب الفني في صور، لم يتمّ تنفيذ أيّ عملية معيارية لإعداد الموظفين وتأهيلهم لبدء العمل، وتلقّى الموظفون تدريبًا محدودًا.
 - أفاد المكتب الفني بتوقّر تنسيق قوي مع اتحاد البلديات وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) والبلديات. ولكن، سجّل تنسيق محدود جدًا أو معدوم مع الجهات الفاعلة الخارجية، بما فيها شركاء التنمية في المنطقة.
- حتّى تاريخه، كان المكتب الفني في اتحاد بلديات الفيحاء يتألّف من ثلاثة موظفين، اثنان منهم يعملان بدوام كامل. وإنّ واحدًا من الموظفين من الذكور، والاثنين الباقيتين من الإناث.
 - مع أنّ المكتب الفني يتمتّع بروابط واضحة مع الأقسام الأخرى داخل اتحاد بلديات الفيحاء، إلا أنّ الموقع الرسمي للمكتب ضمن الهيكل التنظيمي يبقى غير واضح.
 - يتمتّع المكتب الفني بتأسيس وتنظيم راسخين على الورق، ولكنه، في الممارسة العملية، لا يتمّ اتباع العمليات والإجراءات المنصوص عليها دائمًا.
 - لا تتوفر سوى آليات محدودة لتتبع أداء المكتب الفني في الفيحاء وموظفيه.
 - أدّى المكتب الفني في اتحاد بلديات الفيحاء دورًا قويًا في دعم البلديات الشريكة، وبخاصّة من ناحية تصميم المشاريع الصغيرة النطاق المتعلقة بالبنية التحتية والبناء والإشراف عليها. وركزت هذه المشاريع على البنية التحتية المحلية مثل الطرق البلدية وتشبيد المباني و/أو إعادة تأهيلها، وعلى "مشاريع التراث" ومشاريع الطاقة النظيفة، بالإضافة إلى مجموعة متنوعة من المشاريع لدعم الخدمات الأساسية، بما في ذلك أعمال البناء أو إعادة التأهيل للمراكز المجتمعية والمرافق الرياضية والحدائق العامة والمشاريع المتعلقة بشبكات المياه والصرف الصحي والنظافة. وقد أفاد المكتب الفني في الفيحاء بأنه أجرى عمليات بناء و/أو إعادة تأهيل للأسواق أيضًا.
 - ذكر موظفو المكتب الفني أنّ المشاريع تُنفذ نيابة عن اتحاد البلديات وبلديات محدّدة ضمن الاتحاد (بحسب اثنين من الموظفين) ونيابة عن برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) والبلديات (بحسب موظف واحد).
 - أُفيد بأنّ المشاريع التي نفّذها المكتب الفني على مدى الأشهر الـ 24 الماضية أولت اعتبارًا خاصًا للأطفال والنساء واللّاجئين/الأشخاص النازحين والفئات الأكثر حاجة من اللّبنانيين والأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن. وذكر موظفو المكتب الفني في اتحاد بلديات الفيحاء أنّ الفئات الأساسية المستفيدة من عمل المكتب هي المجتمعات المحلية واتحاد البلديات وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، وأضاف موظف واحد أنّ البلديات أيضًا تُعتبر ضمن هذه الفئات من المستفيدين.
 - أفاد موظفو المكتب الفني في الفيحاء بأنّ المكتب يحتاج إلى المزيد من الموارد والقدرات.

○ إطار لإعداد التقارير والرصد والتقييم يتضمّن نموذجًا لإعداد التقارير السنوية من قبل المكتب الفني.

• وضع استراتيجية طويلة الأمد للمكاتب الفنية بالتعاون مع اتّحادات البلديات والبلديات . وينبغي على هذه الاستراتيجية:

○ تحديد مركز المكتب الفني بوضوح كقسم في اتّحاد البلديات/البلدية والتواصل على هذا الأساس مع اتّحاد البلديات/البلديات والجهات الخارجية صاحبة المصلحة، مثل المؤسسات العامة والشركاء الآخرين في التنمية؛

○ تعريف رسالة المكتب الفني ورؤيته والوظائف والمناصب الأساسية فيه، ويمكن إضافة المزيد إلى هذه النقاط بناءً على الوضع المحلي، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم البلدية/اتّحاد البلديات وتكلفة إدارة المكتب الفني؛

○ إعداد خطة موحّدة للتنفيذ تحدّد المراحل المختلفة على مدى فترة زمنية معيّنة، وترتبط بمستويات محدّدة من الدّعم الفني والمالي بحسب ما يوفّره برنامج الأمم المتّحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، وتوضع خطة واضحة لتسليم المسؤولية/الخروج؛

○ وضع استراتيجية مالية توفّر استدامة طويلة الأجل لمصادر الإيرادات البلدية التي يمكنها أن تحافظ على استمرارية المكتب الفني، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود المالية الحالية؛

○ إعداد استراتيجية لتكرار/محاكاة النموذج وتوسيع نطاق المكاتب الفنية ضمن اتّحادات البلديات، لا سيّما من خلال: نشر التقارير السنوية التي تعدّها المكاتب الفنية والإنجازات التي تحقّقها؛

○ تنظيم اجتماعات تبادل/زيارات دراسية بين اتّحاد البلديات والبلديات ؛

○ نشر الوعي على الصّعيد الوطني (وزارة الداخلية والبلديات والمديرية العامة للإدارات والمجالس المحليّة) بشأن المكاتب الفنية، وذلك من خلال مشاركة التقارير ودعوة الجهات المعنية إلى المشاركة في اجتماعات التبادل السابق ذكرها وتنظيم زيارات دراسية؛

• في المكتب الفني في الفيحاء، تمّ تنفيذ عمليّة معيارية لإعداد الموظفين وتأهيلهم لبدء العمل، ولكنّ الموظفين لم يتلقوا سوى تدريبًا محدودًا.

• أشار المكتب الفني إلى أنّ التنسيق مع اتّحاد البلديات محدود جدًّا، ولكن، يتمّ التنسيق بطريقة فعالة مع مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة الخارجية.

توصيات عامّة – على المدى القصير/المتوسّط

- تعزيز السّمولية والأداء الداخلي للمكتب الفني.
- تعزيز دمج المكتب الفني ضمن اتّحاد البلديات.
- بناء قدرات المكتب الفني وتنميتها.
- مساندة تعبئة الموارد والدّعم المالي المقدّم إلى المكتب الفني.
- تعزيز الشراكات الاستراتيجية والتعاون مع الجهات الخارجية.
- تعزيز جمع البيانات وإدارتها والمشاورات مع المجتمع المحلي.
- تلبية حاجة المكتب الفني من المعدّات.

توصيات عامّة للاستدامة على المدى الطويل وتوسيع نطاق النموذج

- إعداد دليل للمكاتب الفنية يتضمّن أدوات وعمليات واضحة وموحّدة، بما في ذلك:
 - مخطّط تنظيمي يحدّد علاقات المساءلة بين اتّحاد البلديات/البلدية والمكتب الفني؛
 - مجموعة موحّدة من الوظائف ضمن المكتب الفني والشروط المرجعية ذات الصلة بها؛
 - نموذج لخطة العمل وعمليات محدّدة لإعداد خطة العمل واستعراضها، بالإضافة إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات لاتّحاد البلديات/البلدية والمكتب الفني؛
 - برنامج موحّد لإعداد/تأهيل موظفي المكتب الفني لبدء العمل يتضمّن تدريبًا وكتيبات إرشادية؛
 - برنامج موحّد لتدريب موظفي المكتب الفني، يتألّف من تدريب عام وتدريب مُعدّ خصيصًا لكلّ وظيفة من وظائف المكتب؛
 - عمليات موحّدة لإشراك المجتمع/المجتمع المدني والقطاع الخاص؛
 - نموذج لخطة التنفيذ/التسليم تحدّد بوضوح المراحل المختلفة للتنفيذ وخطوات تسليم المكتب إلى اتّحاد البلديات؛

التي توفرها في اتّحادات البلديّات والبلديّات ؛
o وضع خطة رصد وتقييم تحدّد بوضوح النتائج
والمخرجات والمؤسّسات الرئيّسة وكذلك
وسائل التّحقّق.

o وضع خطة تواصل تستهدف مختلف الجهات
صاحبة المصلحة، على سبيل المثال، نشر الدلائل
والكتيّبات والمواد الأخرى التي تعرض الدّور
الاستراتيجي للمكاتب الفنيّة والقيمة المضافة

المقدّمة

1.1 معلومات خلفية أساسية

في العام 2007، أنشأ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) مكاتب فنية ترمي إلى تمكين اتّحادات البلديات للاستجابة لحالات الطوارئ والتّخطيط والتّنمية وإلى دعم إعادة الإعمار والتّنمية في لبنان بشكل خاص. وقد تمّ إنشاء هذه المكاتب الفنية في إطار المادّة 122 من المرسوم الاشتراعي رقم 1977/118، التي تنصّ على التّالي: " يتولى الجهاز الهندسي لصالح البلديات الأعضاء في الاتحاد الشؤون التالية: درس طلبات رخص البناء وتنظيم الكشوفات الفنية ورفع كامل الملف إلى رئيس البلدية المعنية للبت به، وإعداد دفاتر شروط اللوازم والأشغال والخدمات، وإعداد الدراسات الفنية المطلوبة والاستشارات، ووضع التّخطيطات. " على هذا النحو، تهدف المكاتب الفنية إلى توجيه الاتّحادات للانتقال من الاستجابة لحالة الطوارئ إلى التّخطيط للتّعافي. وذلك من خلال توفير المساعدة الفنية والهندسية في المشاريع البلدية، بالإضافة إلى دعم عمليّات اتّخاذ القرارات وتعزيز تقديم الخدمات ومعالجة مسائل الحوكمة على الصّعيد² ومع أنّ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) هو الذي قام بتأسيسها، إلّا أنّه من المقرّر تسليم المكاتب الفنية تدريجيّاً إلى الاتّحادات المعنية. وتشمل النّشاطات الرّسميّة التي تضطلع بها المكاتب الفنية:³

- تعزيز مشاركة السّلطات والجهات الفاعلة المحليّة بغيّة تحسين عمليّة اتّخاذ القرارات وتحقيق استقرار محلي أفضل؛
- تشجيع الحلول السّليمة من النّاحية الفنيّة والفعّالة من حيث التّكلفة لبناء المرافق المجتمعيّة والخدمات الحضريّة وتحديثها ورفع مستواها وإعادة تأهيلها على كلّ المستويات القطاعيّة؛
- دعم البلديّات واتّحادات البلديّات في إيلاء الأولويّات وتحديد المشاكل والتّخطيط، بناءً على ذلك، للتّدخلات السّليمة؛

2 برنامج الأمم المتّحدة للمستوطنات البشرية، " المكاتب الفنيّة – تقرير تقييمي " (2018).

3 برنامج الأمم المتّحدة للمستوطنات البشرية، " كتيب المكاتب الفنيّة "، <https://unhabitat.org/sites/default/files/download-manager-files/RTO%20Brochure.pdf>



©UNDP/UN-Habitat

ويقدّم برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) الدّعم المالي والفني لتشغيل المكاتب الفنيّة، وذلك وفقاً لاتّفاق تعاون بين برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) والاتّحادات المعنيّة. وتغطّي المساهمة الماليّة لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (-UN-Habitat) جزءاً من رواتب الموظفين فيما تغطّي اتّحادات البلديّات الجزء المتبقّي من الرّواتب بالإضافة إلى نفقات التّشغيل، بما فيها الحيز المكتبي والطاقة الكهربائيّة والمياه والاتّصالات والتنظيف والقرطاسيّة وغيرها. ويقدم الجدول 1 لمحة عن المكاتب الفنيّة التي تمّ إنشاؤها حتى الآن.

- نشر الوعي لدى موظّفي البلديّات واتّحادات البلديّات بشأن الحكم الرّشيد والإدارة الجيّدة والمشاركة المجتمعيّة، بالإضافة إلى تنفيذ البنى التّحتيّة والخدمات الحضريّة وصيانتها؛
- إنشاء شبكات تواصل متينة بين البلديّات والجهات الفاعلة الأساسيّة من القطاع العام والمجتمع المدني، ومنها وزارة الشؤون الاجتماعيّة ومراكز التّنمية الاجتماعيّة والمكاتب الفنيّة لمصلحة المياه والمدارس الرّسميّة ومراكز الرّعاية الصّحيّة والمنظّمات المجتمعيّة (CBO) والقطاع الخاص واللجان المحليّة وغيرها.

الجدول 1: لمحة عن المكاتب الفنيّة التي تمّ إنشاؤها حتى تاريخه

الموقع	سنة التأسيس	المنظمة الممولة
اتّحاد بلديّات بنت جبيل	2008	اتّحاد البلديّات
اتّحاد بلديّات جبل عامل	2008	اتّحاد البلديّات
اتّحاد بلديّات صور	2014	برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (60) (UN-Habitat) في المئة) واتّحاد البلديّات (40 في المئة)
بلديّة صيدا	2019	برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)
اتّحاد بلديّات الفيحاء	2016	برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)
بلديّة النبطيّة	2014	البلديّة
اتّحاد بلديّات ساحل الزهراني	2014	اتّحاد البلديّات
بلديّة برج حمود	2021 (متوقّع تأسيسه)	برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)

للمستوطنات البشرية (UN-Habitat). وقد تمّ تنفيذ المشروع بالشراكة مع وزارة الداخليّة والبلديّات وتمويله من قبل الاتّحاد الأوروبي من خلال الصّندوق الائتماني الإقليمي للاتّحاد الأوروبي استجابةً للآزمة السوريّة، المعروف أيضاً بصندوق "مدد".

ويهدف مشروع التّمكن البلدي إلى تعزيز المرونة والقدرة على الصّمود على المدى الطويل لدى السّلطات المحليّة في لبنان ولدى المجتمعات المضيفة واللّاجئين والنّازحين المتضرّرين من الأزمة السوريّة. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد المشروع نهجاً ثلاثي الأبعاد: (1) تعزيز العمليّات والجراءات والممارسات لتمكين اتّحادات البلديّات من تقديم خدمات فعّالة وكفوءة بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة؛ و(2) تمكين اتّحادات البلديّات والبلديّات من تسهيل التّنمية الاقتصاديّة المحليّة (LED) وتوفير الخدمات الأساسيّة التي تلبي احتياجات السّكان المضيفين واللّاجئين؛ و(3) دعم المجتمعات للمشاركة في العمليّات والجراءات البلديّة لضمان استجابة اتّحادات البلديّات والبلديّات لحاجات هذه المجتمعات.

على الرّغم من هذا النّجاح، لا تزال المكاتب الفنيّة تواجه التّحدّيات. فبسبب العمليّة المعقّدة والبيروقراطيّة والمستهلّكة للوقت لتوظيف الموظفين الدّائمين، يتمّ تعيين موظّفي المكاتب الفنيّة على أنّهم مستشارون. وعلوّة على ذلك، تفتقر معظم الاتّحادات إلى الموارد الماليّة اللازمة لدعم هذه المكاتب بشكل كامل. وبحسب عمليّة تحليل التّكاليف التي قام بها برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) بغية تحديد الجدوى الماليّة للمكاتب الفنيّة، تُقدّر الميزانيّة المطلوبة للفعاليّة في التّوظيف وتشغيل مكتب مُنشأ في اتّحاد متوسط الحجم يتألّف من 15 عضواً بلدياً بـ100000 دولار أميركي سنوياً⁴. وتشكّل هذه المستويات من متطلّبات التّمويل تحدياً كبيراً من حيث الاستدامة الماليّة المستقبليّة للمكاتب الفنيّة نظراً إلى الحجم الفعلي والمتوقّع لميزانيّات الاتّحادات في لبنان.

2.1 مشروع التّمكن البلدي (MERP)

يمثّل مشروع التّمكن البلدي مبادرة مشتركة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبرنامج الأمم المتحدة

- تحديد الدّور المحتمل الذي يمكن أن يؤديه المكتبان الفنيان المستهدفان والمكاتب الفنيّة الأخرى في دعم مشروع التّمكن البلدي في تحديد الخدمات الأساسيّة وتدخلات التنمية الاقتصاديّة المحليّة ذات الأولويّة وتصميمها وتنفيذها؛
- تحديد التّدخلات اللّازمة لتنمية القدرات في المكاتب الفنيّة بشكل عام وبغية دعم نشاطات مشروع التّمكن البلدي بشكل خاص.

4.1 النّطاق / التّركيز الجغرافي

يقع التّركيز الجغرافي للتّقييم على المكتبين الفنيين في اتّحاد بلديّات صور واتّحاد بلديّات الفيحاء. وتماشياً مع غرضه وأهدافه، استعرض التّقييم الجوانب التّالية من وظائف هذين المكتبين وعمليّتهما:

- التّنظيم والهيكلية
- الأدوار والمسؤوليّات
- الموارد والقدرات والمساءلة
- التّسيق الدّاخلي والخارجي
- قيّم الفريق وتحفيز الموظّفين
- نقاط القوّة والضعف

5.1 المنهجية

استخدم التّقييم استراتيجيّة تفسيريّة وتسلسليّة ومختلفة للنّهج تجمع بين المقاربات الكميّة والنّوعية في مراحل مختلفة من عمليّة التّقييم. وقد اتّبع التّصميم التّسلسلي نهجاً هادفاً في أخذ العيّنات واعتمد العمليّة التّالية لتدفّق البيانات:

ضمن النّطاق الكميّ، تمّ إعداد استبيان عبر الإنترنت ومشاركته مع الموظّفين الأربعة في المكتب الفني في صور والموظّفين الثلاثة في المكتب الفني في اتّحاد بلديّات الفيحاء. وتألّف الاستبيان من 58 سؤالاً مقسّمة على ثمانية أجزاء (راجع الجدول 2). ويُمكّن الاطلاع على الاستبيان في الملحق 1. وقد اعتمد الاستبيان نموذج ماكينزي-7 إس (McKinsey 7S)⁵ واستخدم أداة جمع البيانات كوبو (Kobo Toolbox)⁶. وبلغت نسبة الاستجابة في الاستبيان 100%.

وتستهدف تدخلات المشروع المناطق الجغرافيّة التّالية: اتّحاد بلديّات الفيحاء وطرابلس واتّحاد بلديّات المتن السّمالي والسّاحلي واتّحاد بلديّات صور.

ومن ضمن مناطق التّدخل لمشروع التّمكن البلدي، يتمنّع كل من اتّحاد بلديّات صور واتّحاد بلديّات الفيحاء بمكتب فني. وقد تمّ تأسيس المكتب الفني في صور في العام 2013، أمّا المكتب الفني في اتّحاد بلديّات الفيحاء، فبدأ بالعمل في العام 2017. ويغطّي اتّحاد بلديّات صور حالياً نصف رواتب موظّفي المكتب الفني ويساهم في نفقات التّشغيل العامّة، بينما يساهم اتّحاد بلديّات الفيحاء فقط في النفقات العامّة للتّشغيل.

ومن ضمن نشاطات مشروع التّمكن البلدي، يُقدّم الدّعم المالي إلى المكتبين الفنيين في اتّحاد بلديّات صور واتّحاد بلديّات الفيحاء، كما وأنّ المشروع يدعم حالياً تأسيس مكتب فني في بلدية برج حمود. ويخدم هذا الدّعم غرضين: أوّلًا، يهدف المشروع إلى تمكين اتّحادات البلديّات في الاستجابة لحوادث الطوارئ والتّخطيط والتنمية، وثانيًا، بما أنه من المتوقّع أن تؤدي المكاتب الفنيّة دوراً حاسماً في تنفيذ نشاطات مشروع التّمكن البلدي، من المهمّ جدّاً أن تكون المكاتب فعّالة وبشغالة ومزوّدة بالقدرات الكافية. لهذه الأسباب، أجرى مشروع التّمكن البلدي، بين شهري أيار/مايو وأب/أغسطس 2020، تقيماً للقدرة الوظيفيّة والتّشغيليّة للمكتبين الفنيين في اتّحاد بلديّات صور واتّحاد بلديّات الفيحاء.

3.1 الغرض والأهداف

يُكمن الغرض من هذا التّقييم في اقتراح توصيات لتعزيز المكاتب الفنيّة بشكل عام ودعم إمكانيّة تكرار النموذج واستدامته على المدى الطويل، بالإضافة إلى تحديد التّدابير والممارسات الجيدة التي تعزز العمليّات اليوميّة للمكتب الفني وعمله وتسعى إلى تقويتها، بما في ذلك دعم نشاطات مشروع التّمكن البلدي.

وفي نطاق التّوسّع والاستدامة طويلة الأمد، يهدف هذا التّقييم إلى:

- تقييم وظائف المكتبين الفنيين في صور واتّحاد بلديّات الفيحاء وتحديد مواطن القوّة والثغرات والتّحدّيات الحاليّة؛
- تحديد التّدابير لضمان الاستدامة على نطاق أوسع؛
- البحث عن خيارات تسمح بتكرار النموذج عبر اتّحادات البلديّات.
- وفي نطاق نشاطات مشروع التّمكن البلدي، يهدف هذا التّقييم إلى:

5. يمثّل نموذج ماكينزي-7 إس أداة لتحليل التّصميم التّنظيمي من خلال النّظر إلى سبعة عناصر داخليّة رئيسة – الاستراتيجيّة والهيكلية والأنظمة والقيم المشتركة والأسلوب والموظّفين والمهارات – بغية تحديد ما إذا كانت متوافقة مع بعضها البعض بشكل يتيح للمؤسسة تحقيق أهدافها.

6. إنّ أداة جمع البيانات كوبو هي أداة مجانيّة مفتوحة المصدر لجمع البيانات عبر الهاتف المحمول. وتمكّن المستخدم من جمع البيانات باستخدام أجهزة الهاتف المحمول وكذلك الاستثمارات الورقيّة أو التّطبيقات الحاسوبية.

الشكل 1: عملية تدفق البيانات



الجدول 2: أجزاء الاستبيان

الجزء	العنوان	الهدف
1.	المعلومات الأساسية	تحديد أيّ تفاوتات متعلّقة بالنوع الجنسي / العمر وأي مسائل أخرى ذات صلة بمكتب فني إقليمي معيّن.
2.	التنظيم والهيكلية	تحديد إلى أي مدى يتحلّى المكتب الفني بصفة رسمية ضمن اتحاد البلديات وإلى أي مدى يتكامل مع الاتحاد. ويحمل ذلك آثاراً على إمكانية تكرار النموذج / استدامة المكتب، كما على سير العمل اليومي.
3.	الأدوار والمسؤوليات	تحديد الأدوار والمسؤوليات الرئيسية للمكتب الفني وتقييم مدى تماشيها مع احتياجات مشروع التمكين البلدي.
4.	الموارد والقدرات	تحديد درجة تحلّي المكتب بالطابع الرسمي والموارد الإضافية المطلوبة وقدرات المكتب الفني وموظفي المكتب، وتقييم مدى قدرة المكتب على تولي نشاطات إضافية.
5.	المساءلة	تحديد الخطوط الرئيسية للمساءلة (تسلسل المسؤولية) ضمن المكتب الفني ومدى تكامله في اتحاد البلديات.
6.	التنسيق	تقييم مستوى التنسيق بين المكتب الفني والجهات القاعلة الأخرى.
7.	قيم/تحفيز الموظفين	تقييم الحوافز لدى الموظفين وروح الفريق والقيم الأساسية.
8.	نقاط القوة والضعف	تقييم التحدّيات الرئيسية ومواطن القوة الرئيسية والفرص المتاحة لكلّ من المكاتب الفنية.

الموافقة عن علم السّفوية المسبقة للمُشارك قبل كلّ مقابلة، وتضمّن ذلك موافقته على تسجيل المقابلة لأغراض البحث والتحليل الدقيق/الموثوق للبيانات. ثانياً، تمّ تحليل المقابلات وفق نموذج بيستيل (PESTEL)⁷، فهدف التحليل إلى تحديد العوامل التي تؤثر على المكاتب الفنية واستدامتها، بما فيها العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية والبيئية والقانونية.

أمّا ضمن النطاق النوعي للتقييم، فتّم استقصاء وجهات النظر والتصورات الخارجية لاتحادي البلديات والبلديات الفردية المختارة، وتمّ اعتماد استراتيجية ذات شقين. أولاً، تمّ إجراء مقابلات شبه منظمة مراجعة الملحق 2 لقائمة المقابلات). لهذا الغرض، تمّ إعداد دليل للمقابلة مقسّم إلى ثمانية مجالات تركيز، على النحو الموضّح في الجدول 3 (مراجعة الملحق 3 للدليل الكامل). وحصل الباحثون على

7 يشكّل تحليل بيستيل إطاراً استراتيجياً وأداة تخطيط مستخدمة في هذا التقييم لتحليل العوامل الرئيسية للبيئة الكليّة (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية والقانونية والبيئية) التي تؤثر على الاستدامة المستقبلية للمكتب الفني.

الجدول 3: مجالات التركيز للمقابلات شبه المنظمة

مجالات التركيز

1. تجربة اتحاد البلديات/البلديات الفرديّة مع المكتب الفني

2. تنظيم المكتب الفني وهيكله

3. أدوار المكتب الفني ومسؤولياته وموارده وقدراته

4. التنسيق (الداخلي والخارجي) للمكتب الفني

5. احتياجات المجتمعات

6. إمكانية تكرار النموذج

7. وجهات نظر اتحاد البلديات بشأن استدامة المكتب الفني

8. مسائل أخرى

6.1 القيود

يجب تفسير البيانات المقدّمة في هذا التقييم بشيء من الحذر. فمع الأخذ بعين الاعتبار النطاق الجغرافي لمشروع التمكين البلدي، ركّز التقييم على المكتبين الفنيين في صور واتحاد بلديات الفيحاء فقط، ما أدّى إلى استهداف عدد محدود من الجهات صاحبة المصلحة. وعلاوة على ذلك، تستند البيانات إلى الإبلاغ الذاتي من قبل موظفي المكتبين الفنيين، فقد لا تعكس دائماً الوضع الكامل. وعلى الرغم من هذه القيود، تُعتبر البيانات المقدّمة في هذا التقرير موثوقة بشكل كافٍ لتسليط الضوء على التحدّيات التي يواجهها المكتبان والفرص المتاحة أمامهما، ولتحديد المسارات المحتملة التي تخوّل تكرار نموذج المكتب الفني عبر اتّحادات البلديات الأخرى، ولضمان استدامة أوسع نطاقاً.

7.1 مخطط التقرير

تمّ تنظيم هذا التقرير بالشكل التالي. أولاً، سيناقدش التقرير أداء المكتب الفني في اتحاد بلديات صور من خلال عرض نتائج التقييم الكمي، والتقييم النوعي وتحليل الخطاب، وتحليل بيستيل. بعدها، سيقدّم التقرير توصيات محدّدة للمكتب الفني في اتحاد بلديات صور. في الفصل الثالث، سيناقدش التقرير أداء المكتب الفني اتحاد بلديات الفيحاء من خلال عرض نتائج التقييم الكمي، والتقييم النوعي وتحليل الخطاب، وتحليل بيستيل. بعدها، ستقدّم توصيات محدّدة للمكتب الفني في اتحاد بلديات الفيحاء. في الفصل الرابع، سيستخلص التقرير توصيات عامّة ويقترح طريقة للمضي قدماً لدعم توسيع نطاق المكاتب الفنية بشكل عام وتعزيز استدامته. وستلي ذلك خلاصة موجزة في الفصل الخامس. ويقدم الملحق 4 التوصيات في ما يتعلّق بالدعم المفترض أن تقدّمه المكاتب الفنية لنشاطات مشروع التمكين البلدي.

أداء المكتب الفني: اتحاد بلديات صور

1.2 اتحاد بلديات صور – التقييم الكمي

الموظفون

يشكّل المكتب الفني في اتحاد بلديات صور وحدة مؤلفة من أربعة موظفين بدوام كامل. ويتضمّن الفريق خبيراً طوبوغرافياً ومهندساً معمارياً ومهندساً للدراسات الاستقصائية واختصاصي في تكنولوجيا المعلومات. ويحمل الموظفون إجازة جامعية أو درجة ماجستير في مجالات الخبرة ذات الصلة. وفي اتحاد بلديات صور، إنّ كل موظفي المكتب الفني من الذكور.

التنظيم والهيكلية

يتكوّن اتحاد بلديات صور من ثلاثة أقسام: القسم الإداري والقسم المالي والقسم الفني. وبحسب الهيكل التنظيمي لاتحاد البلديات، يقع المكتب الفني تحت القسم الفني، وذلك وفقاً للاتفاقية الموقعة بين برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) واتحاد بلديات صور، وتماشياً مع طريقة تأسيس معظم المكاتب الفنية في لبنان.

وقد أفاد موظفو المكتب الفني بأنّ البنية التنظيمية للمكتب محدّدة بوضوح ولكن، لا يتمّ التقيد بها دائماً في الممارسة. وذكر كل الموظف (عدد 4) أنّ بيان الرسالة والرؤية للمكتب الفني معدّ كتابةً بالإضافة إلى الشروط المرجعية (ToR) التي توجز الأدوار والمسؤوليات الرئيسية للمكتب ككل. وقد وضع المكتب خطة للعمل يتمّ تحديثها على أساس سنوي من قبل موظفي المكتب بالتعاون مع اتحاد البلديات وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat). غير أنّه، عملياً، ذكر موظفو المكتب الفني أنّه يتمّ اتباع هذه الخطة "أحياناً" فقط.⁸ وعلى نحو مماثل، أشار الموظفون الأربعة في المكتب إلى أنّ الشروط المرجعية لمناصبهم محدّدة، ولكنهم يتقيدون بها "أحياناً" فقط.⁹ أمّا بالنسبة إلى العمل اليومي للمكتب الفني، فأبلغ الموظفون عن غياب

©UNDP/UN-Habitat

خطط العمل الفردية التي تشكّل أداة مهمة لتوضيح الأدوار والمسؤوليات للأفراد وإدارة سير عملهم وتتبع المراحل المرجعية والمهمل وإدارة الأداء والمساءلة.

وتبيّن أيضاً أن الموظفين يواجهون تحديات في ما يتعلق بالإبلاغ وتقديم التقارير ضمن المكتب الفني وبين المكتب والأقسام الأخرى من اتحاد البلديات. ومع أنّ موظفي المكتب الفني يعون بوضوح موقع المكتب ضمن الهيكل التنظيمي لاتحاد البلديات، إلا أنهم ذكروا أنّ لا هيكل تنظيمياً يحدّد التسلسل الإداري ضمن المكتب والتسلسل الإداري والتنسيق مع الأقسام الأخرى لاتحاد البلديات. وتتماشى هذه النتيجة مع نتائج تقييم سابق أجراه برنامج الأمم المتحدة والمستوطنات البشرية في العام 2018.¹⁰ ومع ذلك، فقد عكست المقابلات النوعية تازراً بين الوحدات وأشارت إلى نهج تعاوني بين الأقسام بدلاً من العمل بشكل منعزل. وحالياً، يقدّم المكتب الفني التقارير مباشرة إلى رئيس اتحاد البلديات.

بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه، تبيّن أنّ آليات المساءلة لتتبع أداء المكتب الفني والموظفين محدودة جداً. فلم يذكر أيّ من الموظفين نظاماً متوفراً لتقييم أداء المكتب أو لتقييم أداء الموظفين الفرديين. ولم

8 اختاروا هذا الجواب من بين الخيارات التالية: بانتظام؛ غالباً؛ أحياناً؛ نادراً؛ أبداً.

9 الملاحظة نفسها كما أعلاه.

10 برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) (2018). تقرير تقييم المكاتب الفنية – مشروع الشراكة بين مدينة وأخرى، بلديتي صور وزوربخ.

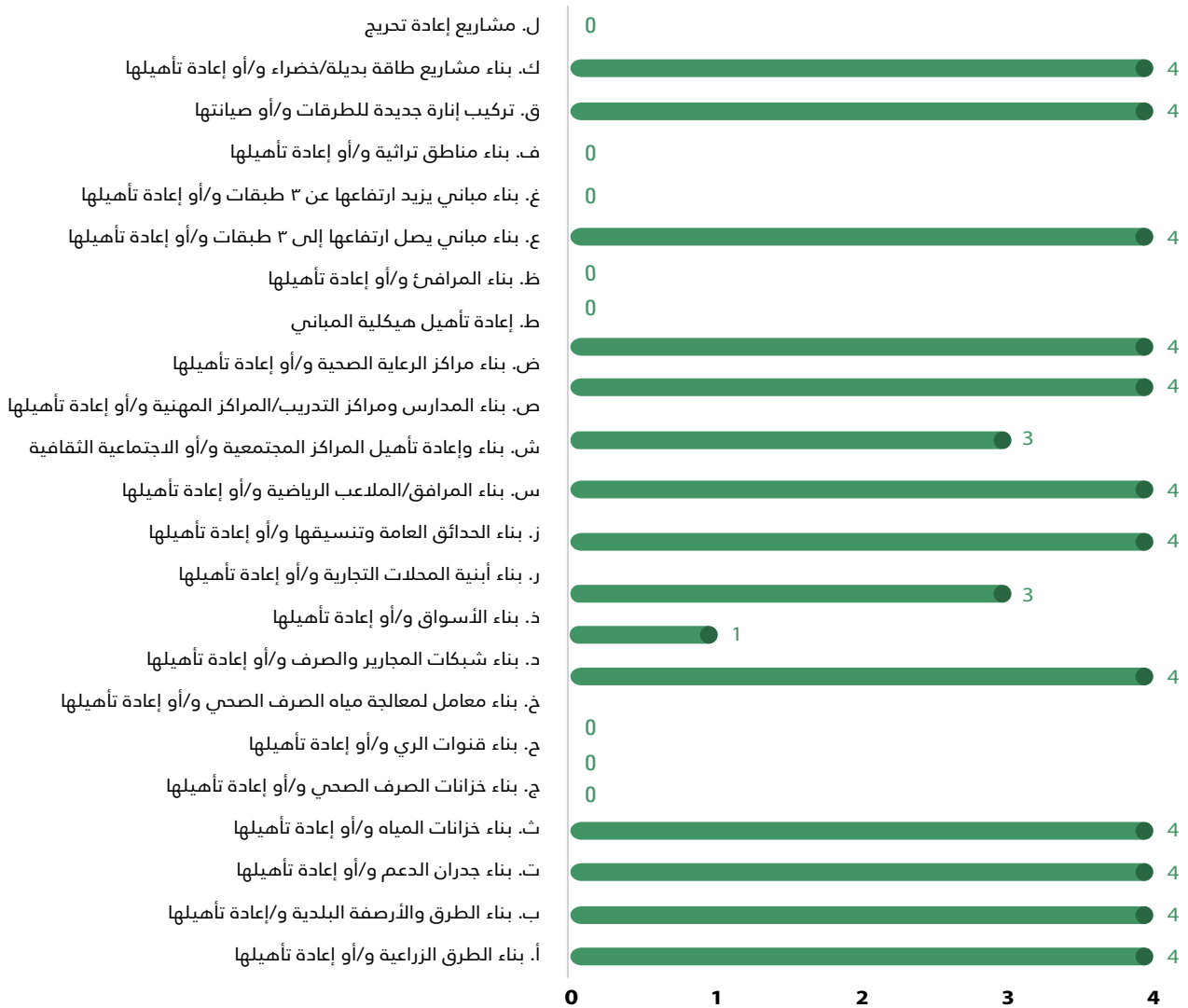
يبلغ أيُّ من الموظَّفين في المكتب الفني في صور عن مكافأة جهود الموظَّفين أو تقديرها. ومع ذلك، ذكر واحد من الموظَّفين أنه "متحفز جدًّا" في منصبه فيما أفاد ثلاثة من الموظَّفين أنهم "محفَّزين" في مناصبهم، وصنَّف كلُّ الموظَّفين الأربعة روح الفريق ضمن المكتب على أنه ممتاز.

الأدوار والمسؤوليات

أفاد موظفو المكتب الفني بتنفيذ مجموعة متنوِّعة من المشاريع على مدى الـ24 شهرًا الماضية (الرَّسم البياني 1). وكانت هذه المشاريع صغيرة النطاق وتركز بشكل أساسي على البنية التَّحتيَّة المحليَّة

مثل الطرقات البلديَّة والريفيَّة؛ و"المشاريع الخضراء" مثل تلك المتعلِّقة بالطاقة النُّظيفة، ومجموعة من المشاريع التي تدعم الخدمات الأساسيَّة، بما في ذلك بناء المراكز الصحيَّة والمدارس والمراكز المجتمعيَّة والمرافق الرياضيَّة والحدائق العامَّة أو إعادة تأهيلها، ومشاريع الصَّرف الصحي. وذكر الموظفون بوتيرة أقلَّ المشاريع التي تدعم التنمية الاقتصاديَّة المحليَّة (على سبيل المثال الأسواق والموانئ/المرافئ والمتاجر) والمشاريع المتعلِّقة بالمياه وخدمات الصَّرف الصحي والنُّظافة الصحيَّة (WASH) (مثلًا الريّ وخزانات الصَّرف الصحيّ وخزانات المياه).

الرَّسم البياني 1: أنواع المشاريع التي عمل عليها المكتب الفني في خلال الـ24 شهرًا الماضية، بحسب ما أفاد كلُّ من موظفي المكتب (العدد = 4).



الطلّبات تتمّ بالتَّسويق مع موظفي المكتب (العدد = 4، إمكانيَّة اختيار أكثر من جواب).

وأفيد بأنَّ المشاريع التي نفَّذها المكتب الفني على مدى الأشهر الـ24 الماضية أولت اعتبارًا خاصًّا للأطفال والنِّساء واللّاجئين/الأشخاص التّازحين والفئات الأكثر حاجة من اللِّبانيين (بحسب الموظَّفين الأربعة) والشِّباب (بحسب ثلاثة من الموظَّفين)

وذكر موظفو المكتب الفني أنّ المشاريع تُنفَّذ نيابةً عن اتِّحاد بلديّات صور وبرنامج الأمم المتَّحدة للمستوطنات البشريَّة (UN-Habitat)، وليس نيابةً عن البلديّات. وفي صور، أشار كلُّ الموظَّفين إلى توفّر عمليَّة واضحة/معياريَّة لإدارة طلبات الحصول على الدِّعم من المكتب الفني. فبحسب ما ذكره الموظفون الأربعة، يقوم اتِّحاد البلديّات بإدارتها، وذكر ثلاثة موظفون أيضًا أنّ إدارة

المشاريع من خلال النهج التشاركية. وإلى جانب ذلك، مع أن كل الموظفين الأربعة في المكتب أفادوا بأن المستفيدين الأساسيين من عملهم هما اتحاد البلديات وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، لم يذكر أحد منهم المجتمعات كُفئات مستفيدة. يلخص الجدول 4 المهام الرئيسية اليومية لموظفي المكتب الفني في صور وقدراتهم في هذه المجالات.

(العدد = 4، إمكانية اختيار أكثر من جواب). ولكن، من الجدير بالذكر أنه، في إطار مهام محددة، لم يذكر الموظفون أنهم عملوا على دمج احتياجات مجموعات محددة (النساء والأطفال/الشباب، وكبار السن، والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، وغيرهم) في تصميم المشاريع (مراجعة الجدول 4). بالإضافة إلى ذلك، ذكر موظف واحد من المكتب الفني في صور إشراك المجتمعات المحلية والمجتمع المدني في

الجدول 4: المهام والنشاطات والقدرات الرئيسية بحسب ما أفاد به موظفو المكتب الفني في صور.

نوع المهمة	النشاط(ات) التي اختارها الموظفون عند إجرائهم الاستبيان	عدد الموظفين الذين اختاروا هذه النشاطات (من أصل 4 موظفين)	متوسط مستوى القدرة على تنفيذ هذه المهام بحسب ما أفاد به الموظفون (5 أعلى قدرة و1 أقل قدرة)	النشاطات التي لم يختارها أي من الموظفين عند إجرائهم الاستبيان
البيانات	جمع البيانات	4 موظفين	5	- إعداد نماذج لجمع البيانات - إعداد قواعد بيانات
	متابعة إجراءات الترخيص	3 موظفين	2	
تصميم المشروع	إصدار خرائط معمارية/إنشائية/كهربائية/ميكانيكية صالحة للتنفيذ	3 موظفين	5	- وضع الشروط المرجعية (ToR)
	كتابة المواصفات	3 موظفين	5	- دمج احتياجات مجموعات محددة (النساء، الأطفال/اليافعون، كبار السن، ذوو الاحتياجات الخاصة، إلخ) في تصميم المشاريع
	إعداد جداول تفصيلية للكميات (BOQs)	3 موظفين	5	
	إجراء عمليات حساب التكاليف وتقدير ميزانيات المشاريع	3 موظفين	3.6	
	التواصل مع منظمات غير حكومية أخرى وشركاء آخرين في مجال التنمية بخصوص مشاريع محددة	3 موظفين	4.6	- تحضير نماذج للتنبؤ بالنفقات/الدخل للمشاريع لمدة تتراوح بين 3 و10 سنوات
	الانخراط/التنسيق مع القطاع الخاص بخصوص مشاريع محددة	4 موظفين	4.5	
	صياغة المذكرات المفاهيمية للمشروع	موظف واحد	5	- تقدير تكاليف التشغيل والصيانة
	التفاعل مع المجتمعات المحلية والمجتمع المدني بخصوص المشاريع عبر نهج تشاركية	موظف واحد	5	- إجراء دراسات جدوى للمشاريع - إصدار الخرائط اللازمة للترخيص - إعداد دليل للصحة والسلامة والبيئة

- إصدار كُتبيات التشغيل والصيانة	5	3 موظفين	تحضير تقديرات تكاليف المشاريع ومراقبتها ومتابعتها، والتخطيط للبرامج الزمنية للمشاريع	تنفيذ المشروع
	5	3 موظفين	الإشراف على أعمال البناء اليومية	
	5	3 موظفين	تقييم المشاريع التي تم تنفيذها بعد إنجازها	
	5	موظفان (2)	مراجعة الوثائق التي يتم تقديمها خلال تنفيذ المشاريع	
	5	موظفان (2)	مراقبة سير المشاريع وإعداد تقارير للمشاريع	
دعم أنظمة/سجلات إدارة الممتلكات (الأرض والمعدات والآلات وغيرها) - دعم البلديات في مراقبة الممتلكات عبر تطبيق "GIS" لأغراض متعلقة بتقييم الضرائب - نماذج الاستهلاك				التّمويل البلدي / نظام المعلومات الجغرافية (GIS)

وقد ذكر اثنان من الموظّفين أنّهما لم يتلقّيا أيّ معلومات أو حزمة إعداد وتأهيل للعمل عندما تولّوا منصبيهما. أمّا الموظّفان الآخران، فقد أفادا بأنّهما خضعا لهكذا عمليّة، ولكن، عندما تمّ سؤال الموظّفين عن محتوى عمليّة الإعداد، أشار واحد منهم إلى تدريب عام على القيادة تلقّاه في هولندا، وأشار موظّفان آخران إلى تدريب عام على تغيير المناخ تلقّياه في فالنسيا (العدد = 2، إمكانيّة اختيار أكثر من جواب).

وبشكل عام، يُعتبر التّدريب الذي تلقّاه موظّفو المكتب الفني في صور محدودًا. فقد أبلغ اثنان من الموظّفين عن تدريب على تصميم المشروع وإعداد المقترح وكتابة مذكرات مفاهيميّة. وأشار موظّف واحد إلى أنّه تلقّى جلسة تدريب واحدة على نظم المعلومات الجغرافيّة، فيما ذكر موظّف آخر إلى أنّه لم يتلقّ أيّ تدريب.

الموارد والقدرات

أفاد موظّفو المكتب الفني في صور بأنّ المكتب مزوّد بموارد كافية. وقد أشار الموظّفون الأربعة كلّهم إلى توفّر موارد كافية (مثلًا ماليّة وبشريّة ومن حيث القدرات...) تمكّنهم من الأداء بدورهم ومسؤوليّاتهم بشكلٍ وافٍ وفعّال. وعلى مقياس مدرّج من 1 إلى 5، وصف موظّفو المكتب الفني عبء العمل في المكتب بدرجة "4" (الدرجة 1 تمثّل أقل نسبة ممكنة من عبء العمل والدرجة 5 تمثّل الطّاقة القصوى). بالإضافة إلى ذلك، ذكر الموظّفون أنّ العبء الحالي للعمل يسمح للمكتب بأن يتولّى مشاريع إضافيّة إلى ما كان مقرّرًا لهذه السّنة.

الإعداد/التأهيل لبدء العمل والتّدريب

في اتّحاد بلديات صور، لم يتمّ اعتماد أيّ عمليّة معياريّة لإعداد الموظّفين وتأهيلهم لبدء العمل.

التنسيق الداخلي

أشار موظفو المكتب الفني إلى توفر تنسيق قوي مع اتحاد البلديات، ويتضمن ذلك اجتماعات أسبوعية مع الجهات صاحبة المصلحة / رؤساء الأقسام في اتحاد البلديات، أي رئيس اتحاد البلديات، رئيس القسم الإداري و/أو القسم المالي و/أو القسم الفني، ومدير اتحاد البلديات. ووصف موظفو المكتب الفني العلاقة مع هذه الجهات بـ "جيدة". ولم يذكر أي من الموظفين علاقة مع أعضاء المجلس البلدي.

التنسيق الخارجي

تكشف البيانات عن توفر تنسيق منتظم ومستمر مع اتحاد بلديات صور وعن علاقات إيجابية أقيمت على مر السنين، لا سيما مع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) والبلديات. ومع ذلك، كما يظهر الجدول 5 أدناه، لم يتوفر أي تنسيق مع الجهات الخارجية الأخرى، بما فيها الشركاء الآخرين في التنمية في المنطقة، وإن توفر، كان محدودًا جدًا.

الجدول 5: مستوى التنسيق مع الجهات الخارجية، بحسب ما أفاد به موظفو المكتب الفني في صور

الجهة الفاعلة	مستوى التنسيق (بحسب ما ذكره الموظفون)
البلديات	تنسيق قوي (عدد = 1) تنسيق كاف (عدد = 3)
المنظمات غير الحكومية المحلية	تنسيق محدود (عدد = 4)
المنظمات المجتمعية والمجموعات/الجهات الفاعلة الممثلة للمجتمع (مثلًا القادة الدينيين وقادة الشباب)	لا تنسيق / غياب التنسيق (عدد = 4)
مؤسسات المياه والصرف الصحي	لا تنسيق / غياب التنسيق (عدد = 4)
القائمقام	لا تنسيق / غياب التنسيق (عدد = 4)
المحافظ	لا تنسيق / غياب التنسيق (عدد = 4)
نقابة المهندسين	لا تنسيق / غياب التنسيق (عدد = 4)
المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية	لا تنسيق / غياب التنسيق (عدد = 4)
وزارة الداخلية والبلديات	لا تنسيق / غياب التنسيق (عدد = 4)
المديرية العامة للتنظيم المدني	تنسيق محدود (عدد = 1) لا تنسيق / غياب التنسيق (عدد = 3)
وزارة البيئة	لا تنسيق / غياب التنسيق (عدد = 4)
وزارة الطاقة والمياه	لا تنسيق / غياب التنسيق (عدد = 4)
مجلس الانماء والإعمار	لا تنسيق / غياب التنسيق (عدد = 4)
المنظمات غير الحكومية الدولية	تنسيق محدود (عدد = 1) لا تنسيق / غياب التنسيق (عدد = 3)
برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)	تنسيق قوي (عدد = 3) لا أعلم (عدد = 1)
وكالات الأمم المتحدة (غير برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية UN-Habitat)	تنسيق محدود (عدد = 4)

3.2 اتحاد بلديات صور – التوصيات

- المعلومات للمكتب الفني وعمليات الإعداد والتأهيل لبدء العمل التي يقيمها المكتب.
- أن ينشئ المكتب الفني عملية معيارية موحدة لإشراك/استشارة المجتمع/المجتمع المدني.
- أن يرسي برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) عملية معيارية لإعداد موظفي المكتب الفني وتأهيلهم لبدء العمل وتقديم تدريب إضافي بناءً على الحاجة المحلية. ويتضمن ذلك التدريب لتعزيز القدرات في المجالات التي يشير إليها الموظفون على أنها من مهامهم الحالية ولكنهم يعانون من محدودية القدرات في تأديتها:
- إعداد المذكرات المفاهيمية للمشاريع
- متابعة إجراءات الحصول على ترخيص
- إجراء عمليات تقدير التكاليف وتقدير الميزانيات للمشاريع
- التعاون مع المجتمعات والمجتمع المحلي لتنفيذ المشاريع من خلال اعتماد نهج تشاركية
- استعراض الوثائق والمواد المقدمة من قبل المقاول في أثناء تنفيذ المشروع¹²
- رصد التقدم المحرز وإعداد التقارير للمشاريع
- وقد يركز التدريب أيضاً على المهام التي لا يضطلع بها موظفو المكتب الفني حالياً ولكنها تستطيع أن تعزز المشاركة في مواضيع مثل:
- إعداد نماذج لجمع البيانات
- إعداد قواعد بيانات
- وضع الشروط المرجعية (ToR)
- دمج احتياجات مجموعات محددة (النساء، الأطفال/اليافعون، كبار السن، ذوو الاحتياجات الخاصة، إلخ) في تصميم المشاريع
- تحضير نماذج للتنبؤ بالنفقات/الدخل للمشاريع لمدة تتراوح بين 3 و10 سنوات
- تقدير تكاليف التشغيل والصيانة
- إجراء دراسات جدوى للمشاريع
- إصدار الخرائط اللازمة للترخيص
- إعداد دليل للصحة والسلامة والبيئة
- إصدار كتيبات التشغيل والصيانة
- دعم أنظمة/سجلات إدارة الممتلكات (الأرض والمعدات والآلات وغيرها)

- أن يضمن اتحاد البلديات التمثيل المتساوي بين الرجال والإناث، وقد يكون لذلك آثار إيجابية في المكتب الفني، بما في ذلك توفير مجموعة أكبر من الموارد البشرية/المواهب وتحقيق تعاون معزز وفهم أفضل لاحتياجات المجتمع وأولوياته.
- أن يوضح اتحاد البلديات التسلسل الإداري / مسارات الإبلاغ بين المكتب الفني وأقسام اتحاد البلديات وضمان أن موظفي المكتب الفني على دراية بهذه الهيكلية. سيؤدي ذلك إلى دعم دمج المكتب الفني في اتحاد البلديات بشكل أكبر وتعزيز المساواة الداخلية. وقد أسس اتحاد بلديات صور وحدة متكاملة للحد من الكوارث تساهم في عمل اتحاد بلديات صور من خلال توفير بيانات من الميدان فضلاً عن تقديم المشورة بشأن الجوانب الهندسية والتصميمية للحد من مخاطر الكوارث. ويمكن لهذه الوحدة وطريقة دمجها ضمن هيكل اتحاد البلديات أن توفر فرصة لتعلم كيفية دمج المكتب الفني في صور بشكل خاص والمكاتب الفنية الأخرى بشكل عام.
- أن يعيد المكتب الفني، بدعم من اتحاد البلديات وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، النظر في خطة عمل المكتب كجزء من استعراض منتصف السنة. وسيعزز ذلك سلامة خطة العمل وصحتها ويقوي المساواة الداخلية، كما سيمكن المكتب الفني من تضمين أوليات جديدة/ناشئة في الخطة، مثل احتياجات متعلقة بفيروس كورونا المستجد.
- أن يعدّ المكتب الفني، بدعم من اتحاد البلديات وبرنامج الأمم المتحدة والمستوطنات والبشرية، خطط عمل فردية وأن ينفذ عملية لاستعراض الأداء. وسيدعم ذلك المساواة الداخلية وتقدير جهود الموظفين. ويُعتبر تقدير الموظفين والتحفيز الداخلي/الدوافع الداخلية عاملين مهمين جداً في مكان العمل لأنهما يؤديان إلى شعور بالانتماء وينميان بيئة عمل داعمة.
- أن يعزز المكتب الفني، بدعم من اتحاد البلديات وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، التركيز على المجتمع في عمليات المكتب وإجراءاته.
- أن يقدم برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) / الشركاء تدريباً لموظفي المكتب الفني على إشراك المجتمع وانعكاس احتياجات المجموعات المحددة في المشاريع والمقترحات.
- أن يعكس برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية الأهمية المحورية للمجتمع في حزم

12 قد تشمل هذه الوثائق والمواد الرسوم التنفيذية والتقديمات المتعلقة بالمواد وطلبات التوضيح وغيرها.

الفاعلة من القطاع العام مثل مكاتب مؤسّسة المياه ووزارة السّؤون الاجتماعيّة، يستطيع أن يصبح شريكاً نشطاً في تنسيق المدخلات المختلفة لهذه الهيئات، وفي الوقت نفسه، ضمان التّكامل وتجنّب التّداخل المحتمل.

- أن يضع المكتب الفني، بدعم من برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشريّة (UN-Habitat)، استراتيجيّة لتعبئة الموارد وخطة عمل لتأمين هذه الموارد. وسيدعم ذلك استدامة المكتب الفني.
- أن يوثّق المكتب الفني، بدعم من برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشريّة (UN-Habitat)، وعلى أساس سنوي، المشاريع المكتملة التي نفذها المكتب، وأن يضمن كيف أفادت هذه المشاريع المجتمع. وسيساعد ذلك على إبراز إنجازات المكتب الفني وموظفيه داخل اتحاد البلديات وأمام الجهات الفاعلة الخارجيّة أيضاً، كما يمكنه دعم تكرار نموذج المكتب الفني واستدامته.

o دعم البلديات في مراقبة الممتلكات عبر تطبيق " GIS " لأغراض متعلقة بتقييم الضرائب

o إعداد نماذج الاستهلاك

- أن يعزّز المكتب الفني، بدعم من برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشريّة (UN-Habitat) واتحاد البلديات، المشاركة مع الجهات الفاعلة الخارجيّة. لضمان الاستدامة وإضفاء الطابع المؤسّسي على المدى الطّويل، من المهمّ جدّاً أن يقوم الشّركاء في التّنمية – غير برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشريّة (UN-Habitat) – بإشراك المكتب الفني في صور في تنفيذ مشاريع البناء/البنى التّحتيّة الخاصّة بهم. ويشمل ذلك المنظّمات غير الحكوميّة الدوليّة والمحليّة والمنظّمات التّنائيّة ووكالات الأمم المتّحدة. بالإضافة إلى ذلك، إذا أصبح المكتب الفني يتعامل مباشرةً مع الجهات الفاعلة المحليّة، بما فيها الجهات

أداء المكتب الفني – اتحاد بلدية الفيحاء

1.3 اتحاد بلدية الفيحاء – التقييم الكمّي

الموظفون

يشكّل المكتب الفني في اتحاد بلديات الفيحاء وحدة مؤلفة من ثلاثة موظفين، اثنان منهم يعملان بدوام كامل. ويتضمّن الفريق مهندساً معمارياً وأخصائياً في العمل الاجتماعي ومساعدًا إدارياً يعمل بدوام جزئي. ويحمل الموظفون إجازة جامعيّة أو درجة ماجستير في مجالات الخبرة ذات الصلة. وإنّ اثنتين من الموظفين هم من الإناث وموظف واحد هو ذكر.

التنظيم والهيكلية للمكتب الفني

مع أنّ المكتب الفني يتمتّع بروابط واضحة مع الأقسام الأخرى ضمن اتحاد بلديات الفيحاء، يبقى من غير الواضح موقع المكتب ضمن هيكل اتحاد البلديات. ويحتوي اتحاد بلديات الفيحاء على ستة أقسام، هي: القسم الفني؛ والقسم الإداري؛ والقسم المالي؛ وقسم المسلخ والطبيب البيطري؛ وقسم مبيدات الآفات ومكبّ النفايات؛ وفرقة الإطفاء (الشكل 3 أدناه). وتعتبر الجهات صاحبة المصلحة في اتحاد بلديات الفيحاء أنّ المكتب الفني يشكّل جزءاً جوهرياً من اتحاد البلديات لأنه يكمل مرصد طرابلس للبيئة والتنمية (TEDO) المنشأ تحت القسم الفني.¹³ غير أنّه لا يتوفّر أي هيكل أو مخطط تنظيمي يحدّد موقع المكتب الفني ضمن اتحاد بلديات الفيحاء أو العلاقات الإدارية والإبلاغ بينه وبين الأقسام الأخرى، بما فيها مرصد طرابلس للبيئة والتنمية. وقد أفاد اثنان من موظفي المكتب (العدد = 3) بأنّ موقع المكتب الفني ضمن الهيكل التنظيمي لاتحاد البلديات يبقى غير واضح.

يتمتّع المكتب الفني بتأسيس وتنظيم مكتوبين، ولكنه، من الناحية العملية، لا يتمّ اتباع العمليات المكتوبة دائماً. وقد سجّل موظفو المكتب إجابات متباينة في هذا الصدد. فقد ذكر كل موظفي المكتب أنّ بيان الرسالة والرؤية للمكتب الفني معدّ كتابةً بالإضافة إلى الشروط المرجعية (ToR) التي توزع الأدوار والمسؤوليات الرئيسية للمكتب ككل. ولكن، أشار اثنان من الموظفين إلى أنّه لا يتمّ اتباع الشروط المرجعية المنصوص عليها "غالباً"، فيما أشار موظف آخر إلى أنّه يتمّ اتباعها "أحياناً".¹⁴ ويمتلك المكتب الفني خطة عمل أعدّها، ولكنّ اثنين من الموظفين ذكروا أنّ هذه الخطة غير محدّثة، بينما ذكر الموظف الثالث أنّه يتمّ تحديثها "عند الحاجة" (العدد = 3). وعلوّة على ذلك، أشار اثنان من الموظفين إلى أنّ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) هو الذي يعدّ خطة العمل للمكتب الفني، فيما أفاد موظف ثالث بأنّ ذلك يتمّ من قبل برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية والمشرف على المكتب الفني¹⁵ وموظفي

13 تمّ تأسيس مرصد طرابلس للبيئة والتنمية (TEDO) في العام 2000 لمساعدة اتحاد البلديات وأعضاء المجلس البلدي على إدارة المشاكل البيئية من خلال الحوار الوثيق مع السلطات الوطنية والجهات صاحبة المصلحة في المدينة، وذلك كلّه مع الحفاظ على التركيز على التنمية المستدامة. ومن ضمن الوظائف الأخرى التي يقوم بها، يتابع مرصد طرابلس للبيئة والتنمية التقدّم البيئي والتنموي ويحدّد المناطق المحلّية شديدة التأثير بالمشاكل وينشر المعلومات التي يجمعها إلى الجهات صاحبة المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، يعمل مرصد طرابلس للبيئة والتنمية على تحسين نظام التخطيط والإدارة من خلال استخدام نظم المعلومات الجغرافية والإدوات التحليلية الأخرى.

14 اختاروا هذين الجوابين من بين الخيارات التالية: بانتظام؛ غالباً؛ أحياناً؛ نادراً؛ أبداً.

15 مدير فريق المكتب الفني.

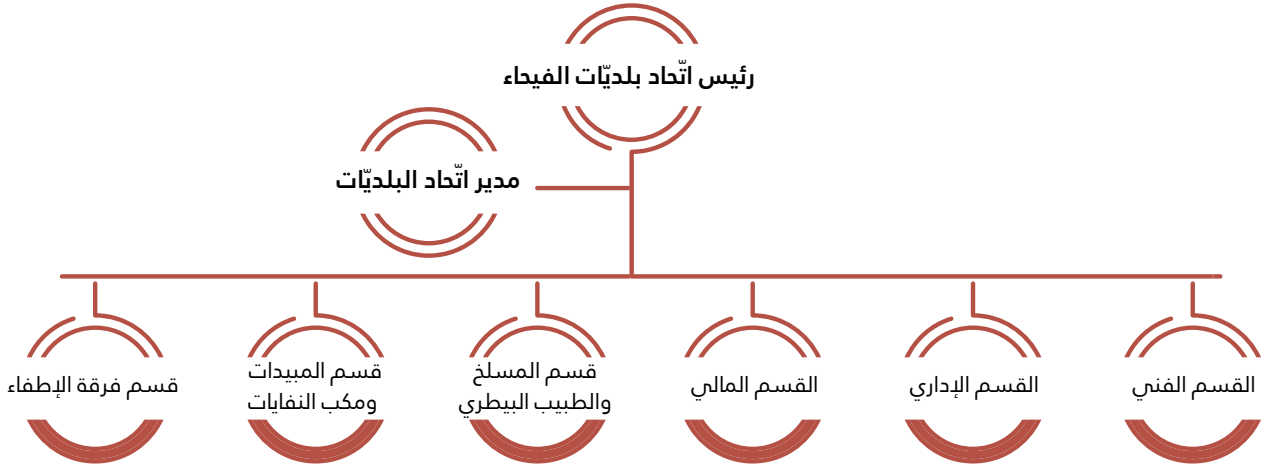
للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، في حين أن اتحاد بلديات الفيحاء لا يشارك في مثل هذه العملية. وأشار موظفان إلى غياب أي نظام لتقييم/تتبع أداء الموظفين الفرديين في المكتب الفني، بينما أجاب موظف ثالث بأنه "لا يعلم" (العدد = 3).

وعلى عكس ما أبلغ عنه موظفو المكتب الفني في اتحاد بلديات صور، أفاد موظفو المكتب في اتحاد بلديات الفيحاء بأنه يتم تقدير كل جهود الموظفين ومكافأتهما. وأشار اثنان من الموظفين إلى أنهما محايدان من حيث مستوى التحفيز، بينما ذكر موظف ثالث أنه يشعر بالدافع والتحفيز في منصبه¹⁸. وصف اثنان من الموظفين روح الفريق في المكتب الفني على أنه "جيد" فيما صنفه موظف ثالث على أنه "ممتاز" (العدد = 3).

المكتب، ولكن من دون مشاركة اتحاد البلديات. وقد ذكر الموظفون الثلاثة كلهم أن الشروط المرجعية لمناصبهم محددة ومتوفرة، ولكن أجوبتهم تباينت في ما يتعلق بمدى التقيّد بها في الممارسة، وتراوحت بين "بانتظام" و "غالبًا" و "أحيانًا"¹⁶. وقد أبلغ موظفان اثنان عن افتقار الموظفين إلى خطط العمل الفردية، فيما أفاد موظف ثالث بأنها متوفرة (العدد = 3)¹⁷.

لا يتوفر في اتحاد بلديات الفيحاء سوى آليات محدودة لتتبع أداء المكتب الفني وأداء موظفيه. فقد أشار اثنان من موظفي المكتب إلى توفر هكذا نظام لتقييم/تتبع أداء المكتب الفني، فيما أجاب موظف ثالث بأنه "لا يعلم" (العدد = 3). ولكن، عندما سُئل الموظفان الاثنان اللذان ردّا إيجابًا من يتتبع أداء المكتب، أجابا أنه "مشرف المكتب الفني" مشيرين إلى منسق المناطق في برنامج الأمم المتحدة

الشكل 3: الهيكل التنظيمي لاتحاد بلديات الفيحاء



العامة والمشاريع المتعلقة بشبكات المياه والصرف الصحي والنظافة. وقد أفاد المكتب الفني في الفيحاء بأنه أجرى عمليات بناء و/أو إعادة تأهيل للأسواق أيضًا. وتشهد المقابلات والمناقشات مع رئيس اتحاد بلديات الفيحاء على الدور الفعّال الذي أدّاه المكتب الفني في تصميم هكذا مشاريع.

وذكر موظفو المكتب الفني أنه يتم تنفيذ المشاريع نيابة عن اتحاد البلديات وبلديات معينة في الاتحاد (بحسب اثنين من الموظفين) ونيابة عن برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) (بحسب واحد من الموظفين)، وأعطوا إجابات متباينة إزاء ما إذا كانت تتوفر عملية واضحة لمعالجة الطلبات أم لا. فأفاد اثنان من الموظفين بغياب هكذا عملية، فيما أبلغ

الأدوار والمسؤوليات

يؤدي المكتب الفني في اتحاد بلديات الفيحاء دورًا قويًا في دعم البلديات الشريكة، وبخاصة من حيث تصميم المشاريع صغيرة النطاق المتعلقة بالبنى التحتية والبناء والإشراف عليها. وأفاد موظفو المكتب الفني في الفيحاء بأنه تم تنفيذ مجموعة متنوعة من المشاريع على مدى الـ 24 شهرًا الماضية (راجع الرسم البياني 2، أدناه). وركزت هذه المشاريع بشكل أساسي على البنى التحتية المحلية مثل الطرقات البلدية وتشييد المباني و/أو إعادة تأهيلها، وعلى "مشاريع التراث" ومشاريع الطاقة النظيفة، بالإضافة إلى مجموعة متنوعة من المشاريع لدعم الخدمات الأساسية، بما في ذلك أعمال البناء أو إعادة التأهيل للمراكز المجتمعية والمرافق الرياضية والحدائق

16 اختاروا هذه الأجوبة من بين الخيارات التالية: بانتظام، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا.

17 فيما بعد، تبين أنه كان يعني خطة عمل المكتب الفني وليس خطط العمل الفردية.

18 في مقياس من 1 إلى 5: 1 = أقل درجات التحفيز و 5 أعلى درجات التحفيز

الأكثر حاجة من اللبنايين والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن. وذكر الموظفون الثلاثة كلهم في المكتب الفني في اتحاد بلديات الفيحاء أنّ الفئات الرئيسية المستفيدة من عملهم هي المجتمعات واتحاد البلديات وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، وأضاف موظف واحد أنّ البلديات هي أيضًا من الفئات المستفيدة (العدد = 3، إمكانية اختيار أكثر من جواب). يلخص الجدول 6 المهام الرئيسية اليومية لموظفي المكتب الفني في الفيحاء وقدراتهم في هذه المجالات.

واحد من الموظفين بتوفّر عملية واضحة/معياريّة لإدارة طلبات الحصول على الدعم والمشاريع. وقد أشار كل موظفي المكتب الفني إلى أنّ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) هو الذي يتولّى إدارة طلبات الحصول على دعم من المكتب، فيما ذكر واحد من الموظفين أنّ مشرف المكتب الفني يشارك في هذه العملية أيضًا (عدد = 3).

وأفيد بأنّ المشاريع التي نفّذها المكتب الفني على مدى الأشهر الـ 24 الماضية أولت اعتبارًا خاصًا للأطفال والشباب والنساء واللّاجئين/الأشخاص النّازحين والفئات

الرّسم البياني 2: أنواع المشاريع التي عمل عليها المكتب الفني في خلال الـ 24 شهرًا الماضية، بحسب ما أفاد كل من موظفي المكتب (العدد = 3).



الجدول 6: المهام والنشاطات والقدرات الرئيسية بحسب ما أفاد به موظفو المكتب الفني في اتحاد بلديات الفيحاء.

نوع المهمة	النشاط(ات) التي اختارها الموظفون عند إجرائهم الاستبيان	عدد الموظفين الذين اختاروا هذه النشاطات (من أصل 3 موظفين)	متوسط مستوى القدرة على تنفيذ هذه المهام بحسب ما أفاد به الموظفون (5 أعلى قدرة و1 أقل قدرة)
البيانات	جمع البيانات	3 موظفين	4
	إعداد نماذج لجمع البيانات	موظفان (2)	4
	إعداد قاعدة/قواعد بيانات	موظفان (2)	4.5
تصميم المشروع	صياغة مذكرات مفاهيمية للمشروع	موظف واحد	4
	إجراء عمليات حساب التكاليف وتقدير ميزانيات المشاريع	موظف واحد	4
	إعداد جداول تفصيلية للكميات (BOQs)	موظف واحد	4
	كتابة المواصفات	موظف واحد	5
	إصدار خرائط معمارية/إنشائية/كهربائية/ميكانيكية صالحة للتنفيذ	موظفان (2)	4
	متابعة إجراءات الترخيص	موظف واحد	4
	التواصل مع منظمات غير حكومية أخرى وشركاء آخرين في مجال التنمية بخصوص مشاريع محددة	3 موظفين	4
	دمج احتياجات مجموعات محددة (النساء، الأطفال/اليافعون، كبار السن، ذوو الاحتياجات الخاصة، إلخ) في تصميم المشاريع	3 موظفين	4
	التفاعل مع المجتمعات المحلية والمجتمع المدني بخصوص المشاريع عبر نهج تشاركية	3 موظفين	4
	إصدار كتيبات التشغيل والصيانة	موظف واحد	4
تنفيذ المشروع	الإشراف على أعمال البناء اليومية	موظفان (2)	4.5
	مراقبة سير المشاريع وإعداد تقارير للمشاريع	3 موظفين	3.6
	مراجعة الوثائق التي يتم تقديمها خلال تنفيذ المشاريع	موظفان (2)	4.5
	تقييم المشاريع التي تم تنفيذها بعد إنجازها	موظفان (2)	3.5
	تحضير تقديرات تكاليف المشاريع ومراقبتها ومتابعتها، والتخطيط للبرامج الزمنية للمشاريع		

دعم أنظمة/ سجلات إدارة الممتلكات (الأرض والمعدّات والآلات وغيرها)					التّمويل البلدي / نظام المعلومات الجغرافيّة (GIS)
- دعم البلديات في مراقبة الممتلكات عبر تطبيق " GIS " لأغراض متعلّقة بتقييم الضرائب					
- نماذج الاستهلاك					

الإعداد/التأهيل لبدء العمل والتدريب

على عكس الوضع في اتحاد بلديات صور، تمّ تطبيق عمليّة لإعداد/تأهيل الموظّفين لبدء العمل. وأفاد موظّفان اثنان بأنّهما حضرا عرضاً عن دور المكتب الفني وذكر موظّف واحد أنّه تلقى تفاصيل عن المشروع وعن إجراءات إعداد التّقارير والإبلاغ.

ولم يتلقّ موظّفو المكتب الفني سوى تدريب محدود. فقد أفاد موظّفان بأنّهما تلقّيا بعض التّدريب، فيما ذكر موظّف آخر أنّه لم يتلقّ أيّ تدريب. وشملت التّدريبات المذكورة تدريباً على "استبيان 123"، نظام المعلومات الجغرافيّة (جلسة تدريبيّة واحدة)؛ و"تدريبات متعلّقة بالمشروع".

التنسيق الداخلي

أشار موظّفو المكتب الفني إلى توفّر تنسيق قويّ مع اتحاد البلديات. وذكر واحد من موظّفي المكتب عقد اجتماعات مع اتحاد البلديات على أساس ربع سنوي، فيما أجاب الموظّفان الآخران عن هذا السؤال بـ"أبداً" أو "لا أعلم". وأشار الموظّف الذي ذكر الاجتماعات مع اتحاد البلديات كلّ فصل إلى أنّهم يجتمعون بمدير اتحاد البلديات. ولكنّ هذا الموظّف وصف مستوى التنسيق بين مدير الاتحاد والمكتب الفني على أنّه "ضعيف".

التنسيق الخارجي

أفاد المكتب الفني بتنسيق متوفّر مع مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة. ولكنّ مستوى هذا التّعاون يختلف بشكل كبير، كما تُبيّن الإجابات المتباينة الموضّحة في الجدول 7 (أدناه). وعلى غرار ما تمّ الإبلاغ عنه بشأن التنسيق الداخلي، قد يشير هذا التّفاوت إلى أنّه ليس كلّ الموظّفين في المكتب الفني على دراية بالاجتماعات المقرّرة (التنسيق).

الموارد والقدرات

أفاد موظّفو المكتب الفني في اتحاد بلديات الفيحاء بأنّ المكتب يحتاج إلى موارد وقدرات إضافيّة. وأبلغ الموظّفون الثلاثة كلّهم عن الحاجة إلى معدّات إضافيّة، مثل آلة طباعة وحبر (ذُكرت مرّة واحدة)؛ وأجهزة الكمبيوتر المحمولة (ذُكرت مرّة واحدة)؛ وأجهزة الهاتف الخليوي (ذُكرت مرّتين)؛ ومعدّات للمكتب، بما فيها أدوات/خزانات شحن الطّاقة (ذُكرت مرّة واحدة)؛ وسيّارة (ذُكرت مرّتين). وأشار الموظّفون الثلاثة أيضاً إلى الحاجة إلى توفير موارد ماليّة إضافيّة لتغطية الرّواتب وتكاليف مرافق المكتب. وأبلغ إثنان من الموظّفين عن الحاجة إلى بعض البرمجيّات للكمبيوتر، مثل برمجيّات مكافحة الفيروسات والبرامج الأخرى. وأخيراً، أشار إثنان من الموظّفين إلى الحاجة إلى موظّفين إضافيّين في المكتب الفني، ويشمل ذلك مهندساً مدنيّاً (ذُكر مرّتين)؛ ومنسّقاً ميدانيّاً/ عاملاً اجتماعيّاً (ذُكر مرّتين)؛ وموظّف إدخال البيانات (ذُكر مرّة واحدة). ويتماشى ذلك مع نتائج الجدول 6 أعلاه، فعدد الموارد البشريّة المتاحة في المكتب الفني في اتحاد بلديات الفيحاء أقلّ من ما هو عليه في المكتب الفني في اتحاد بلديات صور. وعلى مقياس مدرّج من 1 إلى 5، وصف موظّفو المكتب الفني (عدد = 3) عبء العمل في المكتب بدرجة "3" (الدرجة 1 تمثّل أقل نسبة ممكنة من عبء العمل والدرجة 5 تمثّل الطّاقة القصوى). بالإضافة إلى ذلك، ذكر الموظّفون أنّ العبء الحالي للعمل يسمح للمكتب بأن يتولّى مشاريع إضافيّة إلى ما كان مقرّراً لهذه السّنة (العدد = 3).

الجدول 7: مستوى التنسيق مع الجهات الخارجية، بحسب ما أفاد به موظفو المكتب الفني في الفيحاء

الجهة الفاعلة	مستوى التنسيق (بحسب ما ذكره الموظفون)
البلديات	تنسيق قوي (عدد = 2) تنسيق كاف (عدد = 1)
المنظمات غير الحكومية المحليّة	تنسيق قوي (عدد = 2) تنسيق كاف (عدد = 1)
المنظمات المجتمعيّة والمجموعات/الجهات الفاعلة الممثلة للمجتمع (مثلًا القادة الدينيين وقادة الشباب)	تنسيق كاف (عدد = 2) لا تنسيق / غياب التنسيق (عدد = 1)
مؤسسات المياه والصرف الصحيّ	تنسيق قوي (عدد = 1) تنسيق محدود (عدد = 2)
الفائ مقام	تنسيق محدود (عدد = 2) لا تنسيق / غياب التنسيق (عدد = 1)
المحافظ	تنسيق قوي (عدد = 1) تنسيق محدود (عدد = 2)
نقابة المهندسين	تنسيق قوي (عدد = 1) تنسيق كاف (عدد = 2)
المديريّة العامّة للإدارات والمجالس المحليّة	تنسيق محدود (عدد = 2) لا تنسيق / غياب التنسيق (عدد = 1)
وزارة الداخليّة والبلديات	تنسيق قوي (عدد = 1) تنسيق محدود (عدد = 2)
المديريّة العامّة للتّنينظيم المدني	تنسيق محدود (عدد = 2) لا تنسيق / غياب التنسيق (عدد = 1)
وزارة البيئّة	تنسيق محدود (عدد = 2) لا تنسيق / غياب التنسيق (عدد = 1)
وزارة الطّاقة والمياه	تنسيق قوي (عدد = 1) تنسيق محدود (عدد = 2)
مجلس الانماء والإعمار	تنسيق قوي (عدد = 1) تنسيق كاف (عدد = 1) تنسيق محدود (عدد = 1)
المنظمات غير الحكوميّة الدوليّة	تنسيق قوي (عدد = 1) تنسيق محدود (عدد = 1)

تنسيق قوي (عدد = 2)	برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)
تنسيق كاف (عدد = 1)	وكالات الأمم المتحدة (غير برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat))
تنسيق قوي (عدد = 1)	
تنسيق كاف (عدد = 2)	

دعم إضافي.

- ومن ناحية التنسيق، أُشير إلى أنه يتعيّن على المكتب الفني أن يبذل جهدًا أكبر للتنسيق مع البلديات، وأنه يمكن لهذا المكتب أن يحقق فعالية أكبر إذا قام بإشراك المجتمعات المحلية في طرابلس والمينا والبدّاوي والقلمون.
- ذكرت الجهات صاحبة المصلحة القيود من حيث الموارد البشرية في المكتب الفني، فلا يكفي توفير ثلاثة خبراء فقط لتنفيذ المشاريع الكبرى. وبالتالي، إذا كان سيتمّ توسيع نطاق عمل المكتب الفني، سيتعيّن توظيف موظفين جدد وخبرات إضافية، وبخاصة في الهندسة البيئية والمجالات ذات الصلة.
- في ما يتعلّق بالاستدامة المستقبلية للمكتب الفني، تبقى الحاجة الرئيسية مركّزة على تأمين رواتب الموظفين وأجورهم الشهرية.
- من ضمن الخطة الاستراتيجية التي تمّ إعدادها للاتحاد البلديات، أشارت إحدى التوصيات إلى الحاجة إلى تأسيس مكتب للتنمية المحلية مسؤول عن تنفيذ المشاريع ورصدها. ويمكن أن يصبح موقع المكتب الفني في الهيكل التنظيمي تحت مكتب التنمية المحلية - وهذه توصية يجب النظر فيها إذا كان من المتوقع أن يؤدي المكتب الفني دورًا طويل الأمد وأن يعمل ويشترك في الساحة المحلية.
- في المستقبل، يمكن أن يؤدي المكتب الفني دورًا في تقييم احتياجات المجتمع وتقديم الدعم في تصميم آليات السكاوي وإدارتها ومعالجتها، ولا سيّما في ما يتعلّق بمسائل إدارة النفايات.

أما بالنسبة إلى تحليل الخطاب، فتمّ استخدام فنية سحابة الكلمات (word cloud) لعرض الكلمات الأكثر تواترًا في المجموعة (ما يساعد على تقديم لمحة عامّة عن كيفية بروز المصطلحات عن باقي الكلمات). فتبيّن أنّ "التنسيق" يشكل أحد التحدّيات الأكثر تعبيرًا عنه في اتحاد البلديات المستهدف، على النحو الموضح أدناه. ويبيّن الرسم البياني الشبكي أيضًا أنّ المصطلح الأكثر تواترًا هو "التنسيق" ومعه المصطلحات المرتبطة به ارتباطًا مباشرًا، ما يسلط الضوء على أهميّة إرساء آليات واضحة ومباشرة للتنسيق بغية مواجهة التحدّيات على مستوى اتحاد بلديات الفيحاء.

2.3 اتحاد بلديات الفيحاء - التقييم النوعي وتحليل الخطاب

في التقييم النوعي، أثارت الجهات صاحبة المصلحة في اتحاد البلديات والبلديات الفردية النقاط الرئيسية التالية:

- في ما يتعلّق بالهيكلية والتنسيق الداخلي، شدّت الجهات صاحبة المصلحة على الحاجة إلى دمج المكتب الفني ضمن اتحاد البلديات. ويتضمّن ذلك ضمان استراتيجية واضحة للمكتب الفني، وضمان فهم اتحاد بلديات الفيحاء للعمليات والجراءات ضمن المكتب الفني والإشراف عليها، وتعزيز الاتصال والتواصل بشأن نشاطات المكتب الفني.

○ أشار اتحاد بلديات الفيحاء إلى غياب استراتيجية واضحة للمكتب الفني - من حيث الموظفون ومن حيث الطريق للمضيّ قدمًا / الاتجاه الاستراتيجي للمكتب الفني.

○ لا يملك اتحاد بلديات الفيحاء نسخة عن وصف الوظيفة / الشروط المرجعية في المكتب الفني ولا عن عقود الموظفين ولا عن خطط العمل السنوية.

○ قدّم اتحاد بلديات الفيحاء عدّة طلبات إلى برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) وطلبات إلى المكتب الفني للحصول على وثائق متعلّقة بالمكتب وتقارير سنوية وربع سنوية تسلط الضوء على النشاطات الماضية والحاضرة والمستقبلية، ولكنّ الاتحاد لم يتلق أيّ وثائق حتى تاريخه.

○ ذكر اتحاد بلديات الفيحاء نقصًا في الاتصال والتواصل بين اتحاد البلديات والمكتب الفني، لا سيّما في ما يختصّ بالمشاريع التي يتمّ تنفيذها حالياً. ويتمّ التواصل مباشرة بين المكتب الفني والبلديات الفردية بناءً على الحاجات والطلبات.

○ مع أنّ موظفي المكتب الفني أبدوا رغبتهم في دعم اتحاد بلديات الفيحاء وأعربوا عن هذه الرغبة، إلا أنّ غياب التنسيق يحدّ من معرفة اتحاد البلديات في ما يتعلّق بالمهام الموكلة إلى المكتب ويحدّ من قدرتها على الإشراف على هذه المهام، كما وأنه يعيق تقديم الاتحاد لطلبات الحصول على



4.3 اتحاد بلديات الفيحاء – التوصيات

- الفني ومكّية اتحاد بلديات الفيحاء للمكتب الفني والمساءلة بين المكتب واتحاد البلديات.
- أن يعدّ المكتب الفني، بالتعاون الوثيق مع اتحاد بلديات الفيحاء وبدعم من برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، خطة عمل سنوية تفصيلية وإعادة النظر في الخطة كجزء من استعراض منتصف السنة. ومع أنه تتوفر خطة عمل سنوية قائمة، إلا أن اتحاد بلديات الفيحاء والمكتب الفني يذكّر أنّ مشاركة الاتحاد في إعداد هذه الخطة كانت ضئيلة جداً. بالإضافة إلى ذلك، لا يتم تحديث هذه الخطة بطريقة منهجية. وسيؤدّي إعداد الخطة بالتعاون الوثيق مع اتحاد بلديات الفيحاء وتحديث هذه الخطة على أساس نصف سنوي إلى تعزيز معرفة اتحاد البلديات بشأن نشاطات المكتب وتحسين المساءلة الداخلية وتعزيز سلامة خطة العمل وصحتها.
- أن يعدّ المكتب الفني، بالتعاون الوثيق مع اتحاد بلديات الفيحاء والدعم من برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، خطط عمل فردية لكل من موظفي المكتب وأن ينفذ عملية لاستعراض الأداء. وسيدعم ذلك المساءلة الداخلية وتقدير جهود الموظفين.
- أن يعالج برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) القيود من حيث الموارد البشرية والقدرات بناءً على الحاجة وعلى المشاريع المستقبلية. ويشمل ذلك توظيف موظفين جدد وتوفير معدّات مختارة وموارد تكنولوجيا المعلومات وضمان موارد مالية كافية للرواتب والمرافق. وسيدعم ذلك فعالية المكتب الفني ويعزز تحفيز الموظفين.
- أن يضمن برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) تلبية الاحتياجات التدريبية، ويتضمّن ذلك التدريب لتعزيز القدرات في المجالات التي يشير إليها الموظفون على أنها من مهامهم الحالية ولكنهم يعانون من محدودية القدرات في تأديتها:
- أن يعدّ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، بالتعاون مع اتحاد بلديات الفيحاء، استراتيجية متوسطة/طويلة الأمد للمكتب الفني، بما في ذلك شروط موقع المكتب ضمن اتحاد البلديات وكيفية تسليم المكتب الفني إلى اتحاد بلديات الفيحاء. ويمكن أن تتضمّن هذه الاستراتيجية أيضاً جوانب متعلّقة بالموارد البشرية والمعدّات والتدريب والموارد المالية للمكتب الفني، كما وأنها ستدعم دمج المكتب الفني واستدامته على المدى الطويل.
- أن يحدّد اتحاد بلديات الفيحاء، بالتعاون مع المكتب الفني وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، موقع المكتب الفني ضمن الهيكل التنظيمي لاتحاد بلديات الفيحاء وأن يوضّح خطوط التنسيق والإبلاغ والتسلسل الإداري مع الأقسام الأخرى، وبخاصة مرصد طرابلس للبيئة والتنمية. وسيدعم ذلك دمج المكتب الفني ضمن اتحاد بلديات الفيحاء ويعزز ملكية اتحاد بلديات الفيحاء للمكتب الفني ويعزز المساءلة بين المكتب واتحاد البلديات.
- أن يعقد اتحاد بلديات الفيحاء / المكتب الفني اجتماعات داخلية منتظمة. وسيعزّز ذلك التواصل والوعي لدى موظفي المكتب الفني، كما سيعزّز التنسيق والتواصل بين المكتب والجهات صاحبة المصلحة في اتحاد بلديات الفيحاء. على سبيل المثال، يمكن للمكتب الفني أن يشارك في اجتماعات مجلس إدارة اتحاد بلديات الفيحاء، التي تُعقد عادةً كل أسبوعين.
- أن يشارك برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) / المكتب الفني المستندات ذات الصلة مع اتحاد بلديات الفيحاء (مثلاً، وصف الوظيفة / الشروط المرجعية للمكتب الفني، وعقود الموظفين). وسيعزّز ذلك المعرفة التي يملكها اتحاد بلديات الفيحاء بشأن المكتب

- إعداد المذكرات المفاهيمية للمشاريع
 - إجراء عمليات تقدير التكاليف وتقدير الميزانيات للمشاريع
 - إعداد جداول كميات تفصيلية
 - كتابة المواصفات
 - إصدار أدلة/كتيبات إرشادية للتشغيل والصيانة
 - متابعة إجراءات الحصول على ترخيص
- أن يعزز المكتب الفني، بدعم من برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) وبالتعاون الوثيق مع اتحاد بلديات الفيحاء، المشاركة مع الجهات الفاعلة الخارجية. لضمان الاستفادة وإضفاء الطابع المؤسسي على المدى الطويل، من المهم جداً أن يقوم الشركاء في التنمية - غير برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) - بإشراك المكتب الفني في الفيحاء لدى تنفيذ مشاريع البناء/البنى التحتية الخاصة بهم. ويشمل ذلك المنظمات غير الحكومية الدولية والمحلية والمنظمات التنايية ووكالات الأمم المتحدة. بالإضافة إلى ذلك، إذا أصبح المكتب الفني يتعامل مباشرة مع الجهات الفاعلة المحلية، بما فيها الجهات الفاعلة من القطاع العام مثل مكاتب مؤسسة المياه ووزارة الشؤون الاجتماعية، يستطيع أن يصبح شريكاً نشطاً في تنسيق المدخلات المختلفة لهذه الهيئات، وفي الوقت نفسه، ضمان التكامل وتجنب التداخل المحتمل.
- أن يضع المكتب الفني، بدعم من برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، استراتيجية لتعبئة الموارد وخطة عمل لتأمين هذه الموارد. وسيدعم ذلك استدامة المكتب الفني.
- أن يُعدّ المكتب الفني، بدعم من برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)، تقريراً سنوياً يوفر لمحة عامة عن المشاريع المنجزة. ويجب أن يركز التقرير على الإفادة التي وفرتها هذه المشاريع لاتحاد بلديات الفيحاء والبلديات الفرديّة والمجتمع، وأن تتم مشاركة التقرير مع اتحاد البلديات والجهات الفاعلة الخارجية الأخرى. وسيساعد ذلك على إبراز إنجازات المكتب الفني وموظفيه داخل اتحاد البلديات وأمام الجهات الفاعلة الخارجية أيضاً، كما يمكنه دعم تكرار نموذج المكتب الفني واستدامته.
- وقد يركز التدريب أيضاً على المهام التي لا يضطلع بها موظفو المكتب الفني حالياً ولكنها تستطيع أن تعزز التركيز على (بحسب الحاجة / يتعيّن تأكيدها):
 - وضع الشروط المرجعية (ToR)
 - تحضير نماذج للتنبؤ بالنفقات/الدخل للمشاريع لمدة تتراوح بين 3 و10 سنوات
 - تقدير تكاليف التشغيل والصيانة
 - إجراء دراسات جدوى للمشاريع
 - إصدار الخرائط اللازمة للترخيص
 - إعداد دليل للصحة والسلامة والبيئة
 - الانخراط والتنسيق مع القطاع الخاص بخصوص مشاريع محدّدة
 - تحضير تقديرات تكاليف المشاريع ومراقبتها ومتابعتها، والتخطيط للبرامج الزمنية للمشاريع
 - دعم أنظمة/سجلات إدارة الممتلكات (الأرض والمعدّات والآلات وغيرها)
 - دعم البلديات في مراقبة الممتلكات عبر تطبيق "GIS" لأغراض متعلقة بتقييم الضرائب
 - نماذج الاستهلاك
- أن يعزز المكتب الفني المشاركة مع الجهات صاحبة المصلحة في القطاع الخاص ويضمن إشراك المجتمع في عمليات المكتب وإجراءاته
 - أن ينشئ المكتب الفني، بدعم من برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat)

4. تحليل بيستيل (Pestel)

باستخدام أداة التحليل بيستيل، تم إجراء تحليل للعوامل الخارجية التي تؤثر على الاستدامة المستقبلية للمكتبين الفنيين في صور وطرابلس.

وتبين أن العوامل التكنولوجية تتمتع بتأثير كبير على استدامة المكتبين الفنيين في صور والفيحاء، ويتضمن ذلك، على سبيل المثال، توفير البرمجيات ومعدات تكنولوجيا المعلومات والتدريب الكافي على سبيل تجميع البيانات وتصنيفها، وغير ذلك من الأمور. كما يشمل مكونة الأنظمة بين اتحادات البلديات والبلديات الفرديّة، ما يسرّع إنجاز المهام المشتركة ويزيد الانتاجية ويحسن الرقابة على العمليات ويقلل المهل الزمنية التي تستغرقها المهام ويزيد المخرجات والنتائج. ومن الناحية الاقتصادية، تبين أن مؤسرين للداء



©UNDP/UN-Habitat

يستطيعان التأثير بشكل كبير على استدامة المكتبين الفنيين: توفر التمويل من قبل الجهات المانحة الدولية والمنظمات ووكالات الأمم المتحدة وتوفر التمويل البلدي لتغطية تكاليف المكتب الفني ورواتب موظفيه.

وقد أظهرت المؤشرات القانونية أيضاً تأثيراً كبيراً على استدامة المكتب الفني، ونذكر منها إضفاء الطابع المؤسسي على المكتب الفني وتحقيق اعتراف الشركاء في التنمية بالمكتب على أنه هيكل رسمي ضمن اتحاد البلديات. ويُعتبر التعليق الحالي للتوظيفات الجديدة في القطاع العام أمراً حاسماً ويستطيع التأثير بشكل كبير على الاستدامة.

أما في ما يتعلق بالمؤشرات السياسية، يبدو أن عدم الاستقرار السياسي في الفيحاء يؤثر بشكل متوسط على استدامة المكتب الفني. ولكن، في صور، أظهر المؤشر نفسه تأثيراً كبيراً على استدامة المكتب الفني.

وفي ما يتعلق بالمؤشرات الاجتماعية، بين التحليل أنها تحمل تأثيراً متوسطاً، وتشمل قدرة مشاريع المكتب الفني على الاستجابة للاحتياجات المحلية والتعاون مع منظمات المجتمع المدني والمنظمات المجتمعية لتحديد المشاريع.

وأخيراً، بين التحليل أن المؤشرات البيئية لا تؤثر بشكل كبير على استدامة المكتب الفني.



©UNDP

5. سبل الماضيّ قدماً والتوصيات

على المدى القصير والمتوسّط: تحسين الأداء العام للمكتب الفني

ضمان ثقافة شاملة للجميع وتمثيل متساو للنساء والرجال في المكتب الفني، ما يعزز المساواة بين الجنسين في عمليّة الاختيار والتوظيف.

تحديد تسلسل إداري (خطوط إبلاغ) واضح ضمن الهيكل التنظيمي من خلال إعداد مخطط تنظيمي واضح المعالم للمكتب الفني مع هياكل مفضّلة للإبلاغ تساعد الموظفين على فهم طريقة عمل الأدوار والمسؤولية.

تحديد السُّروط المرجعيّة (ToR) واضحة تعرض الغرض من الخدمة التي سيتمّ تقديمها ونطاقها، والنهج التي سيتمّ اعتمادها، ومعايير تقييم الأداء...

وضع خطط عمل واضحة تحقّق الأداء الأمثل للمكتب الفني ويجب أن تحدّد نهج العمل والنشاطات، بما في ذلك الجدول الزمني للعمل والمتطلبات المتوقعة من الموارد.

دعم إجراء استعراض منتصف المدّة لخطة العمل السنويّة.

تعزيز السُّموليّة والأداء الداخلي للمكتب الفني

تعزيز دمج المكتب الفني ضمن اتحاد البلديات

يُعتبر التنسيق عاملاً جوهرياً في التحدّيات الرئسية التي سلط الضوء عليها اتحاد بلديات الفيحاء. لذا، يجب تعزيز آليات التنسيق الداخلي والخارجي بما في ذلك ضمان الإدارة الفعّالة للوحدة الفنيّة ضمن اتحاد البلديات وفتح قنوات جديدة للتنسيق مع السلطات المحليّة والإقليمية كما مع المنظمات غير الحكوميّة ومنظّمات المجتمع المدني والوكالات الدوليّة وإقامة شراكات جديدة ناشطة في كلّ منطقة عمل.

بناء قدرات المكتب الفني وتنميتها

يجب تعزيز قدرات موظّفي المكتب الفني في قطاعات متنوّعة، لأنّ ذلك سيسمح بتنفيذ مشاريع إضافيّة وتحقيق نتائج أفضل، وفي الوقت نفسه، ضمان أنّ المشاريع تستهدف الفئات الأكثر حاجة وتماشياً مع الخطط الاستراتيجية المعتمّدة في اتحاد البلديات في صور أو في الفيحاء. وستتضمّن مواضيع بناء القدرات التخطيط الاستراتيجي وكتابة/صياغة المقترحات والمسح البيئي وسبل تجميع البيانات وتصنيفها ومهارات التواصل وغيرها. وإذا فكرنا على نطاق أوسع، يمكن أن يشارك موظفو المكتب الفني في برنامج لتدريب المدربين في المجالات ذات الصّلة، ما قد يصبح مؤسّراً قوياً لتوقّع الاستدامة نظراً إلى إمكانيّة صقل مهارات القوى العاملة وتبادل المعرفة من خلال تنمية معلّمين محليّين. ويمكن البحث أيضاً في إمكانيّة تبادل الخبرات بين المكاتب الفنيّة.

تعبئة الموارد وتأمين الدّعم المالي

من أجل ضمان الاستدامة في المستقبل، يتعيّن على اتّحادات البلديات العمل على تصميم استراتيجية لتعبئة الموارد وخطّة عمل تحدّد الطّرق لتأمين الموارد الجديدة والإضافيّة للمكاتب الفنيّة ولتحقيق استخدام أفضل وأمثلة للموارد المتوفرة أصلاً.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال مساهمات البلديات والوكالات التي تعمل مع المكاتب الفنيّة في تنفيذ المشاريع. ويمكن تقديم الدّعم أيضاً من قبل الوكالات الشريكة التي قد تتولّى تغطية النفقات العامّة وتكاليف الإدارة – ما يشكّل مساهمة صغيرة ولكن مهمّة يمكنها أن تخفف الأعباء الماليّة المحتملة. على سبيل المثال، يستطيع المكتب الفني أن يكلف شركاء البلديات والاتّحادات بتوفير خدمات معيّنة. فيمكن لاستراتيجية تعبئة الموارد أن تستعرض بالتالي أيضاً أنواع الخدمات التي قد يهتمّ الشركاء في دعمها/تمويلها.

تُعتبر إقامة الشراكات وتقوية الروابط وبناء علاقات التعاون
الفعال عوامل أساسية في عمل المكتب الفني لأنها
توفر المساعدة الفنية اللازمة وتعزز تبادل المعلومات على
الصعيدين الوطني والدولي وتحسن التنسيق وتجنب التداخل
المحتمل مع المؤسسات أو الهياكل القائمة. وقد تؤدي
المشاركة في اجتماعات منتظمة للإبلاغ عن المستجدات
من خلال فرق العمل النشطة والتواصل ونشاطات الإشراف
إلى خلق أوجه للتآزر والتكامل مع إبقاء كل الأطراف على علم
بالدعم المطلوب الذي قد يقدمه المكتب الفني.

أخيراً، مع أنّ النهج التنازلي (من القمة إلى القاعدة) في اتخاذ
القرارات على صعيد اتحاد البلديات قد يشكل تحدياً أمام
المشاركة المجتمعية، إلا أنّ المكاتب الفنية تستطيع أن تؤدي
دوراً حافزاً في تسهيل دمج المجتمع والمشاركة البلدية،
وبالتالي ربط المجتمع باتحاد البلديات والعكس بالعكس.

بالإضافة إلى ذلك، يُعدّ تحقيق تنسيق أفضل بين المكاتب
الفنية ووكالات الأمم المتحدة عاملاً حاسماً، لا سيما في
تنفيذ مشاريع المكتب. ويمكن أن يؤدي برنامج التمكين البلدي
دوراً فعالاً في هذا المجال، كما يمكن تأمين تعاون/دعم
محتمل في بناء قدرات الموظفين.

تعزيز الشراكات الاستراتيجية والتعاون الفعال

بما أنّ المؤسسات العامة والسلطات الوطنية والمحلية في
لبنان تعاني من محدودية الموارد المالية والبشرية لتخطيط
المشاريع وتنفيذها وتفتقر إلى البيانات المفصلة والمحدثة
التي يمكن أن تستند إليها لتوجيه التدخلات وإدارة الأزمات
وإجراء التخطيط المستقبلي، يتعيّن على المكاتب الفنية أن
تضطلع بدور قيادي وأن تأخذ زمام المبادرة في دعم اتصالات
البلديات والبلديات الفرديّة في جمع البيانات وتحليلها وإجراء
المشاورات، لأنّ هذه النشاطات ترسي الأساس لاتخاذ قرارات
عن علم والتخطيط لمشاريع مستقبلية. وفي الوقت نفسه،
يتعيّن استكمال ذلك بالتدريب على معالجة البيانات وتحليلها.

تعزيز جمع البيانات وإدارتها من قبل المكتب الفني والمشاورات مع المجتمع المحلي

نظراً إلى تقليص الميزانيات بسبب الأزمات الأخيرة وإلى
عدم قدرة اتصالات البلديات على توفير دعم إضافي للمكاتب
الفنية، أظهر هذا التقييم عدداً كبيراً من الطلبات لتأمين
معدات تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات اللازمة لتنفيذ
مشاريع المكاتب الفنية، ونذكر منها أوتوكاد وأوتوديسك
ريفيت وبرنامج روبات لتحليل الحمل الهيكلي وغيرها. وتعتبر
تلبية هذه الاحتياجات أمراً أساسياً لاستمرارية عمل المكاتب
الفنية وفعاليتها ومواكبة النهج الابتكارية والأساليب/الأدوات
التحليلية الحديثة اللازمة في تنفيذ المشاريع.

تلبية احتياجات المكاتب الفنية من حيث المعدات

أما لتحقيق استدامة طويلة الأمد وتوسيع نطاق النموذج، فتُقدّم التوصيات التالية:

ينبغي أن يشمل ذلك:

1. مخطّط تنظيمي يحدّد علاقات المساءلة بين اتحاد البلديات/البلدية والمكتب الفني؛
2. مجموعة موحّدة من الوظائف ضمن المكتب الفني والشروط المرجعية ذات الصلة بها؛
3. نموذج لخطة العمل وعملية محدّدة لإعداد خطة العمل واستعراضها، بالإضافة إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات لاتحاد البلديات/البلدية والمكتب الفني؛
4. برنامج موحّد لإعداد/تأهيل موظفي المكتب الفني لبدء العمل، يتضمّن تدريباً وكتيبات إرشادية؛
5. برنامج موحّد لتدريب موظفي المكتب الفني، يتألف من تدريب عام وتدريب مُعدّ خصيصاً لكل وظيفة من وظائف المكتب؛
6. عمليات موحّدة لإشراك المجتمع/المجتمع المدني والقطاع الخاص؛
7. نموذج لخطة التنفيذ/التسليم تحدّد بوضوح المراحل المختلفة للتنفيذ وخطوات تسليم المكتب إلى اتحاد البلديات؛
8. إطار عمل لإعداد التقارير والرصد والتقييم يتضمّن نموذجاً لإعداد التقارير السنوية من قبل المكتب الفني.

**إعداد دليل للمكاتب الفنية
يتضمّن أدوات وعمليات
واضحة وموحّدة**

وضع خطة رصد وتقييم تحدّد بوضوح النتائج والمخرجات والمؤشرات الرئيسية وكذلك وسائل التحقق.

من المفترض أن تؤدّي المكاتب الفنية دوراً رئيسياً في توجيه اتّحادات البلديات نحو التخطيط للمستقبل وفي المساهمة أيضاً في عمليات اتّخاذ القرارات على الصعيد الإقليمي. ولا يمكن تحقيق ذلك إذا لم تتوفر استراتيجية طويلة الأمد للمكاتب الفنية مُعدّة بشكل واضح. لذا، يتعيّن على برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) أن يحدّد رؤية واضحة وتوجّهها استراتيجياً للمكاتب الفنية في لبنان، بما في ذلك من حيث نطاق العمل والتأثير المحتمل على مدى السنوات الخمسة القادمة.

وينبغي على هذه الاستراتيجية:

1. تحديد مركز المكتب الفني بوضوح كقسم في اتحاد البلديات/البلدية والتّواصل على هذا الأساس مع اتحاد البلديات/البلديات والجهات الخارجية صاحبة المصلحة، مثل المؤسسات العامة والشركاء الآخرين في التنمية؛
2. تعريف رسالة المكتب الفني ورؤيته والوظائف والمناصب الأساسية فيه، ويُمكن إضافة المزيد إلى هذه النقاط بناءً على الوضع المحلي، مع الأخذ بعين الاعتبار حجم البلدية/اتحاد البلديات وتكلفة إدارة المكتب الفني؛
3. إعداد خطة موحّدة للتنفيذ تحدّد المراحل المختلفة للتنفيذ على مدى فترة زمنية معيّنة وترتبط بمستويات محدّدة من الدّعم الفني والمالي بحسب ما يوفره برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) وتضع خطة واضحة لتسليم المسؤولية/الخروج؛

**وضع استراتيجية طويلة
الأمد للمكاتب الفنية
بالتعاون مع اتّحادات
البلديات والبلديات الفردية.**

4. وضع استراتيجية مالية توفّر استدامة طويلة الأجل لمصادر الإيرادات البلدية التي يمكنها أن تحافظ على استمرارية المكتب الفني، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود المالية الحالية؛
5. إعداد استراتيجية لتكرار/محاكاة النموذج وتوسيع نطاق المكاتب الفنية ضمن اتّحادات البلديات، لا سيّما من خلال:
- o نشر التقارير السنوية التي تعدّها المكاتب الفنية والإنجازات التي تحقّقها؛
 - o تنظيم اجتماعات تبادل/زيارات دراسية بين اتّحاد البلديات والبلديات الفرديّة؛
 - o نشر الوعي على الصعيد الوطني (وزارة الداخليّة والبلديات والمديرية العامة للإدارات والمجالس المحليّة) بشأن المكاتب الفنية، وذلك من خلال مشاركة التقارير ودعوة الجهات المعنية إلى المشاركة في اجتماعات التبادل السّابق ذكرها وتنظيم زيارات دراسية؛
6. وضع خطة اتّصال/تواصل تستهدف مختلف الجهات صاحبة المصلحة، على سبيل المثال، نشر الدلائل والكتيبات والمواد الأخرى التي تعرض الدّور الاستراتيجي للمكاتب الفنية والقيمة المضافة التي توفّرها في اتّحادات البلديات والبلديات الفرديّة؛
7. وضع خطة رصد وتقييم تحدّد بوضوح النتائج والمخرجات والمؤسّسات الرئيّسة وكذلك وسائل التّحقق.

الخلاصة

لا تزال اتّحادات البلديات والبلديات الفرديّة – مع أنّها تعاني من محدودية القدرات الماليّة والإداريّة التي تقيّد جهودها في الاستجابة للزّمامات المحدقة والاحتياجات المحليّة المتزايدة – تشكّل الجهات الفاعلة الأهمّ من بين السّلاطات المحليّة اللّبنانيّة. وبالفعل، تُعتبر معظم الجهات المانحة الدّوليّة السّلاطات المحليّة كالشركاء الأفضل لتقديم الدّعم من خلال التّدخلات، ما يدلّ على أهميّة الدور الذي تؤديه السّلاطات المحليّة في استجابة الدّولة لحالات الطّوارئ طويلة الأمد والمسائل الحصريّة والتّخطيط للمستقبل.

ومع أنّنا نشهد توجّهًا زائدًا نحو إشراك عدد أكبر من البلديات في توفير الخدمات وتحقيق التّماسك الاجتماعي، إلّا أنّ ذلك سيطلب تمويلًا إضافيًا وموارد بشريّة ممكنة على صعيد البلديات، فضلًا عن تعزيز التّعاون والتّواصل مع الهيئات الحكوميّة المحليّة. ومن الجدير بالذكر أنّ 70% من البلديات تُعدّ أصغر من أن توفر الخدمات الأساسيّة (حتى قبل بدء الأزمنة)، و57%

منها يفتقر إلى هيكل إداري، و40% منها يتألّف من موظّف واحد فقط غالبًا ما يعمل بدوام جزئي أو على أساس تطوعي.¹⁹

على هذا النّحو، يشكّل نموذج المكاتب الفنيّة مثالًا على أنّ العمل بطريقة استراتيجيّة يستطيع أن يعزّز القدرات على الاستجابة لحالات الطّوارئ مع المشاركة، في الوقت نفسه، في التّخطيط وتنمية المجتمع. ويوفّر المكتب الفني فرصة قويّة للبلديات الأصغر حجمًا بشكل خاص لتلقي الدّعم في التّخطيط والتنفيذ للمشاريع التي تلبي حاجات مجتمعاتها. وعلوّة على ذلك، سيدعم المكتب الفني على صعيد اتّحادات البلديات عمل هذه الاتّحادات (التّعاون البلدي) وسيمكن البلديات من الاستفادة من وفورات الحجم. ويمكن لهذا النموذج أن يصبح أكثر فعالية واستدامة إذا تمّ بناء القدرات وتعزيز التنسيق وإقامة شراكات استراتيجيّة وعلاقات تعاون فعّال بشكل مستمر. وعلى هذا النّحو، يتوضّح الدّعم الذي يجب توفيره للاتّحادات البلديات من حيث التّخطيط على المدى الطّويل والتّفكير الاستراتيجي والمساعدة الماليّة.

19 دراسة تحديد قدرات الاتّحادات، "برنامج مرونة الحكومات المحليّة في الشّرق الأوسط وشمال إفريقيا"، وكالة التّعاون الدّولي لجمعيّة البلديات الهولنديّة (بيروت/لاهاي، 2017)، <https://www.logorep.nl/wp-content/uploads/2018/06/Lebanon-Federation-of-Municipalities-Capacity-Mapping-Study.pdf>.



الملاحق

الملحق 1: الاستبيان

استبيان لموظفي المكاتب الفنية (RTO) مشروع التمكين البلدي (MERP)

مقدّمة:

- يُجرى "مشروع التمكين البلدي" (MERP) تقييماً وظيفياً للمكاتب الفنية (المشار إليها لاحقاً بالمكتب أو المكاتب). يهدف هذا الاستبيان إلى تحديد مواطن الضعف والفجوات بالنسبة إلى المكاتب والتحديات التي تواجهها.
- سيُساعد الاستبيان في تحديد احتياجات المكاتب على صعيد القدرات بشكل عام، ولدعم أنشطة "مشروع التمكين البلدي" على وجه التحديد. كما سيزودنا بمعلومات حول الاستدامة الإجمالية للمكاتب.
- ينبغي لكل موظف في المكاتب تعبئة الاستبيان. يتطلب ذلك 30 دقيقة والإجابات سرّية تماماً.
- يمكنكم تعبئة الاستبيان مرة واحدة فقط وتعتبر الإجابة على الأسئلة التي تحمل علامة (*) ضرورية.
- إن كان لديكم أي أسئلة بخصوص الاستبيان، الرجاء التواصل معنا عبر البريد الإلكتروني: tamara.farhat@un.org أو الاتصال بالرقم: 81-578416

1. معلومات أساسية

1. العمر *

- أ. 18-25
- ب. 26-35
- ج. 36-45
- د. 45+
- هـ. أفضل عدم الإجابة

2. الجنس *

- و. أنثى
- ز. ذكر
- ح. أفضل عدم الإجابة

3. الرجاء ذكر الموقع الجغرافي للمكتب الذي تعملون فيه *

- أ. صور
- ب. طرابلس

4. ما هي أعلى شهادة أو مستوى تعليمي أنجزتموه؟ *

- أ. الشهادة الثانوية
- ب. الإجازة
- ج. الماجستير

- د. الدكتوراه أو شهادة أعلى
- ه. مدرسة فنية/تدريب فني

5. ما هو وضع عملكم الحالي مع المكتب؟

- أ. وظيفة بدوام كامل
- ب. وظيفة بدوام جزئي

2. المكتب الفني – التنظيم والهيكلية

6. هل هناك بيان مهمة ورؤية مكتوب للمكتب؟ *

- أ. نعم
- ب. لا
- ج. لا أعرف

7. هل هناك شروط مرجعية مكتوبة ومعتمدة لمكتبكم تبين الأدوار والمسؤوليات الرئيسية للمكتب ككل؟*

- أ. نعم
- ب. لا
- ج. لا أعرف

8. في حال وجود شروط مرجعية مكتوبة ومعتمدة لمكتبكم، إلى أي مدى يتم تطبيقها عملياً؟

- أ. بانتظام
- ب. غالباً
- ج. أحياناً
- د. نادراً
- ه. بتاتاً
- و. لا أعرف

9. هل يوجد هيكل تنظيمي معتمد لمكتبكم يحدد التراتبية لتقديم التقارير والتنسيق؟

- أ. نعم
- ب. لا
- ج. لا أعرف

10. في حال وجود هيكل تنظيمي، إلى أي مدى يتم اتّباعه عملياً؟

- أ. بانتظام
- ب. غالباً
- ج. أحياناً
- د. نادراً
- ه. بتاتاً
- و. لا أعرف

11. هل تفهمون بوضوح موقع المكتب في الهيكل التنظيمي لاتحاد البلديات؟ *

- أ. نعم
- ب. لا
- ج. لا أعلم

12. هل هناك خطة عمل معتمدة للمكتب؟*

- أ. نعم
- ب. لا
- ج. لا أعلم

13. في حال كانت هناك خطة عمل معتمدة للمكتب، بأي وتيرة يتم تحديثها؟

- أ. سنوياً
- ب. فصلياً
- ج. شهرياً
- د. أسبوعياً
- هـ. لا يتم تحديثها
- و. لا أعلم
- ز. وتيرة أخرى، يُرجى تحديد التوتيرة

14. في حال كانت هناك خطة عمل معتمدة للمكتب، من يُشارك في وضعها؟ (الرجاء اختيار كل الإجابات المناسبة)

- أ. اتحاد البلديات (يُرجى تحديد الشخص في الاتحاد)
- ب. بلديات محدّدة في الاتحاد (يرجى تحديد البلديات)
- ج. برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-HABITAT)
- د. مشرف المكتب
- هـ. موظّف في المكتب
- و. لا أعلم
- ز. شخص آخر (يُرجى تحديد الشخص)

15. في حال كانت هناك خطة عمل معتمدة في المكتب، إلى أي مدى يتم اتباعها عملياً؟

- أ. بانتظام
- ب. غالباً
- ج. أحياناً
- د. نادراً
- هـ. بتاتاً
- و. لا أعرف

16. هل هناك شروط مرجعية مكتوبة ومعتمدة لمنصبكم؟

- أ. نعم
- ب. لا
- ج. لا أعرف

17. في حال كانت هناك شروط مرجعية مكتوبة ومعتمدة لمنصبكم، إلى أي مدى يتم اتباعها عملياً؟

- أ. بانتظام
- ب. غالباً
- ج. أحياناً
- د. نادراً
- هـ. بتاتاً
- و. لا أعرف

18. هل هناك خطة عمل فردية لكم؟ *

- أ. نعم
- ب. لا
- ج. لا أعرف

19. هل لديكم أي تعليقات إضافية حول هيكلية المكتب وتنظيمه ترغبون في اطلاعنا عليها؟

3. المكتب الفني - الأدوار والمسؤوليات

20. الرجاء اختيار المشاريع في القائمة أدناه التي عمل عليها المكتب خلال الأشهر الـ 24 المنصرمة؟* (الرجاء اختيار كل الإجابات المناسبة)

- أ. بناء الطرق الزراعية و/أو إعادة تأهيلها
- ب. بناء الطرق والرصفة البلدية و/إعادة تأهيلها
- ج. بناء جدران الدعم و/أو إعادة تأهيلها
- د. بناء خزانات المياه و/أو إعادة تأهيلها
- هـ. بناء خزانات الصرف الصحي و/أو إعادة تأهيلها
- و. بناء قنوات الري و/أو إعادة تأهيلها
- ز. بناء معامل لمعالجة مياه الصرف الصحي و/أو إعادة تأهيلها
- ح. بناء شبكات المجاري والصرف و/أو إعادة تأهيلها
- ط. بناء الأسواق و/أو إعادة تأهيلها
- ي. بناء أبنية المحلات التجارية و/أو إعادة تأهيلها
- ك. بناء الحدائق العامة وتنسيقها و/أو إعادة تأهيلها
- ل. بناء المرافق/الملاعب الرياضية و/أو إعادة تأهيلها
- م. بناء وإعادة تأهيل المراكز المجتمعية و/أو الاجتماعية الثقافية
- ن. بناء المدارس ومراكز التدريب/المراكز المهنية و/أو إعادة تأهيلها
- س. بناء مراكز الرعاية الصحية و/أو إعادة تأهيلها
- ع. إعادة تأهيل هيكلية المباني
- ف. بناء المرافق و/أو إعادة تأهيلها
- ص. بناء مباني يصل ارتفاعها إلى 3 طبقات و/أو إعادة تأهيلها
- ق. بناء مباني يزيد ارتفاعها عن 3 طبقات و/أو إعادة تأهيلها
- ر. بناء مناطق تراثية و/أو إعادة تأهيلها
- ش. تركيب إنارة جديدة للطرق و/أو صيانتها
- ت. بناء مشاريع طاقة بديلة/خضراء و/أو إعادة تأهيلها
- ث. مشاريع إعادة تحريج
- خ. لا أعرف
- ذ. مشاريع أخرى، يُرجى تحديدها

21. بالنيابة عن أي جهة فاعلة تم تنفيذ هذه المشاريع بشكل رئيسي؟* (الرجاء اختيار كل ما ينطبق)

- أ. اتحاد البلديات
- ب. بلديات محددة في الاتحاد
- ج. برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-HABITAT)
- د. لا أعلم
- هـ. شخص آخر (يُرجى تحديدها)

22. هل لدى المكتب عملية واضحة وموحدّة لإدارة طلبات الدعم/المشاريع (تلميح: مثل أولئك المذكورين في السؤال 20) *
○ أ. نعم
○ ب. لا
○ ج. لا أعرف

23. مَنْ مِنَ الفرقاء المذكورين أدناه يدير طلبات الدعم المقدّمة إلى المكتب؟ * (الرجاء اختيار كلّ الإجابات المناسبة)
○ أ. اتحاد البلديات (يُرجى تحديد شخص في الاتحاد)
○ ب. بلديات محدّدة في الاتحاد (يرجى تحديد البلديات)
○ ج. برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-HABITAT)
○ د. مشرف المكتب
○ هـ. بالاستناد إلى قرارات فردية لأحد موظفي/ات المكتب
○ و. لا أعلم
○ ز. شخص آخر (يُرجى تحديد الشخص)

24. هل راعت المشاريع التي نفّذها المكتب خلال الأشهر الـ 24 المنصرمة حاجات أي من المجموعات المذكورة أدناه أو ركّزت على إحداها؟ * (الرجاء اختيار كلّ الإجابات المناسبة)
○ أ. الأطفال
○ ب. الشباب
○ ج. النساء
○ د. ذوو الاحتياجات الخاصة
○ هـ. كبار السن
○ و. اللاجئين/النازحون
○ ز. اللبنانيون الأكثر حاجة
○ ح. لا
○ ط. لا أعلم
○ ي. مجموعات أخرى، يُرجى تحديد المجموعات الأخرى

25. ما هو منصبكم الحالي؟ *
○ أ. مساعد إداري
○ ب. مهندس معماري
○ ج. موظف تعبئة اجتماعية
○ د. عامل اجتماعي
○ هـ. رئيس عمال
○ و. خبير في تكنولوجيا المعلومات – GIS
○ ز. خبير طوبوغرافي

26. هل قمتم بأداء واحدة من المهام المذكورة أدناه في خلال الأشهر الـ 24 المنصرمة؟ * (الرجاء اختيار كلّ الإجابات المناسبة)

جمع البيانات

- أ. إعداد نماذج لجمع البيانات
- ب. إعداد قواعد البيانات
- ج. جمع البيانات
- د. مهام أخرى متعلّقة بالبيانات، يُرجى تحديدها....

تصميم المشاريع

- أ. وضع الشروط المرجعية
- ب. صياغة المذكرات المفاهيمية للمشروع
- ج. التفاعل مع المجتمعات المحلية والمجتمع المدني بخصوص المشاريع عبر نُهج تشاركية
- د. الانخراط/التنسيق مع القطاع الخاص بخصوص مشاريع محدّدة
- هـ. التواصل مع منظمات غير حكومية أخرى وشركاء آخرين في مجال التنمية بخصوص مشاريع محدّدة
- و. دمج احتياجات مجموعات محددة (النساء، الأطفال/اليافعون، كبار السن، ذوو الاحتياجات الخاصة، إلخ) في تصميم المشاريع

- ز. إجراء عمليات حساب التكاليف وتقدير ميزانيات المشاريع
- ح. تحضير نماذج للتنبؤ بالنفقات/الدخل للمشاريع لمدة تتراوح بين 3 و10 سنوات
- ط. تقدير تكاليف التشغيل والصيانة
- ي. إجراء دراسات جدوى للمشاريع
- ك. إصدار الخرائط اللازمة للترخيص
- ل. متابعة إجراءات الترخيص
- م. إصدار خرائط معمارية/إنشائية/كهربائية/ميكانيكية صالحة للتنفيذ
- ن. كتابة المواصفات
- س. إعداد جداول تفصيلية للكميات (BOQs)
- ع. إعداد دليل الصحة والسلامة والبيئة
- ف. مهام أخرى متصلة بتصميم المشاريع، يُرجى تحديد المهام الأخرى

إدارة/تنفيذ المشروع

- أ. الإشراف على أعمال البناء اليومية
- ب. مراجعة الوثائق التي يتم تقديمها خلال تنفيذ المشاريع
- ج. تحضير تقديرات تكاليف المشاريع ومراقبتها ومتابعتها، والتخطيط للبرامج الزمنية للمشاريع
- د. مراقبة سير المشاريع وإعداد تقارير للمشاريع
- هـ. تقييم المشاريع التي تم تنفيذها بعد إنجازها
- و. إصدار كتيبات التشغيل والصيانة
- ز. مهام أخرى متصلة بتنفيذ المشاريع، يُرجى تحديد المهام الأخرى

التمويل البلدي/نظام المواقع الجغرافية (GIS)

- أ. دعم أنظمة وسجلات إدارة الممتلكات (الأراضي، المعدات، الآلات، إلخ)
- ب. دعم البلديات في مراقبة الممتلكات عبر تطبيق " GIS " لأغراض متعلقة بتقييم الضرائب
- ج. د. نماذج الاستهلاك
- د. مهام أخرى متصلة بالتمويل البلدي/ نظام المعلومات الجغرافية، يُرجى تحديدها.

مهام أخرى

- أ. يُرجى تحديدها (.....)

27. هل لديكم أي تعليقات إضافية بشأن أدوار المكتب ومسؤولياته توذون اطلاعنا عليها؟

4. المكتب الفني – الموارد والقدرات

28. هل يملك المكتب موارد كافية (مثلًا موارد مالية، قدرات، موارد بشرية، إلخ.) لتأدية دوره ومسؤولياته؟ *

- أ. نعم، لدى المكتب موارد كافية
- ب. لدى المكتب موارد لكن هناك بعض الفجوات
- ج. المكتب ليس لديه موارد مناسبة
- د. المكتب لديه نقص حاد في الموارد
- هـ. لا أعلم

29. الرجاء تحديد ما نوع الموارد الإضافية التي يحتاج إليها المكتب (الرجاء اختيار كل الإجابات المناسبة)

- أ. الموارد البشرية، يُرجى تحديدها
- ب. برمجيات تقنية، يُرجى تحديدها.....
- ج. تجهيزات، يُرجى تحديدها.....
- د. موارد مالية، يُرجى تحديدها.....
- هـ. تدريب/توجيه/إرشاد، يُرجى التحديد.....
- و. لا أعلم
- ز. موارد أخرى، يُرجى تحديدها.....

30. على مقياس من 1 إلى 5، كيف تصفون حجم العمل في المكتب في مجمله؟

- أ. 1- المكتب لديه الحد الأدنى من حجم العمل
- ب. 2
- ج. 3
- د. 4
- هـ. 5 – يعمل المكتب بكامل قدراته

31. هل يسمح حجم العمل الحالي للمكتب بأخذ مشاريع أخرى تُضاف إلى المشاريع المُخطَّط لها بالفعل لهذا العام؟*

- أ. نعم
- ب. لا
- ج. لا أعلم

32. هل حصلتكم على حزمة معلومات عندما التحقتم بمنصبكم في المكتب؟ *

- أ. نعم
- ب. لا

33. إذا حصلتكم على حزمة معلومات عندما التحقتم بعملكم مع المكتب، عن ماذا تمحورت هذه المعلومات؟ يُرجى التحديد...

34. هل خضعتم لأي تدريب كجزء من منصبكم مع المكتب؟ *

أ. نعم

ب. لا

35. إذا خضعتم لأي تدريب كجزء من منصبكم لدى المكتب، في أي مجال كان؟ يُرجى تحديدي المجال...

36. على مقياس من 1 إلى 5، كيف تصنّفون قدرتكم على تنفيذ مهامكم الأساسية؟ من 1 = لا قدرة لدي إلى 5 = لدي كامل القدرة * (المهام المذكورة في السؤال 26)

أ. 1- لا قدرة

ب. 2

ج. 3

د. 4

هـ. 5 - لدي كامل القدرة

37. على مقياس من 1 إلى 5، كيف تصفون حجم العمل الخاص بكم في المكتب، 1 = لدي حجم عمل بسيط إلى 5 = أعمل بكامل قدرتي؟ *

أ. 1- لدي حجم عمل بسيط

ب. 2

ج. 3

د. 4

هـ. 5- أعمل بكامل قدرتي

38. هل يسمح لكم حجم العمل الحالي الموكل إليكم بتولي مهام أخرى بالإضافة إلى تلك المخطط لها بالفعل لهذا العام؟ *

أ. نعم

ب. لا

ج. لا أعلم

39. هل لديكم أي تعليقات إضافية بشأن موارد المكتب وقدراته تودّون اطلاعنا عليها؟

5. المكتب الفني - المساءلة

40. هل يوجد أي نظام معتمد لتقييم/متابعة أداء المكتب بأشهره؟ *

أ. نعم

ب. لا

ج. لا أعلم

41. في حال كانت الإجابة نعم، من يتولّى متابعة/تقييم أداء المكتب؟

أ. اتحاد البلديات (يُرجى تحديد شخص يعمل في الاتحاد)

ب. بلديات محدّدة في الاتحاد (يرجى تحديد البلديات)

ج. برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-HABITAT)

- د. مشرف المكتب
- ه. موظف في المكتب
- و. لا أعلم
- ز. جهة أخرى، يُرجى تحديد الجهة.

42. هل يوجد أي نظام معتمد لتقييم/متابعة الأداء الفردي لموظفي المكتب؟ *

- أ. نعم
- ب. لا
- ج. لا أعلم

43. إذا كانت الإجابة نعم، من يتولى متابعة/تقييم الأداء الفردي لموظفي المكتب؟

- أ. اتحاد البلديات (يُرجى تسمية شخص يعمل في الاتحاد)
- ب. بلديات محددة في الاتحاد (يرجى تحديد البلديات)
- ج. برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-HABITAT)
- د. مشرف المكتب
- ه. موظف في المكتب
- و. لا أعلم
- ز. جهة أخرى، يُرجى تحديد الجهة.

44. هل لديكم أي تعليقات إضافية بشأن المسألة في المكتب توذون اطلعنا عليها؟

6. المكتب الفني - التنسيق

45. بأي وتيرة يجتمع المكتب مع اتحاد البلديات؟ *

- أ. سنوياً
- ب. فصلياً
- ج. شهرياً
- د. أسبوعياً
- ه. لا أعلم
- و. بوتيرة أخرى، يُرجى تحديد الوتيرة.

46. بمن يجتمع المكتب أو يتفاعل معه بشكل رئيسي في اتحاد البلديات؟ (الرجاء اختيار كل الإجابات المناسبة)

- أ. رئيس الاتحاد
- ب. مدير الاتحاد
- ج. القسم الإداري و/أو المالي
- د. القسم التقني
- ه. أعضاء مجلس الاتحاد
- و. لا أعلم
- ز. غير ذلك، يُرجى التحديد.

47. كيف تصفون علاقة المكتب بالجهات الفاعلة (المذكورة في السؤال 46)؟

- أ. ضعيفة
○ ب. مقبولة
○ ج. معتدلة
○ د. جيدة
○ هـ. ممتازة

48. الرجاء تحديد مستوى التنسيق بين المكتب والجهات الفاعلة المختلفة أدناه: *

لا أعلم	لا تنسيق	تنسيق محدود	تنسيق كافٍ	تنسيق قوي	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	البلديات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	اتحاد البلديات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المنظمات غير الحكومية المحلية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المنظمات المجتمعية، الجماعات/الجهات الفاعلة التي تمثل المجتمع (مثلًا القادة الروحيين، القادة الشباب)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مؤسسات المياه والصرف الصحي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	قائم مقام القضاء
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المحافظ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نقابة المهندسين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المديرية العامة للإدارات والمجالس المحلية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وزارة الداخلية والبلديات
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المديرية العامة للتنظيم المدني
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وزارة البيئة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وزارة الطاقة والمياه
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مجلس الإنماء والإعمار
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المنظمات غير الحكومية الدولية
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-HABITAT)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	وكالات الأمم المتحدة (غير UN-Habitat)

49. هل لديكم أي تعليقات إضافية بشأن تنسيق المكاتب الفنية تريدون اطلعنا عليه؟

7. المكتب الفني- القِيم والتحفيز

50. من برأيكم المستفيد الأساسي من عمل المكتب؟* (يُرجى اختيار كل الإجابات المناسبة)

- أ. اتحاد البلديات
- ب. بلديات محددة في الاتحاد
- ج. برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-HABITAT)
- د. المجتمعات
- هـ. لا أعلم
- و. غير ذلك، يُرجى تحديد المستفيد.

51. ما هي القِيم التي تعتبرونها قيماً أساسية للمكتب؟* (يُرجى اختيار كل الإجابات المناسبة)

- أ. الاحترام المتبادل
- ب. الشفافية
- ج. المحاسبة
- د. النزاهة
- هـ. التواصل
- و. لا شيء مما تقدّم
- ز. قيم أخرى، يُرجى تحديدها.

52. كيف تصنّفون روح الفريق في المكتب؟*

- أ. ضعيفة
- ب. مقبولة
- ج. معتدلة
- د. جيدة
- هـ. ممتازة

53. هل تحظى جهود موظفي المكتب بالمكافأة والتقدير؟

- أ. نعم
- ب. لا
- ج. لا أعلم

54. على مقياس من 1 إلى 5، ما مدى التحفيز الذي تشعرون به في منصبكم في المكتب؟

- أ. 1- غير متحفّز
- ب. 2
- ج. 3
- د. 4
- هـ. 5 – متحفّز للغاية

55. هل لديكم تعليقات إضافية حول القِيم والتحفيز في المكتب تودّون إبلاغنا بها؟

8. المكتب الفني - مواطن الضعف والقوة

56. ما هي برأيكم التحديات/مواطن الضعف الأساسية للمكتب؟

57. ما الذي تعتبرونه مواطن قوة لدى المكتب وفرصاً متاحة له؟

58. الرجاء ذكر أي تعليقات إضافية تريدون اطلاعنا عليها بشأن هذا الاستبيان.

الملحق 2: قائمة بالمقابلات شبه المنظمة التي تم إجراؤها

المنصب	الشخص الذي أُجريت معه المقابلة
رئيس بلدية صور ورئيس اتحاد بلديات صور	السيد حسن دبوبق
رئيس بلدية العباسية	السيد علي عز الدين
رئيس اتحاد بلديات الفيحاء ورئيس بلدية البدّاوي	السيد حسن غمراوي
مديرة اتحاد بلديات الفيحاء	السيدة ديما حمصي

تقييم مشروع التمكين البلدي للأداء الوظيفي والتشغيلي في المكاتب الفنية دليل المقابلات شبه المنظمة اتحادا بلديات صور وطرابلس

1. المقابلات شبه المنظمة مع اتحادات البلديات أو البلديات المحددة

مجال التركيز	الأسئلة
تجربة اتحاد البلديات/البلديات الفردية في التعامل مع المكتب الفني	<p>أ. تعريف عمل المكتب الفني في منطقة طرابلس/صور</p> <p>ب. التجربة العامة لاتحاد البلديات في التعامل مع المكتب الفني في خلال السنتين أو الثلاث الماضية</p> <p>ج. ما هي الممارسات الفضلى في هذا التعامل؟</p> <p>د. ما التحديات التي واجهها اتحاد البلديات في التعامل مع المكتب الفني؟</p>
تنظيم المكتب الفني وهيكله	<p>أ. هل تتوفر استراتيجية يتبعها المكتب الفني؟ (يشمل ذلك تحديد الأهداف طويلة الأمد وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وتعبئة الموارد لتنفيذ الإجراءات، بالإضافة إلى كيفية تحقيق هذه الأهداف والتخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي...)</p> <p>ب. في حال كانت هكذا استراتيجية متوفرة، فما هي النقاط التي تركز عليها؟</p> <p>1. في حال لم تكن هكذا استراتيجية متوفرة، هل برأيك من المهم إعداد استراتيجية مماثلة؟ إذا كان جوابك نعم، فلماذا؟</p> <p>2. في حال لم تكن هكذا استراتيجية متوفرة، ما برأيك هي النقاط التي يجب أن تركز عليها الاستراتيجية متى يتم إعدادها؟</p>
أدوار المكتب الفني ومسؤولياته وموارده وقدراته	<p>أ. هل يمكنك إعطاء أمثلة على أنواع المشاريع أو النشاطات التي نفذها المكتب الفني؟ وهل يحتفظ المكتب الفني أو اتحاد البلديات بأي سجل للمشاريع المنفذة؟</p> <p>ب. بناء على معرفتك وتفاعلك مع المكتب الفني، كيف تصف الأدوار والمسؤوليات الأساسية لموظفي المكتب؟ (بما في ذلك وظائف الموظفين ومناصبهم وقدراتهم وغير ذلك)</p> <p>ج. ما، برأيك، يحتاج إليه المكتب الفني من حيث بناء قدرات/تدريب الموظفين الحاليين لكي يستطيع المكتب أن يؤدي دوره بالطريقة الأمثل؟</p> <p>د. هل تنصح بزيادة مناصب/وظائف إضافية في المكتب الفني؟ إذا كان جوابك نعم، ما قد تكون هذه المناصب/الوظائف؟</p> <p>هـ. ما، برأيك، هي الاحتياجات والأولويات الأساسية للمكتب الفني حالياً؟</p> <p>و. ما الدور الذي يستطيع أن يؤديه المكتب الفني، برأيك، في دعم البلديات في أوقات الأزمات وما بعدها؟</p>

التنسيق الداخلي:

- أ. كيف يتم التنسيق بين اتحاد البلديات والمكتب الفني؟
- ب. كيف يتم التنسيق بين المكتب الفني والبلديات الفرديّة؟
- ج. كيف تقيّم التنسيق بين المكتب الفني و(1) اتحاد البلديات و(2) البلديات الفرديّة؟
- د. هل يمكنك إعطاء أي أمثلة على كيفية سير التنسيق (آلية التنسيق) أو التحدّيات القائمة (المشاكل الإداريّة أو الفنيّة)؟

التنسيق الخارجي

- أ. كيف يقوم المكتب الفني بالتنسيق مع الجهات الفاعلة الخارجيّة (مثلًا المنظمات غير الحكوميّة أو المنظمات غير الحكوميّة الدوليّة ووكالات الأمم المتّحدة)؟
- ب. هل تعتقد أنّ المكتب الفني يؤدّي/يمكنه أن يؤدّي دورَ الحافز في التنسيق مع الجهات الفاعلة الخارجيّة النّاشطة ضمن المدينة؟ ما التحدّيات الرئيسيّة التي قد يواجه ذلك؟ هل يمكنك اقتراح أيّ توصيات حيال ذلك؟
- ج. إذا قامت الجهات الفاعلة الخارجيّة بتنفيذ مشاريع في المنطقة، هل تتعاون أو تلتزم المساعدة من المكتب الفني؟
- د. هل لديك أيّ توصيات في ما يتعلّق بتنسيق المكتب الفني مع الجهات الفاعلة الخارجيّة؟

التنسيق في المكتب الفني
(التنسيق الداخلي والخارجي)
مع جهات فاعلة مختلقة،
بما فيها الحكومات المحليّة
والمنظمات غير الحكوميّة
الدوليّة ووكالات الأمم
المتّحدة والمنظمات غير
الحكوميّة المحليّة...

- أ. بناءً على معرفتك بالمكتب الفني وتفاعلك معه، إلى أي مدى تعتبر المكتب قادرًا على الاستجابة لاحتياجات المجتمع؟
- ب. كيف تقيّم قدرة المكتب الفني على الاستجابة؟
- أسئلة متابعة/إضافيّة بناءً على الأجوبة:
 - هل يمكنك أن تعطي أمثلة على كيفية تحسين قدرة المكتب الفني على الاستجابة لاحتياجات المجتمعات ككل (مثلًا: تحديد الاحتياجات والأولويّات، اعتماد نهجًا تشاركيًا مع المجتمعات).

- ج. إلى أي مدى يقوم المكتب الفني بالاستجابة إلى احتياجات مجموعات معيّنة؟

- أسئلة متابعة/إضافيّة بناءً على الأجوبة:
- ما قد يحسّن القدرة على الاستجابة (المعرفة والقدرة ودراية المكتب الفني بشأن تعميم المسائل العابرة للبلدان، مثل النوع الجنسي والأشخاص النازحين/المشرّدين داخليًا والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصّة والمجموعات الأكثر حاجة وغيرها)؟
- هل يمكنك أن تعطي أمثلة محدّدة أو تذكر قطاعات محدّدة؟

احتياجات المجتمعات

<p>د. هل تنصح اتّحادات بلديّات أخرى باعتماد نموذج المكتب الفني؟</p> <p>1. إذا كان جوابك نعم، ما برأيك هي الميزة النسبيّة لتوفّر المكتب الفني ضمن اتّحاد بلديّات؟</p> <p>2. لو لم يتمّ تأسيس المكتب الفني ضمن اتّحاد البلديّات، ما كانت لتكون العواقب؟</p> <p>ج. هل يمكن تكرار/محاكاة هذا النموذج (على الصّعيد الوطني)؟</p> <p>د. إذا كان سيتمّ تكرار هذا النموذج، ما التّوصيات التي يمكنك أن تعطيتها لتعزيز دور المكتب الفني إلى حدّه الأقصى في تطوير/دعم اتّحاد البلديّات/البلديّات الفرديّة/المجتمعات؟</p> <p>هـ. ما الاجراءات التي يمكن اتّخاذها لترويج المكاتب الفنيّة بين اتّحادات أخرى للبلديّات؟</p>	<p>إمكانية تكرار/محاكاة نموذج المكتب الفني في اتّحاد بلديّات أخرى</p>
<p>كيف، برأيك، يمكنك ضمان استدامة المكتب الفني (التّحدّيات والممارسات الفضلى)؟</p>	<p>وجهات نظر اتّحادات البلديّات بشأن ضمان الاستدامة المستقبلية للمكاتب الفنيّة</p>
	<p>مسائل أخرى تريد إثارتها</p>

الملحق 4: الأسئلة المطروحة في تحليل بيستيل (Pestel)

تحليل بيستيل – تقييم المكاتب الفنية

تحليل العوامل الخارجية التي تؤثر على استدامة المكاتب الفنية

يتضمّن تحليل بيستيل ستة مناظير، وضمن كلّ منظور، تتوفّر مؤشرات توجّه تحليل العوامل الخارجية التي تؤثر على استدامة المكاتب الفنية.

المنظور	القيمة	المقياس	الهدف	التقدم	الملاحظات
المنظور السياسي					كيف يمكن للعوامل السياسية الحالية أن تؤثر على الاستدامة المستقبلية للمكتب الفني؟
أ. الاستقرار السياسي	0 (صفر)	% الخطر			
ب. هل سيؤثر الاستقرار/عدم الاستقرار السياسي الحالي على الاستدامة الشاملة للمكتب الفني؟					
ج. الانتخابات البلدية	0 (صفر)	% الخطر			
د. هل سيكون للانتخابات البلدية أي أثر على استدامة المكتب الفني؟					
هـ. السياسات البلدية		نعم/لا			
و. هل يمكن تغيير السياسات البلدية الحالية لضمان الاستدامة المستقبلية للمكتب الفني؟					
ز. البيروقراطية		% الخطر			
ح. هل للبيروقراطية أي تأثير على الاستدامة المستقبلية للمكتب الفني؟					
ط. سلطة/مصالح/تأثير الأحزاب السياسية على الاستدامة المستقبلية للمكتب الفني		% الخطر			
المنظور الاقتصادي					ما الاتجاهات الاقتصادية التي يمكن أن تؤثر على استدامة المكتب الفني
ي. الوضع الاقتصادي الحالي ومعدلات التضخم وسعر الصرف	0 (صفر)	% الخطر			
ك. توفر التمويل من قبل الجهات المانحة الدولية والمنظمات ووكالات الأمم المتحدة والبلديات ضمن اتحادات البلديات		نعم/لا			
ل. توفر التمويل البلدي لتغطية تكاليف المكتب الفني وموظفيه		نعم/لا			

					المنظور الاجتماعي ما الاتجاهات الاجتماعية الناشئة التي قد تؤثر على استدامة المكتب الفني؟
			نعم/لا		م. قدرة مشاريع المكتب الفني على الاستجابة للاحتياجات المحلية
			نعم/لا		ن. التنوع الجنساني في المشاريع التي ينفذها المكتب الفني
			نعم/لا		س. دمج/إشراك الفئات الأكثر حاجة في المشاريع المنفذة
			نعم/لا		ع. التعاون مع المنظمات المجتمعية ومنظمات المجتمع المدني لتحديد المشاريع
					المنظور الفني أية ابتكارات فنية تستطيع أن تؤثر على استدامة المكتب الفني؟
			نعم/لا		ف. الفئات الناشئة وتوفير البرمجيات (الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة ونظم المعلومات الجغرافية وأوتوكاد)
			نعم/لا		ص. أتمتة الأنظمة بين البلديات والمكاتب الفنية
			نعم/لا		ق. توفير معدات تكنولوجيا المعلومات وبناء قدرات الموظفين
					المنظور البيئي ما هي الجوانب البيئية التي يمكن أن تؤثر على استدامة المكتب الفني؟
			0 (صفر) % الخطر		ر. التفسي الحالي لفيروس كورونا المستجد
			نعم/لا		ش. التنظيم المدني الأوسع نطاقاً والأحسن
					المنظور القانوني ما التغييرات في التشريعات التي قد تؤثر على استدامة المكتب الفني؟
			نعم/لا		ت. إضفاء الطابع المؤسسي هل يمكن لإضفاء الطابع المؤسسي على المكتب والاعتراف به، من قبل الشركاء في التنمية، كهيكل رسمي ضمن اتحاد البلديات أن يؤثر على الاستدامة المستقبلية للمكتب الفني؟
			نعم/لا		ث. الهيكل القانوني هل قد تؤثر التغييرات في المخطط/الهيكل التنظيمي لاتحاد البلديات على استدامة المكتب الفني؟
			نعم/لا		خ. التغييرات في العقود
			0 (صفر) % خطر		ذ. تعليق التوظيف في القطاع العام

الملحق 5: مجالات التعاون بين مشروع التمكين البلدي (MERP) والمكتبين الفنيين في اتحاد بلديات صور واتحاد بلديات الفيحاء

الأصول ورصد الممتلكات عبر تطبيق نظام المعلومات الجغرافية أو أي مهمة أخرى ذات صلة بالتمويل البلدي أو نظام المعلومات الجغرافية، كما تبين في نتائج الاستبيان الكمي، لن يطلب مشروع التمكين البلدي من المكتبين الفنيين في اتحاد بلديات صور واتحاد بلديات الفيحاء توفير أي مدخلات فنية، ولكن، لأغراض إعلامية، سيشارك موظفو المكتبين في التقييم وفي تطبيق الحلول، بشكل خاص أخصائي تكنولوجيا المعلومات الذي يعمل في المكتب الفني في صور.

مشاريع الخدمات الأساسية/مشاريع التنمية الاقتصادية المحلية

توضّح الجداول أدناه النّشاطات المنجزة في إطار برامج مشروع التمكين البلدي، كما تسلّط الضوء على المجالات المحتملة لتقديم الدّعم من قبل المكتبين الفنيين، كل في منطقته.

يتولّى مشروع التمكين البلدي الإشراف على تنفيذ عناصر عدّة متعلّقة بالمشروع، بما في ذلك تقييم التمويل البلدي وتوفير الحلول في هذا الصّدد، وإطلاق المشاريع المتعلّقة بالحاجات الأساسية والتنمية الاقتصادية المحليّة، وتنفيذ التّدخلات صغيرة النّطاق المتعلّقة بالخدمات الأساسية، وإجراء تقييم للتنمية الاقتصادية المحليّة وتحديث/تطوير الخطة الاستراتيجية لاتحاد البلديات بناءً على نتائج التقييم، وغير ذلك من الأمور. لذلك، نظراً إلى أوجه التّكامل بين هذه المجالات وعمل المكتبين الفنيين، ركّز جزء مخصّص من هذا التقييم على كيفية إشراك المكتبين الفنيين في نشاطات مشروع التمكين البلدي وكيفية تقديم الدّعم من قبل الطرفين.

تقييم المالية العامة للبلديات وتوفير الحلول في هذا الصّدد

نظراً إلى افتقار المكتبين الفنيين إلى الخبرة في أداء المهام المتعلّقة بالتمويل البلدي، بما في ذلك إدارة

الخدمات الأساسية/مشاريع التنمية الاقتصادية المحلية							المهارات المتاحة	المنطقة
المهمة الفرعية 7	المهمة الفرعية 6	المهمة الفرعية 5	المهمة الفرعية 4	المهمة الفرعية 3	المهمة الفرعية 2	المهمة الفرعية 1		
التواصل والتوعية	الرّصد والتقييم: جمع البيانات وتتبع التقدّم المحرز	تنفيذ المشاريع	إعداد التصميم والرّسومات	إجراء دراسة الجدوى	تقديم الدّعم / التدريب الفني للبلديات المختارة لتقوم بإعداد مقترح كامل	إطلاق دعوة لتقديم المقترحات وتلقي المذكرات المفاهيمية		
							مساعد إداري	المكتب الفني في اتحاد بلديات الفيحاء
							مهندس معماري	
							عامل/ أخصائي اجتماعي	

							مهندس معماري	المكتب الفني في اتحاد صور
							رئيس عمال	
							أخصائي تكنولوجيا معلومات / نظام المعلومات الجغرافية	
							خبير طوبوغرافي	

التشغيل والصيانة للمشاريع. على هذا النحو، ومع تحديد تدخلات بناء القدرات اللازمة للمكتبين الفنيين بشكل عام ولمساعدتهما على دعم نشاطات مشروع التمكين البلدي، سيشجّع المشروع تنمية المهارات والقدرات ضمن المكتبين الفنيين في هذه المجالات.

وللمهمة الفرعية 3، سيَتَوَقَّع من المكتبين الفنيين إجراء دراسات جدوي لمشاريع اتحادي البلديات من خلال التدريب الذي سيوفره لهما مشروع التمكين البلدي.

وفي ما يختص بالمهمة الفرعية 4، لن يشارك أي من المكتبين الفنيين في تصميم المشاريع، ولكن، يستطيع المهندس المعماري في كل منطقة جغرافية أن يؤدي دورًا في تنسيق التصميم ويتأكد من أن التصميم المقترح يلبي توقعات المستفيد/ المستخدم النهائي، بالإضافة إلى استعراض الرسومات المعمارية وجداول الكميات والمواصفات.

ويستطيع المكتبان الفنيان أن يؤديًا دورًا في المهمة الفرعية 5 من خلال الإشراف على تنفيذ مشاريع الاحتياجات الأساسية/التنمية الاقتصادية المحلية واستعراض الوثائق والمواد المقدمة من قبل المقاول وإجراء الزيارات الميدانية ورصد التقدم المحرز، لا سيّما في أنواع المشاريع التي أفاد المكتبان الفنيان بأنهما يتمنعان بخبرة سابقة فيها، مثل بناء الحدائق العامة أو الطرقات البلدية.

في ما يتعلّق بالمهمة الفرعية 1 في اتحاد بلديات الفيحاء، ومع أنّ المهندس المعماري وحده يملك خبرة سابقة في إعداد المذكرات المفاهيمية، إلا أنّ الموظفين الثلاثة المتبقين أفادوا بأنهم يملكون خبرة في التعامل مع المجتمعات والمجتمع المدني والمشاركة معهم ودمج حاجات مجموعات معينة في المشاريع المنفذة من خلال اعتماد عدّة نهج تشاركية. ومن الجدير بالذكر أنه، في اتحاد بلديات صور، أشار أخصائي تكنولوجيا المعلومات إلى أنه يملك خبرة في إعداد المذكرات المفاهيمية، ولكن المهندس المعماري أيضًا يمكنه دعم نشاطات مشروع التمكين البلدي من خلال تقديم التعليقات والملاحظات وإعطاء رأيه من وجهة نظر هندسية. بناءً على ذلك، يستطيع المكتبان الفنيان في اتحاد بلديات صور واتحاد بلديات الفيحاء مساعدة البلديات المهتمة على إعداد المذكرات المفاهيمية، كما يمكنهما المشاركة في إعداد المذكرات المفاهيمية للمشاريع ضمن اتحادي البلديات.

أما بالنسبة إلى المهمة الفرعية 2، فسيتم دعوة موظفي المكتبين الفنيين إلى المشاركة في نشاط تدريبي ينظمه مشروع التمكين البلدي بشأن إعداد المقترحات، وذلك لأنّ التقييم أظهر افتقار المكتبين تمامًا (صفر في المئة) إلى المعرفة أو الخبرة في ما يتعلّق بإجراء دراسات جدوى أو تقدير تكاليف

وأفاد موظفو المكتبين الفنيين بأنهم يتمنون خبرة محدودة إلى معدومة في أنواع معينة من المشاريع، مثل بناء الموانئ/المرافئ و/أو إعادة تأهيلها. لهذا السبب، سيتم البحث في إشراك الخبراء من المكتبين الفنيين في تنفيذ المشاريع بعد أن يتم اختيارها.

مشاريع صغيرة الحجم متعلقة بالخدمات الأساسية

نظراً إلى أنه سيتم إطلاق مشاريع صغيرة الحجم بعد التدريب المكثف الذي سيتم إجراؤه في إطار مشاريع الخدمات الأساسية/التنمية الاقتصادية المحلية، سيتم تعزيز قدرات المكتبين الفنيين في مجال إعداد المذكرات المفاهيمية وإعداد المقترحات. على هذا النحو، سيتمكن المكتبان الفنيان من تأدية دور فعال في دعم البلديات المهتمة في إعداد المذكرات المفاهيمية وخطط التشغيل والصيانة. ويمكنهما أيضاً أن يشاركا في التنفيذ أيضاً، مثلاً في شراء

البضاعة والسلع وفي عملية التحقق ما بعد الشراء كما هو موضح في الجدول أدناه. بالإضافة إلى ذلك، تشمل تدخلات مشروع التمكين البلدي في ما يتعلق بالخدمات الأساسية/التنمية الاقتصادية المحلية/الشراء مهام ذات صلة بالبيانات في خلال مرحلتي التنفيذ والتشغيل، وبخاصة في ما يختص بإنشاء قواعد البيانات وإدخال البيانات ومعالجة/تحليل البيانات وإعداد التقارير. وبما أن كل الموظفين (مئة في المئة)، وبشكل خاص المساعد الإداري والعامل الاجتماعي، في كلتي المكتبتين الفنيين أشاروا إلى أنهم يملكون خبرة سابقة في جمع البيانات، يستطيع المكتبان أن يقدم الدعم للبلديات/اتحاديات البلديات في جمع البيانات المتعلقة بالتدخلات المنفذة و/أو تحليلها، وبالتالي في تقديم التقارير اللازمة إلى فريق إدارة المشروع في مشروع التمكين البلدي.

مشاريع صغيرة الحجم متعلقة بالخدمات الأساسية						المهارات المتاحة	المنطقة
المهمة الفرعية 6	المهمة الفرعية 5	المهمة الفرعية 4	المهمة الفرعية 3	المهمة الفرعية 2	المهمة الفرعية 1		
التواصل والتوعية	الرصد والتقييم؛ جمع البيانات وتبعية التقدم المحرز	إجراء تدقيق للآداء الاجتماعي والتحقق من البضاعة / المستندات	إعداد خطة للتشغيل والصيانة للتدخلات صغيرة النطاق المتعلقة بالخدمات الأساسية/التنمية الاقتصادية المحلية	تنفيذ تدخلات صغيرة النطاق متعلقة بالخدمات الأساسية/التنمية الاقتصادية المحلية	إطلاق دعوة لتقديم المقترحات وتلقي المذكرات المفاهيمية		
						مساعد إداري	
						مهندس معماري	المكتب الفني في اتحاد بلديات الفيحاء
						عامل/أخصائي اجتماعي	

						مهندس معماري	المكتب الفني في اتحاد بلديات صور
						رئيس عمال	
						أخصائي تكنولوجيا معلومات / نظام المعلومات الجغرافية	
						خبير طوبوغرافي	

تقييم التنمية الاقتصادية المحليّة

سيتمّ دعوة موظفي المكتبين الفنيين إلى المشاركة في المناقشات الجماعية المركزة وورش العمل التي تضمّ جهات عدّة صاحبة المصلحة والتي سيتمّ تنظيمها ضمن إطار تقييم التنمية الاقتصادية المحليّة، كما هو موضّح في الجدول أدناه.

تقييم التنمية الاقتصادية المحليّة		المهارات المتاحة	المنطقة
التّحقق من صحّة نتائج تقييم الاحتياجات الأساسيّة / التنمية الاقتصاديّة المحليّة ومشاركة هذه النتائج	استعراض المنهجية وأسئلة البحث وخطة العمل والإشراف على عمليّة التنفيذ		
		مساعد إداري	المكتب الفني في اتحاد بلديات الفيحاء
		مهندس معماري	
		عامل/أخصائي اجتماعي	
		مهندس معماري	المكتب الفني في اتحاد بلديات صور
		رئيس عمّال	
		أخصائي تكنولوجيا معلومات / نظام المعلومات الجغرافية	
		خبير طوبوغرافي	

التخطيط الاستراتيجي

سيتمس برنامج التمكين البلدي آراء موظفي المكتبين الفنيين ومدخلاتهم، على النحو الموضح في الجدول أدناه، وسيعمل أيضاً على تحديث الخطة الاستراتيجية في كل من اتحاد بلديات صور واتحاد بلديات طرابلس. وستتم دعوة موظفي المكتبين أيضاً إلى المشاركة في ورش عمل ومناقشات جماعية مركزة ذات صلة.

تحديث/تطوير التخطيط الاستراتيجي		المهارات المتاحة	المنطقة
التحقق من سلامة الخطة الاستراتيجية	تحديث الخطة الاستراتيجية		
		مساعد إداري	المكتب الفني في اتحاد بلديات الفيحاء
		مهندس معماري	
		عامل/أخصائي اجتماعي	
		مهندس معماري	المكتب الفني في اتحاد بلديات صور
		رئيس عمال	
		أخصائي تكنولوجيا معلومات / نظام المعلومات الجغرافية	
		خبير طوبوغرافي	

آلية تقديم الشكاوى في مشاريع الخدمات الأساسية/التنمية الاقتصادية المحلية

ستكون مشاركة المكتبين الفنيين على النحو التالي:

آلية تقديم الشكاوى في مشاريع الخدمات الأساسية/التنمية الاقتصادية المحلية			المهارات المتاحة	المنطقة
تعميم المشاريع المنفذة في نشاطات التواصل	بدء تنفيذ آلية الشكاوى ونشر الوعي لدى المجتمع المستهدف	استشارة البلدية والمجتمع لاختيار القنوات الأكثر ملاءمة لتقديم الشكاوى		
			مساعد إداري	المكتب الفني في اتحاد بلديات الفيحاء
			مهندس معماري	
			عامل/أخصائي اجتماعي	
			مهندس معماري	المكتب الفني في اتحاد بلديات صور
			رئيس عمال	
			أخصائي تكنولوجيا معلومات / نظام المعلومات الجغرافية	
			خبير طوبوغرافي	