

AL-FAYHAA UNION OF MUNICIPALITIES

**AL-FAYHAA SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY
(AFSDS)**

**BEST PRACTICES OF INFORMATION
DISSEMINATION AND COMMUNICATION**

Prepared by
DIRAN HARMANDAYAN

December 2011

**BEST PRACTICES OF INFORMATION
DISSEMINATION AND COMMUNICATION**

CONTENTS

AFSDS evaluation 2

Information dissemination and communication..... 4

Annex – 1: Monitoring and Evaluation, and the Organizational Framework (workshop presentation)..... 7

AFSDS EVALUATION

Methodologies and best practices evolve through the analytical evaluation of applications that allows learning from actual experiences, highlighting critical issues in the evolution of the process and sharing informed knowledge; since methodologies are evolutionary and flexible, innovative and adaptive to every specific context, while knowledge thrives and matures through critical analysis of acquired experiences, wherefrom could be identified best practices of strategic planning and processes.

The AFSDS represents a rich experience with the involvement of multiple and diversified partners, local and international, within a rather critical socio-political environment of instability and a context where planning for development and sustainable strategies, as well as participation and transparency, are not impregnated (not to say absent) in the prevailing socio-cultural background and practices.

An analytical and retrospective evaluation of the AFSDS process as well as outcome, which extended over a period of nearly three years, constitutes the clue for better understanding, better appreciation and better decisions; and consequently will be very instructive in deriving broad lessons applicable to other programs and processes, and will constitute an invaluable and imperative input to eventual policy review, critical to transfer of knowledge, and assists indirectly to the institutionalization of the process.

In any case, for efficiency purposes, the evaluation process has to complement the strategy process in all phases; it has to be initiated at the inception stages of the development strategy to be proceeded in further stages of implementation and results implications, as stipulated in the initial report¹.

Since TEDO has managed the AFSDS process all along, it is the available organism capable to conduct its evaluation process, pending the institution of the Technical Entity². It should be performed founding on the analysis of the documentation through the AFSDS implementation period by TEDO and the main actors, with the participation of the partners, consultants and stakeholders, to ensure different perspectives and views are taken into consideration.

The AFSDS process and outcome comprehensive evaluation will be instrumental in the “AFSDS Knowledge Management” component entrusted to TEDO within the programmed AFSDS process.

The AFSDS development evaluation must encompass the following main issues:

- The relevance and appropriateness of the AFSDS Strategic Lines response to the Initial Goals and expected impacts addressed at the initiation of the process.

¹ Conceptual background for the significance of CDS analysis and evaluation, page 7

² Refer to “Proposed Organizational Framework” in report “Monitoring and Evaluation”

- The efficiency of the process, the scheduling of activities, the coordination among the involved entities, the complementarity of the local and the international consultants and the coherence of their input.
- The effectiveness of exploitation of the existing numerous pertinent references and studies, and the compliance or the observance of linkages with various development orientations established at the national level, and trends of development orientations at international and regional levels.
- The efficacy of participation stimulating interaction, fulfilling the responsibilities of informing and being informed, fostering the direct involvement of stakeholders, motivating their engagement and raising the community awareness about development issues and processes.
- The achievement of the strategic development process sustainability, engaging the commitment of both authorities and community in consensual objectives, and establishing the basis of the framework to sustain continuity and evolution of the process.

The comparative analysis with similar experiences within cities, specifically having identical contexts, will be also very edifying as a learning tool highlighting the successes and soundness as well as the deficiencies or weaknesses of various experiences, and consequently driving best practices orientations.

The evaluation of the AFSDS process and outcomes will enrich the experience, constitute a continuous learning process whereby experience gained is reviewed and fed-back into ongoing process, constitute a sound knowledge transfer and dissemination basis, and will establish the milestone for the monitoring and evaluation of the strategy implementation and future evolution.

INFORMATION DISSEMINATION AND COMMUNICATION

Information considered as an important media of knowledge development, stimulating awareness and enhancing communication, the dissemination of city development information could be envisaged along two aspects or components:

- Diffusion of Information.
- Transfer of Knowledge and Best Practices exchange.

Diffusion of Information

City development information to be diffused and shared concerns the following:

- City development indicators that could be diffused periodically in a regular basis in report formats, including the three tiers of indicators³:
 - o all purpose indicators,
 - o city performance indicators
 - o policy and program performance management indicators.
- Methodologies and experiences of city development strategies, after their evaluation, highlighting successes and achievements as well as difficulties, shortfalls and critical issues.
- Periodic reports on city development strategies, programs and projects, including progress and performance analysis and assessment.
- State of the City reports issued biennially and widely diffused⁴.
- Programs integrating city development indicators into city budgets or annual municipal reports, expressing the assimilation of the city development strategy in the "day to day" running of the city

Information addresses the local citizens, particularly stakeholders, as well as worldwide cities and researchers along the globalization of city development issues.

Since the reporting addresses diversified audiences it has to be carefully tailored to reach the largest categories of receivers or end-users, supported with illustrative graphical and map-based interfaces.

The diffusion of information should avoid being selective, occulting critical issues or omitting specific or controversial themes, which may render the credibility of the whole process questionable. "Building an information base as working tools to learn: what is going on, where and how; both the urban indicators and the best practices need to be critically evaluated and consolidated in order to strengthen their conceptual and methodological components".

³ Refer to "Indicators" in report "Monitoring and Evaluation" page 10

⁴ Refer to "AL-fayhaa development office" in report "Monitoring and Evaluation" pages 7 & 8

City development information, namely indicators, should be reported periodically and systematically to allow trend analysis, tracking evolutions and changes that are essential for decision making.

The internet constitutes a powerful communications tool, and web-based reporting systems are far reaching, provided they are rendered fully functional. The adoption of searchable and interactive features will permit access of needed information according to the interests of users and targeted audiences. These techniques are already partly developed and applied by TEDO.

Besides the general dissemination techniques, forwarding specific reports directly to pertinent stakeholders is very effective in stirring their involvement, same as the organization of periodic workshop to debate, analyze and promote specific issues.

The diffusion of information basically aims at the achievement of the following:

- Promote sustainable community, where many players in different roles and with different interests and values are all provided with a flow of meaningful information related to the various aspects of city development.
- Sensitize public awareness to the problems that sustainable development implies, provoke civic engagement, expose development issues and actions to public debate and sustain the participation of the citizens in these issues.
- Provide the material to increase the quality of democratic debate, where development indicators and reports become part of a public dialogue and somehow assist communities and regions to become better at self-management and more self-conscious about the direction they are going.
- Sustain continuity in actions and policies and embed the strategic development management culture in the local society.
- Incite synergies of actions and motivate stakeholders to take an activist role in advocating change.
- Convey credibility, essential to the establishment of partnerships.

Transfer of Knowledge and Best Practices exchange

The success of development strategies is achieved when the city is well conscious of its problems and potentialities and striving to improve them. Consequently to become edifying, dissemination involves the diffusion of an experience displaying analytically all its aspects positive and negative (successes, difficulties and failures), that allows transfer of knowledge and deriving best practices.

The documentation all along the city strategy development path, recording difficulties and identifying aspects and elements for local implementation will allow synthesizing a guideline to be transferred to other cities mainly within the country.

No one existing system or experience meets the target of best practices, but a number of systems contain best practices elements, their combination can be

integrated to develop a framework for such a system. Therefore sharing experiences and comparing across cities is imperative to improve practices, which cannot be fixed in any case but are subject to continuous evolution and adaptation to each specific case.

Creation of synergies in the local context (national) and in distant context (international) establishing alliances between cities, which is in any case an ongoing process in the national and international levels, will provide efficient platforms for information exchange, sharing experiences and deriving best practices.

Networking activities assists developing contacts with many cities both within and outside the country. Sharing data on development issues with other cities provides beneficial comparisons between various experiences. It enables the cities to compare and evaluate their contexts with other cities, and therefore implement new and experimented solutions to issues in relation to sustainability and acquire skilled advice, knowledge of the city deepens and new perspectives are recognized and exposed.

Locally, efforts have been focused on programs and projects development. Monitoring efforts have been concentrated on development of general indicators, whereas comprehensive approaches to evaluation is inexistent and currently absent in national practices. Consequently analysis, reporting and evaluation techniques have to be developed⁵.

⁵ Monitoring and Evaluation management plan is developed in chapter VI of United Nation Development Assistance Framework Lebanon (2010-2014), published in 2009

ANNEX - 1

**MONITORING AND EVALUATION
AND THE ORGANIZATIONAL FRAMEWORK**

**PRESENTED AND DISCUSSED AT
AL-FAYHAA STAKEHOLDER CAPACITY BUILDING
AL-FAYHAA SASTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY
WORKSHOPS ORGANIZED BY UNHABITAT
DATES: DECEMBER 15th, 20th and 22nd, 2011**



Al-Fayhaa Sustainable Development Strategy
الخطة الإستراتيجية للتنمية المستدامة لمنطقة الفحاء

MONITORING AND EVALUATION AND THE ORGANIZATIONAL FRAMEWORK

الرصد والتقييم والهيكلية التنظيمية

December 15, 2011

MONITORING AND EVALUATION الرصد والتقييم

- متابعة ومراقبة أداء المدينة وأوضاعها على مدى الزمن، ومواكبة تنفيذ الإستراتيجيات والمشاريع.
- قياس وتقييم ورصد التحولات على قاعدة المقارنة بين:
 - الإتجاهات الساندة و الأهداف المرجوة والمخططة،
 - مسار التنفيذ وتحقيق الأعمال و أثر السياسات التنموية المعتمدة.
- الحفاظ على التوازن الأمثل بين الموارد المستخدمة والنتائج المحققة.
- وضع الأطر التي تسمح بالتعامل المنهجي وإعادة تصحيح مسار الأعمال وإتجاهات النمو، والتعامل المستمر مع التحولات المستجدة المتواصلة.
- الحفاظ على وعي وإستدامة مشاركة الفاعلين والشركاء، وتوفير المعطيات للمساءلة.
- دعم التطور التدريجي للخطة الإستراتيجية بالتوافق مع التحولات المستجدة والتوجهات المستقبلية المرتقبة.

إن المراجعة والتقييم ونشر المعرفة تشكل المسؤوليات الأساسية
في إدارة الإستراتيجية وترسيخ إستدامتها.

الرصد MONITORING

رصد وجمع وتحليل ونقل منهجي للمعلومات ذات الصلة بتطور المدينة، وتقدم تنفيذ الإستراتيجيات والمشاريع وآثارها، إستنادا إلى مؤشرات محددة مسبقا ويشمل:

- رصد تطور السياسات الإستراتيجية والخطط والبرامج، وتطور الموارد والأعمال ونتائجها، بالإضافة إلى نوعية العملية، ومشاركة الفاعلين (stakeholders) وبناء القدرات.
- رصد ردود فعل المجموعات المعنية، خاصة مستخدمي الخدمات والتجهيزات والمرافق، والتغييرات في الممارسات والمواقف والمعرفة بخصوص الخدمات المعنية بالأعمال.
- تحديد وتحليل الفاعلين (stakeholders)، للحفاظ على إستدامة المشاركة.
- توطيد نظم تبادل المعلومات والخبرات التقنية مع مدن أخرى مماثلة في العالم لتفاسم المعرفة والخبرات (best practices).

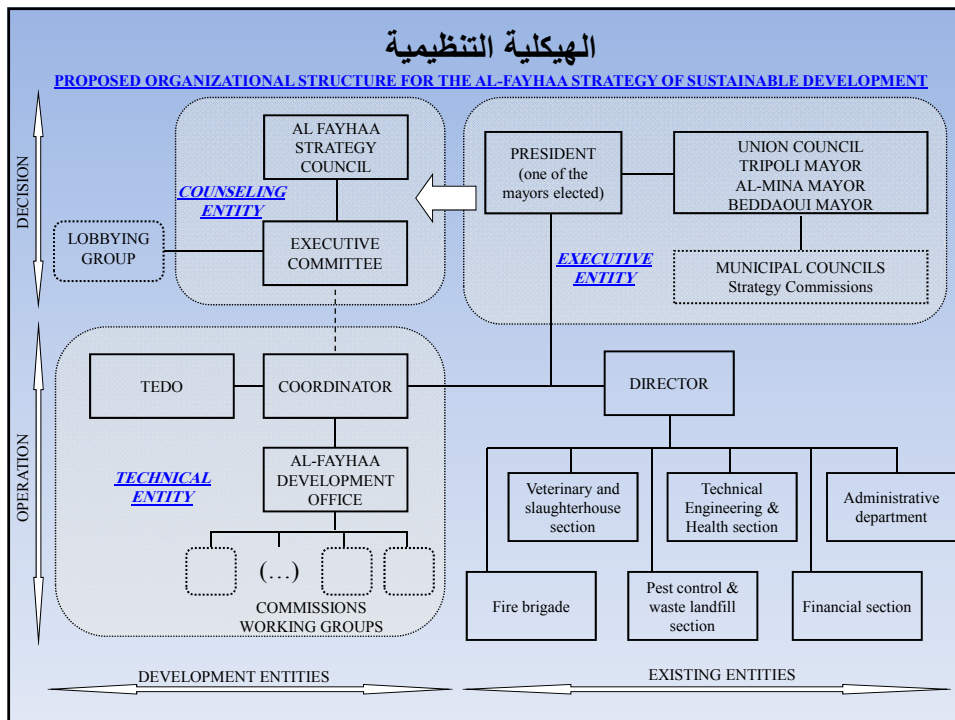
التقييم EVALUATION

التقييم بالمقارنة بين معايير المعالم المرجعية (benchmarks and targets)، المحددة ضمن الإستراتيجيات والمشاريع والأهداف المرتقبة، وبين الأوضاع السارية للقيم ومسارات العمل أو البرامج. ويشمل تقديرها المنهجي والموضوعي خلال جميع مراحل مسارها منذ بدء العمل ومراحل التخطيط والتنفيذ والنتائج كما يلي:

- التقييم في مرحلة صياغة الإستراتيجيات (سواء هي الأهداف الصحيحة أو الإستراتيجيات السليمة التي تم اختيارها)،
- التقييم في مرحلة تحديد وإعداد خطط العمل (سواء كانت تعمل على تحقيق الأهداف أو الرؤية)،
- تقييم المتغيرات في مرحلة التنفيذ، كي يتسنى تصويب التوجهات أو المسارات عند الحاجة،
- تقييم النتائج والأثر عند تطبيق البرامج وتنفيذ المشاريع، وإستخلاص العبر والدروس.

تقييم الخطة الإستراتيجية لتنمية مستدامة في مدن إتحاد بلديات الفيحاء

- إستجابة المسارات الإستراتيجية ضمن الخطة للأهداف الأولية المحددة أثناء إنطلاقة الخطة.
- فعالية مسار الخطة (efficiency)، وجدولة الأنشطة، والتنسيق بين الجهات المعنية، والتكامل بين الإستشاريين المحليين والدوليين.
- الإستثمار الناجع للمراجع والدراسات المتعددة الموجودة ذات الصلة، ومراعاة التوجهات التنموية المختلفة الملحوظة على الصعيد الوطني، وتوجهات التنموية المروجة على الصعيدين الدولي والإقليمي.
- فعالية تحفيز المشاركة، وإستنهاض وعي الفاعلين والمجتمع حول قضايا التنمية المستدامة.
- تحقيق إستدامة عملية إستراتيجية التنمية، وإلتزام كل من الإدارة والمجتمع الأهلي للأهداف التوافقية، ووضع الأسس لإستمرارية وتطوير المسار التنموي المستدام.



الوحدة التنفيذية THE EXECUTIVE ENTITY

الإدارة المحلية: مجلس إتحاد بلديات الفيحاء برئاسة رئيس الإتحاد:

- تشكل الهيئة الإدارية لعملية التنمية ومركز القرار،
- الممثل الرسمي للفيحاء حيث تتمثل البلديات الثلاثة،
- مركز القرار الرسمي لوضع وتنفيذ الخطط والسياسات ومشاريع التنمية المحلية،
- تنسق مع الإدارات المركزية والشركاء في تنفيذ خطط التنمية المحلية.

وحدة المشورة THE COUNSELING ENTITY

كيان إستشاري لمناقشة وإقرار التوجهات وخطط ومشاريع التنمية، يؤمن مشاركة الفاعلين وشرائح المجتمع ويتألف من:

- لجنة إستراتيجية تنمية الفيحاء،
- اللجنة التنفيذية،
- تآزرها مجموعة الضغط المدنية.

لجنة إستراتيجية تنمية الفيحاء THE AL-FAYHAA STRATEGY COMMITTEE

- مستمدة من خلال تطوير لجنة الإستراتيجية المستدامة لمدن الفيحاء الحالية.
- تتمثل فيها جميع شرائح المجتمع: ممثلي البلديات والوزارات والإدارات والمجالس الرسمية المعنية، الفعاليات المحلية، القطاعات المختلفة، الجمعيات والمؤسسات الإجتماعية والفعاليات الاقتصادية المعنية في تطوير الفيحاء.
- تضمّن التعاون المستدام بين القطاعين الخاص والعام، وإشراك جميع اللاعبين في المجتمع وأقطاب القرار للتوافق على إستراتيجيات التنمية، أهدافها وتوجهاتها.
- يستحسن إنشاء لجنة تنمية داخل كل بلدية من أجل نقاش أهداف وخطط العمل وتطور استراتيجية التنمية داخل المجالس البلدية .
- مشاركة ممثلو هذه اللجان في اللجنة الاستراتيجية تضمن التنسيق مع المجالس البلدية.
- لجنة إستراتيجية التنمية تناقش وتوافق على التوجهات الأساسية للتنمية وتطوير أهداف الاستراتيجية، وتستعرض تقرير التنمية السنوي المقدم من قبل مكتب التنمية.
- لجنة إستراتيجية التنمية تجتمع مرة على الأقل في السنة وكلما أصبحت التوجهات الأساسية أو الأهداف على المحك، ويستوجب تداول إعادة النظر فيها أو تطويرها، وذلك بدعوة من رئيس إتحاد بلديات الفيحاء.

اللجنة التنفيذية THE EXECUTIVE COMMITTEE

- منبثقة من اللجنة الاستراتيجية وتشكل الرابط المباشر والمتواصل مع الوحدة التقنية.
- تسهر على التنفيذ السليم للاستراتيجيات والمشاريع، وتحفيز استمرار الأعمال ، وتوفير الدعم اللازم في مواجهة العقبات وحل المشكلات، وتشكل القوة الدافعة لتحقيق الخطط والمشاريع.
- تناقش في عمق جميع المسائل المتعلقة بتنمية الفيحاء.
- تتضمن على الأقل رؤساء البلديات الثلاثة، وممثلي لجان التنمية داخل البلديات الثلاثة، وممثل عن مجموعة الضغط ، إلى جانب أعضاء اللجنة الاستراتيجية التي تمثل الكيانات الكبيرة من اصحاب النفوذ في المدينة ، مع إدراج الأعضاء الآخرين وفقا للقضايا التي تواجهها.
- اللجنة التنفيذية تعمل على التوافقية في القضايا موضع التباين لتحقيق مصلحة جميع الأطراف ، وتستعرض تقارير تقدم الأعمال وتواكبها.

مجموعة الضغط المدنية THE LOBBING GROUP

- تتشكل من ناشطين أخصائيين مستقلين ملتزمين بالعمل العام وهي تدعم اللجنة التنفيذية في ما يلي:
- المطالبة بتحقيق مشاريع إنمائية تحتاجها المدينة في إطار الخطة الإستراتيجية أو خارجها،
 - الضغط لتفعيل المشاريع وتسهيل اتخاذ القرارات والإجراءات من قبل الإدارة المركزية وأجهزتها والمتعلقة بقضايا تنمية الفيحاء،
 - المراقبة للمساءلة والمحاسبة من أجل تحقيق سليم للخطط والمشاريع ، وأداء الإدارة والدوائر المحلية،
 - مراقبة تناسق المشاريع التي تضعها الإدارة المركزية مع توجهات الخطة الإستراتيجية لمدن الفيحاء،
 - تحفيز الوعي العام والمشاركة في مسعى التنمية.

الوحدة التقنية THE TECHNICAL ENTITY

- هي الجهة الفنية الرافدة والمتابعة والمساعدة لعملية التنمية المستدامة في مدن الفيحاء:
- تتشكل من وحدتين متكاملتين:
 - مركز رصد البيئة والتنمية في إتحاد بلديات الفيحاء (TEDO)،
 - مكتب تنمية إتحاد بلديات الفيحاء،
 - يديرها منسق أخصائي (يتم إختياره من بين الأخصائيين ضمن مكتب التنمية) يضمن التكامل المُحْكَم بينهما والتنسيق مع وحدة المشورة،
 - مرتبطة مباشرةً مع مركز القرار.

مركز رصد البيئة والتنمية في إتحاد بلديات الفيحاء TRIPOLI ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT OBSERVATORY

يشكل المرصد مرجعية أساسية على المستويين المحلي والوطني لرصد عملية التنمية المستدامة للفيحاء ودعمها، مع المهام التالية:

- جمع، قراءة وتحليل المعلومات والبيانات عن وضع مدن الفيحاء وتحولاتها.
- توثيق نتائج التشخيص ونشرها ضمن تقارير دورية (فصلية أو سنوية).
- وضع مؤشرات لرصد وتقييم مسار الخطة الإستراتيجية والمبادرات التنموية.
- بناء شراكات مع مؤسسات المجتمع الأهلي.
- التواصل مع المراصد المحلية والإقليمية والعالمية.
- تنسيق ومقارنة المؤشرات المحلية مع المؤشرات الوطنية، الإقليمية والعالمية.
- بناء قدرات الإدارات لإنشاء المراصد الوطنية والمحلية.

مكتب تنمية إتحاد بلديات الفيحاء THE LOCAL DEVELOPMENT OFFICE

يتشكل من أخصائيين مؤهلين في مختلف قطاعات التنمية (الإجتماع-الثقافة، الإقتصاد، البيئة - المجال) بالإضافة إلى الكفاءة الإدارية، مع المهام التالية :

- متابعة قضايا التنمية في مدن إتحاد بلديات الفيحاء، وبشكل خاص تنفيذ الإستراتيجية المستدامة، وتطويرها في المستقبل.
- تحفيز وتفعيل تنفيذ ومتابعة خطط العمل ومشاريع التنمية.
- إصدار تقارير دورية عن تقييم تقدم العمل في تنفيذ إستراتيجية التنمية ومشاريع التنمية، ورفعها إلى اللجنة التنفيذية.
- توطيد نظم إدارة المعلومات وإجراء تقييم وتحليل للأثر لمشاريع أو توجهات معينة، بناء على طلب اللجنة التنفيذية.
- وضع تقرير كل سنتين عن أوضاع مدن الفيحاء (State of the city report)، يعرض ويحلل الوضع السائد في مدن الفيحاء واتجاهات التنمية، ودراسة المتغيرات الحضرية المختلفة، وتحديد القضايا الحرجة، ليشكل قاعدة مرجعية لوضع التوجهات والإجراءات اللاحقة.

تابع

مكتب تنمية إتحاد بلديات الفيحاء

- تنسيق أنشطة وأعمال التنمية في مدن الفيحاء، والتنسيق بين مختلف الكيانات الإنمائية القائمة داخل الفيحاء فضلا عن الخدمات البلدية واللجان المعنية، ضمن إطار أهداف الخطة الإستراتيجية.
- نشر ثقافة التنمية الاستراتيجية في المجتمع المحلي (توعية المواطنين)، وتحفيز التعاون المباشر بين البلدية ومكونات المجتمع.
- تحفيز ودعم إستدامة مشاركة الكيانات الاجتماعية والاقتصادية المحلية والأطراف الفاعلة والنشطة في عملية التنمية، في جميع المراحل: التشاور، اتخاذ القرارات، التمويل وتنفيذ المشاريع.
- دعم المرصد (TEDO) من خلال المشورة الأخصائية.
- التشبيك مع مكاتب التنمية المحلية والإقليمية والدولية.
- تنشأ إلى جانب الفريق الأساسي لمكتب التنمية المحلية لجان ومجموعات عمل متخصصة (وحدات إدارة المشاريع) لرصد وتقييم مشاريع تنمية محددة.
- إن إنشاء هذه اللجان يكون ظرفي و ذو صلة بمشاريع محددة و يتم تمويلها من ميزانية هذه المشاريع. يقوم الفريق الأساسي الثابت في مكتب التنمية بتنسيق عمل هذه اللجان.

المؤشرات

INDICATORS

تم تحديد ثلاث فئات أو طبقات من المؤشرات، كل منها تقدم المعلومات ذات الصلة لأغراض محددة :

1. المؤشرات العامة ، المدرجة حسب الصنف ، توفر المعلومات والاتجاهات ذات الصلة بمختلف قطاعات التنمية المدنية بما في ذلك الحاكمية ، وهي مصممة ليتم توزيعها على نطاق واسع.
2. مؤشرات أداء المدينة (City Performance Indicators)، المتعلقة بالرؤية والمسارات الإستراتيجية الواردة ضمن خطة استراتيجية التنمية المستدامة للفيحاء.
3. مؤشرات إدارة أداء السياسات والبرامج والمشاريع، تعكس حالة سياسات محددة ، أو برامج أو إجراءات أو مشاريع خاصة ، وتسمح للمسؤولين برصد وتقييم مسار الأعمال وتحليل أثرها وتشخيص المشاكل وإجراء التعديلات في الأعمال عندما تنشأ النتائج عن الاتجاهات المتوخاة. وهي مقترحة لتغطية جانبيين :
 - مؤشرات إدارة تنفيذ المشروع (project implementation management indicators)، والتي تسمح لرصد وتقييم المطابقة لبرامج تنفيذ المشروع المعني:
 - مؤشرات أثر المشروع (project impact indicators)، والتي تسمح لرصد وتقييم الأثار المختلفة للمشروع.