١. الخلفية والتشخيص العام
- ١,١ وضع الخدمات الاجتماعية
- ١,٢ القطاع العام
- ١,٣ إنشاء وزارة الشؤون الاجتماعية
- ١,٤ توجه جديد
- ١,٥ السياسة الجديدة لوزارة الشؤون الاجتماعية
- ١,٦ مشروع تأمين حقوق الفئات المهمشة

الجمهورية اللبنانية
مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية
مركز مشاريع ودراسات القطاع العام

٢. المروجون

٣. المستفيدون

٤. المنفذون

٥. هدف وزارة الشؤون الاجتماعية

٦. الأهداف العامة

٧. الأهداف المحددة
- ٧,١ تحديد الفئات المستهدفة
- ٧,٢ إنشاء لجان وطنية خاصة بكل من الفئات المستهدفة
- ٧,٣ تصنيف الفئات المستهدفة
- ٧,٤ تصنيف الخدمات الخاصة بكل من الفئات المستهدفة
- ٧,٥ تحديد المعايير الخاصة بكل من الخدمات الاجتماعية
- ٧,٦ إجراء مسح لتحديد احتياجات كل من الفئات المستهدفة
- ٧,٧ إجراء مسح لتحديد الخدمات المقدمة حالياً لكل من الفئات المستهدفة
- ٧,٨ تحديد السياسات الخاصة بكل من الفئات المستهدفة على المدى القريب، المتوسط والبعيد.
- ٧,٩ إعداد تشريع كامل خاص بكل من الفئات المستهدفة
- ٧,١٠ إعداد حملة إعلامية
- ٧,١١ البنية التحتية:
  - ٧,١١,١ تحديد الهيكلية وبلورة توصيف المهام
  - ٧,١١,٢ الإجراءات الخاصة بالتوريد
  - ٧,١١,٣ تحديد المراكز: احتياجات إعادة التأهيل والتجهيز
  - ٧,١١,٤ وضع أنظمة إدارة المعلومات (MIS)
  - ٧,١١,٥ تقييم إمكانيات الجهاز البشري واحتياجاته
  - ٧,١١,٦ تدريب الجهاز البشري

٨. الموارد البشرية

٩. الموارد المادية

١٠. الموازنة

١١. الجدولة الزمنية

١. الخلفية والتشخيص العام

وضع الخدمات الاجتماعية

لقد دمرت الحرب الاقتصاد والبنى التحتية اللبنانية، ونتج عنها تقلص الطبقة الاجتماعية الوسطى وازدياد مستوى الفقر بين الفقراء، أما الفئة التي اغتنت نتيجة للحرب فضئيلة. وبالرغم من تدخل الحكومة لاحتواء مستوى التضخم النقدي وتحسين الوضع الاقتصادي، فقد تفاقمت المشاكل، وازدادت احتياجات المواطنين للخدمات العامة نظراً لعدم التوازن بين مستويات الدخل والإنفاق.

الصحة

يقوم عدد من المؤسسات العامة في لبنان بتقديم الخدمات الصحية، وهي: الضمان الاجتماعي، الأمن العام، الجيش، وزارة الصحة، تعاونية موظفي الدولة. لكل من هذه المؤسسات إجراءات واستراتيجيات وأسعار خاصة بها، كما أن كل منها يستهدف فئات محددة من المجتمع. وبالرغم من وجود عدد من المعايير في عدد من هذه المؤسسات إلا أن أغلبها غير متبع بانتظام. كما أن اختلاف التوجهات السياسية بين هذه المؤسسات أدى إلى تنافس فيما بينها على الموارد، وإلى تدني مستوى الخدمات المؤمنة نظراً إلى البيروقراطية السائدة. إن اغلب الفئات الاجتماعية غير مشمولة بنظام حماية اجتماعية وتلجأ إلى التغطية لدى القطاع الخاص. إلا أن المواطن العادي غير قادر على إجراء التأمين الصحي لدى شركات القطاع الخاص. وقد اقتصر تدخل الحكومة في هذا المجال على الجانب العلاجي وليس الجانب الوقائي. وأدى غياب سياسة صحية واضحة إلى تدني مستوى الخدمات الصحية المتوفرة.

التعليم

لطالما كان التعليم إحدى أهم الأولويات في لبنان. وينص القانون اللبناني على إلزامية التعليم للسنوات الخمس الأولى من المرحلة الابتدائية. ويتردد حوالي ٣٣% من التلاميذ على المدارس العامة. وفيما يعتمد الأهل على دعم الحكومة في تأمين التمويل اللازم لتعليم أبنائهم، معظمهم مستعد للاستدانة من أجل تعليم أولادهم.

الحالات الاجتماعية

نظراً للحرب وما نتج عنها من فقر، اتجه اهتمام الحكومة نحو تلبية الحاجات الاجتماعية الأساسية. ويشكل الأيتام والأرامل والعاطلين عن العمل عناوين لعديد من المشاكل الاجتماعية التي تهدد الأمان الاجتماعي في البلد. وفيما يزداد معدل الإجرام بين الشباب بشكل مخيف، أدى النقص في عدد مراكز إعادة التأهيل إلى وضع الشباب الجانحين مع غيرهم من المجرمين في السجون نفسها، مما يعني القضاء على مستقبلهم.

القطاع العام

لا يمكن لأحد أن ينفي أن غالبية المواطنين اللبنانيين ينظرون إلى القطاع العام على أنه خصم. ويظهر أحيانا أن موظفي القطاع العام يعتبرون عملهم فرصة لتأمين حقوقهم، ليس أكثر. لا بد أن هذا الاعتقاد من مخلفات العهد العثماني، حين كان الشعب ينظر إلى الدولة على أنها الغازي وإلى الحاكم على أنه الخصم. وأتى الاستعمار الفرنسي بنظام إداري بيروقراطي لا يزال سائداً الى يومنا هذا، وقد أدى كل ذلك الى مشاكل وفساد.

بعد اتفاق الطائف لمست الحكومة أهمية إعادة تأهيل القطاع العام. وقامت بعدة محاولات في هذا السياق منها إنشاء وزارة للإصلاح الإداري.

إلا أن بعض المشاكل المزمنة والخاصة بالقطاع العام تعود الى السياسات الحكومية نفسها. وتلجأ الحكومة الى التوظيف في القطاع العام كإحدى وسائل الحد من البطالة. إلا أن إجراءات التوظيف تعتمد بدرجة عالية على خلفية سياسية، وغالبا ما لا يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وقد فقد المواطنون ثقتهم بالنظام كما لديهم شكوك حيال مستوى خدمات القطاع العام.

إنشاء وزارة الشؤون الاجتماعية

منذ الخمسينات كانت الخدمات الاجتماعية مسؤولية دوائر تابعة لوزارتي العمل والصحة العامة. وكانت هذه الخدمات تعتمد آنذاك على مبدأ الإحسان والمساعدة الاجتماعية. وكان لتزايد الطلب على الخدمات الاجتماعية أن أدى في نيسان ١٩٩٣ الى إنشاء وزارة مستقلة للشؤون الاجتماعية، وقد أعطى المرسوم التأسيسي للوزارة صلاحية إعادة تنظيم القطاع الاجتماعي في لبنان وذلك بالتعاون مع القطاع الخاص ذي الفعالية العالية في هذا المجال. وقد واجهت هذه الوزارة الحديثة المنشأ تحديات عديدة أهمها إحداث تغيير في العقليات وحث الجهات المختلفة على اعتماد رؤية شاملة والتخطيط على المدى البعيد. بالرغم من الفقر، أدى تحسن أحوال المعيشة بشكل عام، الى زيادة توقعات المواطن. وقد ساهم الفقر والحرب في خلق احتياجات جديدة معقدة ومختلفة. كان المسؤولون قد اعتادوا على معالجة هذه المشاكل على المستوى المايكروي، إلا أن تزايد هذه المشاكل وأصحابها فرض الانتقال من المستوى المايكرووي الى المستوى الماكروي في محاولة لإيجاد حلول على الصعيد الوطني.

توجه جديد.

تقوم الوزارة بدور العامل الاجتماعي: فبدلا من رسم السياسات، اقتصر دور الوزارة على التدخل بشكل مباشر على حل مشاكل المواطنين ولعب دور القطاع الخاص في تأمين الخدمات. وفي هذا السياق قامت الوزارة بإنشاء دور حضانة ومراكز صحية في العديد من القرى. وقد شعرت الوزارة بأهمية وضع استراتيجية بعيدة المدى من اجل التنبؤ بالمشاكل، بدلا من مجرد حلها.

القطاع العام الجديد

إن توقعات المواطنين تزداد لأسباب عديدة، منها العولمة وهجرة اللبنانيين وهما عنصران ساهما في زيادة هذه الاحتياجات. فالمواطنون يتوقعون خدمات مفصلة وفق احتياجاتهم. من الممكن التوصل الى هذه المرحلة إذا تم الانتقال من مبدأ المواطن الى مبدأ الزبون/ المستفيد في تأمين الخدمة العامة. فغالبا ما يجد المواطن نفسه مجبراً على قبول خدمة ذات مستوى متدني في القطاع العام، بسبب عدم توفرها في قطاع آخر. من هنا أهمية توصلنا الى سوق تنافسي تتوافر فيه للمواطن خدمات عديدة يمكنه اختيار الأنسب منها.

السياسة الجديدة لوزارة الشؤون الاجتماعية

من أجل رسم الاستراتيجيات البعيدة المدى، يتوجب اعتماد عدد من التحديدات:

أ- الفئات المستهدفة: ١- ما هي الفئات التي ستستهدفها سياستنا؟

٢- ما هي احتياجات هذه الفئات؟

٣- من هي الجهات التي تلبي هذه الاحتياجات؟

يجب القيام بمسح للفئات المستهدفة من أجل التمكن من الإجابة على الأسئلة هذه. وسيمكننا ذلك من رسم حدود لنطاق عملنا ومن تحديد العاملين فيه والمستفيدين منه.

ب- **الأنظمـــة:** بعد تحديد الفئات المستهدفة، يجب وضع الأنظمة التي على الموظفين العمل ضمنها عبر تحديد المعايير والشروط.

ت- **التحفيز:** يجب تحفيز موفري الخدمات من أجل رفع مستوى الخدمات التي يؤمنونها.

ث- **التعاون:** يجب إعلام موفري الخدمات بشكل مستمر حول الخدمات التي يجب توفيرها وبـــاي شـــكل وبايـــة كميات. كما يجب توزيع القدرة الإنتاجية للموردين بشكل يغطي كافة الفـــئات، وليس عدد محدد منها. ويجب أخذ التوزع الجغرافي للاحتياجات بعين الاعتبار لدى تحديد النوعية والكمية المطلوبة.

ج- **الضـــبط:** إن دور الوزارة الأساسي هو مراقبة وضبط عمل موفري الخدمات من أجل ضـــمان رضى المواطنين. وعلى عملية المراقبة أن تتم على ثلاثة مراحل: قبل، أثناء وبعد توفيـــر الخدمة. ويكمن الضبط المسبق في عملية التصميم والإعداد. أما المراقبة الدائمة فعبر كافـــة مـــراحل المشروع لضمان مستوى الخدمة. وتبقى المراقبة اللاحقة عبر عملية التغذية العكسية.

ح- **الـــتغذية العكسية:** من أجل مراقبة وتحسين الأداء، يجب تعديل النظام باستمرار نتيجة للـــتجارب الســـابقة. كمـــا يجب توفير إمكانية إبد اء الرأي لكل من المستفيد وموفر الخدمة. ويجب أن يتحلى النظام بالديناميكية والليونة.

<u>تأمين الحقوق كافة للجميع</u>

تعـــي وزارة الشؤون الاجتماعية أن تحسين الخدمة يكون على صعيدين: المستوى وآلية التوفير. وقـــد عمل الفريق الإداري في الوزارة على تأسيس مصلحة خاصة تعنى بشؤون المعوقين، وهم يشـــكلون فـــئة شهدت تزايداً نتيجة للحرب. وقد واجهت محاولات التغيير مقاومة من قبل مراكز القـــوى المســـيطرة عـــلى القطاع الاجتماعي. وكانت مراكز القوى هذه قد حاولت الاستفادة من مواقعهـــا لغايات مادية ونفوذية. إلا أن قيام الوزارة بوضع معايير وأنظمة تحدد العلاقة بين كافة الأطـــراف المعنية بالعمل الاجتماعي كان من شأنه أن أرسى أسس الثقة وخفف من مقاومة عدد مـــن الأطـــراف. بالـــرغم من ذلك، فإن التغيير غير ممكن أن يحصل بسرعة، وهو بحاجة إلى استراتيجية بعيدة المدى تأخذ بعين الاعتبار كافة العناصر والأطراف. وفيما يشارك مكتب وزير الدولـــة لشـــؤون الإصلاح الإداري وزارة الشؤون الاجتماعية نظرتها لدور القطاع العام، يهدف المكتب إلى تحسين الأداء، ومكافحة الفساد، وزيادة نسبة رضى المواطن. ويعتمد في تحقيق ذلك عـــلى إدخال آليات وأساليب عمل جديدة. إن النية الحسنة وحدها غير كافية لإحداث التغيير، لكنه مـــن الضـــروري توفـــر نظرة واضحة عن الأهداف من أجل التمكن من تحقيقها. وبنظر وزارة الشـــؤون الاجـــتماعية، فإنـــه مـــن أجل التمكن من تحقيق الأهداف هذه، على الوزارة أن ترسم

السياسة الاجتماعية، وعلى القطاع الخاص توفير الخدمات التي تنص عليها هذه السياسة. علما أن تحفيز القطاع الخاص على توفير الخدمات هذه من شأنه أن يؤدي إلى زيادة عدد موردي الخدمات، وسينتج عن ذلك زيادة المنافسة بين الموردين وانخفاض الأسعار وتحسن مستوى الخدمات وبالتالي زيادة رضى المستفيدين. وتكون الوزارة مسؤولة خلال العملية هذه عن وضع المعايير وتحديد الضوابط.

٢. المروجون

وزارة الشؤون الاجتماعية في لبنان.

٣. المستفيدون

يستفيد من مشروع تأمين حقوق الفئات المهمشة هذا الجهات الثلاثة التالية:

أ- **الأفراد:** يتوجه المشروع إلى كافة الفئات اللبنانية المهمشة: الأيتام، المسنون، المنحرفون...) دون تمييز وبغض النظر عن توجهاتهم أو تبعيتهم الاجتماعية أو السياسية أو الدينية). وسيتم تحديد الفئات المستهدفة من خلال مسح عام. وتستمر استفادة الفرد من الخدمات المؤمنة طالما هو ينتمي إلى أي من الفئات المستهدفة.

ب- **الجمعيات غير الحكومية المتخصصة:** يعود تاريخ عمل الجمعيات غير الحكومية الميداني في توفير الخدمات الرعائية إلى عشرات السنين. ويعاني القطاع هذا من نقص في التنسيق وتبادل المعلومات. وسيمكن المشروع هذه الجمعيات من تحسين مستوى خدماتها وزيادة فعاليتها.

ت- **الخدمات العامة:** سيوفر المشروع لكافة الوزارات المعنية معلومات دقيقة تسهل عليها عملية اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى رفق مستوى خدمات القطاع العام عموماً.

٤. الجهات المنفذة

٤,١- الوزارة المسؤولة:

إن الوزارة المسؤولة عن تنفيذ المشروع هي وزارة الشؤون الاجتماعية، وسوف تعنى بكافة الجوانب التنفيذية والمالية للعمل.

٤,٢- الهيكلية المؤسساتية:

ستشكل لجان وطنية خاصة بكل من الفئات المستهدفة تضم ممثلين عن القطاعين العام والخاص. على أن تنتدب هذه اللجان أشخاص يكونون مسؤولين عن متابعة المراحل التنفيذية للمشروع عن كثب. وبالتالي ستكون اللجان التنفيذية هذه مسؤولة عن إجراء المسوحات الأولية، عقد الاتفاقات، اختيار المراكز المناسبة للتنفيذ، شراء التجهيزات اللازمة... (أنظر الفقرة ٧,٢ لتفصيل دقيق حول هيكلية هذه اللجان)

٥. سياسة وزارة الشؤون الاجتماعية

تهدف وزارة الشؤون الاجتماعية إلى إحداث تغيير جذري في السياسة العامة الخاصة بالفئات المهمشة في لبنان، وذلك عبر:

- الانتقال من سياسة التهميش إلى سياسة الإدماج الحقيقي
- الانتقال من سياسة مبنية على الإحسان إلى سياسة مبنية على مبدأ الحقوق

٦. الأهداف العامة

١. تحديد وتأمين الحقوق الخاصة بكل من الفئات المستهدفة
٢. تسهيل إمكانية الحصول على هذه الحقوق تحديداً، وكافة الحقوق عامة.

٣. الانـتقال بالعلاقـة بين القطاعين الخاص والعام (أفراداً ومؤسسات) من علاقة مبنية على التبعية لجماعة أو فريق إلى علاقة مبنية على مبدأ الحقوق حصراً.

٧. الأهداف المحددة

٧,١ – تحديد الفئات المستهدفة

نـتيجة للحرب، ازداد تنوع وحجم الفئات المهمشة في لبنان بحيث شملت المدمنين، والمنحرفين، والأيـتام، والمسـنين، والمساجين.... خلال تلك الفترة، كان العمل الاجتماعي يشهد تطورات في العـالم أجمـع مـن حيث تحديد المفردات، والفئات المشمولة (كالعاطلين عن العمل). فبات من أولويـات وزارة الشـؤون الاجـتماعية التوقف عند الفئات الجديدة التي يجدر استهدافها بالعمل الاجتماعي من أجل تحديث سياساتها وخدماتها.

٧,٢ – تشكيل لجان وطنية خاصة بكل من الفئات المستهدفة

لقـد أثبـتت تجـربة اللجـنة الوطنية لشؤون المعوقين نجاحها على الأرض. لذا ستبادر وزارة الشـؤون الاجـتماعية إلى اقـتراح إنشاء لجان وطنية خاصة بكل من الفئات المستهدفة التي يتم تحديدها، على أن تضم هذه اللجان ممثلين عن الجهات المستفيدة الثلاث: الأفراد، الجمعيات غير الحكومية، والقطاع العام. ومن شأن هذه الهيكلية أن تضمن اعتماد سياسات مؤاتية.
أما آلية إنشاء هذه اللجان فتتضمن:

- تحديد كافة اللجان الحالية.
- مراجعة هيكلياتها، وصلاحياتها.
- اقتراح التعديلات اللازمة.
- اقتراح إنشاء لجان وطنية أخرى.
- متابعة الترتيبات الإدارية والتشريعية الخاصة بهذه العملية.

٧,٣ – تصنيف الفئات المستهدفة

سـتعمل لجـان من خبراء مختلفين على تحديد المفردات والمصطلحات الخاصة بكل من الفئات المسـتهدفة، آخـذة بعيـن الاعتبار خصائص كل منها (نوع المعيقات، أسبابها...) وسيعتمد هذا التصنيف على المعايير العالمية، ويتم تعديلها لتتناسب وخصائص البلاد.

٧,٤ – تصنيف الخدمات الخاصة بكل من الفئات المستهدفة

سـتعمل لجان من خبراء مختلفين على تحديد الخدمات الخاصة بكل من الفئات المستهدفة، مع ما تشـمله مـن معاييـر ومصطلحات. وسيعتمد هذا التصنيف على المعايير العالمية، ويتم تعديلها لتتناسب وخصائص البلاد.

٧,٥ – تحديد المعايير الخاصة بكل من الخدمات

حاليـاً، لا يوجد أي نوع من أنواع المراقبة والضبط فيما يتعلق بالخدمات المؤمنة داخل المراكز الاجـتماعية. كمـا أن المعـلومات الخاصة بالخدمات المؤمنة غير متوفرة للمستفيدين. لذا على وزارة الشـؤون الاجتماعية تحديد المعايير الخاصة بكل من المراكز التي تؤمن الخدمات، مع ما تـتميز بـه مـن إيجابيـات أو سلبيات. ومن شأن ذلك أن يشمل كل من المستفيدين، وموفري الخدمـات. ستتمكن الوزارة بعد هذه العملية من تصنيف وبالتالي إجازة المؤسسات التي تستوفي الشروط والمعايير المحددة لها.

٧,٦ – إجراء مسح لتحديد احتياجات كل من الفئات المستهدفة

لكل فرد احتياجات محددة تعتمد على وضعه ومحيطه الاجتماعي والاقتصادي. من هذا المنطلق، سيتم إجراء استطلاع مفصل وشامل لتحديد هذه الاحتياجات كمياً ونوعياً وجغرافياً. وستقوم لجان مؤلفة من علماء اجتماع وإحصاء بـ:

- دراسة وتحليل المسوحات الاجتماعية التي أجريت سابقاً.
- تحديد احتياجات كل من الفئات المستهدفة والنواقص التي تعاني منها.
- تحديد الأساليب والآليات التي يجب استخدامها للحصول على معلومات يمكن الاعتماد عليها.
- إعداد مواد المسح: استمارات، جداول...
- تنسيق وتنفيذ المسح.
- وضع آلية متابعة لاحقة.

٧,٧ – إجراء مسح لتحديد الخدمات التي يتم توفيرها حالياً لكل من الفئات المستهدفة

هنالك العديد من المؤسسات العامة والخاصة، لبنانية كانت أم أجنبية، التي توفر خدمات اجتماعية في لبنان. إن إجراء مسح شامل لهذه المؤسسات من شأنه أن يخدم هدفين اثنين:

- هدف مباشر: نشر دليل يضم كافة المؤسسات، مصنفة حسب الفئات التي تستهدفها والخدمات التي توفرها وتواجدها الجغرافي...
- هدف بعيد المدى: تقييم النتائج الفعلية لبرامج المساعدة الاجتماعية المتوفرة للمستفيدين.

وسيعتمد المسح هذا على العناصر التالية:

- مسح شامل لكافة المؤسسات
- مكننة المعلومات والبيانات المجمعة
- فتح ملف خاص بكل مؤسسة.

٧,٨– تحديد السياسات الخاصة بكل فئة: على المدى القريب والمتوسط والبعيد

من خلال مقارنة نتائج المسح الخاص بالاحتياجات بالخدمات المتوفرة حالياً داخل المؤسسات، ستتمكن وزارة الشؤون الاجتماعية واللجان الوطنية المؤلفة من تحديد سياسة عامة مبنية على:

- حقوق الأفراد كافة التي يتوجب إدماجها
- التحقق من حسن إدماج هذه الحقوق

من الناحية العملية، سيتم تحديد سياسات خاصة بكل من الفئات المستهدفة، استناداً على البيانات المجمعة خلال المسوحات الآنفة الذكر، على أن تشمل هذه السياسات كافة النواحي:

- التأهيل
- العلاج
- الوقاية

كما سيتم بلورة هذه السياسات بحيث تشمل كل من المدى القريب والمدى المتوسط والمدى البعيد.

٧,٩– إعداد تشريع كامل خاص بكل من الفئات المستهدفة

نتيجة لغياب سياسة وطنية عامة تتناسب واحتياجات المواطنين، غالباً ما يجد المحتاجون أنفسهم رحمة فاعلي الخير، حيث توفروا. وغالباً ما يجدون أنفسهم منبوذين كلياً من النظام الاجتماعي-الاقتصادي، لا سيما منهم مرضى الإيدز أو السجناء السابقين.

حيث أن لبنان قد ساهم في وضع ميثاق شرعة حقوق الإنسان، وحيث أنه قد التزم فيما بعد بكافة الاتفاقيات العالمية، وحيث أن الحكومة اللبنانية ملتزمة تحديث النظام التشريعي، وحيث أن أحد الأهداف الرئيسية لوزارة الشؤون الاجتماعية هو تأمين حقوق كافة الفئات المستهدفة، بناء عليه

سيتم إعداد التشريع الخاص بكافة الفئات المستهدفة وفق برنامج عمل محدد. سيتم تشكيل لجنة تضم خبراء ومحامين ومعنيين وتعنى بـ:

- إعداد تحليل شامل للوضع التشريعي الحالي
- إجراء مقارنة بين هذا الوضع والتوصيات الوطنية والعالمية
- تحديد الأولويات الناتجة عن هذا التحليل
- بلورة القوانين والتشريعات بالصيغة القانونية
- دراسة الموازنة التي يتطلبها تنفيذ هذه التشريعات.

سيكون المروجون والمنفذون لمشروع تأمين الحقوق مسؤولين عن متابعة تنفيذ هذه العملية لضمان حسن تطبيق هذه القوانين والتشريعات.

٧,١٠- الحملات الإعلامية

إن الحملات الإعلامية هي السبيل الوحيد لبلوغ كافة الفئات التي تستهدفها أنشطة وزارة الشؤون الاجتماعية. وهذه الحملات ضرورية على كافة المستويات، كما هي متعددة الأهداف وتعتمد على عدد من الأساليب، تختلف باختلاف مراحل تنفيذ الأنشطة أو المشاريع ووفق كمية المعلومات المراد تبليغها وتوقيتها الزمني.

- إن النقص في المعلومات هي أحد أهم أسباب عدم استفادة المواطنين اللبنانيين من الخدمات المتوفرة، نظراً لعدم معرفتهم بالإجراءات، والقرارات الجديثة، والتسهيلات المستجدة.
- إن الجمعيات غير الحكومية تفتقر أيضاً للمعلومات المتعلقة بأنشطة القطاع الاجتماعي، والعديد منها ينفق الوقت والجهد في محاولة جمع المعلومات هذه. إلا أن غالبيتها تعمل بمعزل عن هذه البيانات، وغالباً ما ينتج عن ذلك سوء أداء على مستوى المؤسسات الفردي.
- لا يختلف الوضع في القطاع العام عما هو عليه في القطاع الخاص. فغالبية الموظفين ليسوا على اضطلاع بما يجري داخل إداراتهم من ورش عمل، واجتماعات وتقنيات حديثة...

على الحملات الإعلامية أن تتصدى لظاهرة تناقل المعلومات الخاطئة بين الناس. لا يجدر السماح للجمعيات غير الحكومية أن تستخدم المشاكل الاجتماعية كوسيلة لحمل الناس على الشفقة والإحسان من أجل جمع التمويل والتبرعات.

إن نظرة سريعة للوضع العام في لبنان تظهر أنه هنالك حاجة لبذل جهد كبير في توفير المعلومات بطريقة علمية وصحيحة. ويعتمد ذلك على حسن التصميم الإنتاج والترويج للحملات الإعلامية المناسبة.

سيتولى خبراء اختصاصيون وضع خطة إعلامية شاملة تعتمد كافة الوسائل الإعلامية المتاحة:

- وسائل مرئية/مسموعة
- صحف ومجلات
- لوحات إعلانية
- اجتماعات وورش عمل

كما سيتولى الخبراء تصميم وتنفيذ:

- أشرطة وثائقية تلفزيونية قصيرة وطويلة.
- إعلانات إخبارية (spots)

٧,١١ البنية التحتية

٧,١١,١ تحديد الهيكلية وبلورة توصيف المهام

بمـــا أن تحقيـــق أهداف مشروع تأمين حقوق الفئات المهمشة يفرض مشاركة العديد من اللجان الوطـــنية والتـــنفيذية والخبراء والجمعيات غير الحكومية، وبما أن التنفيذ الإداري والمتابعة تقع عـــلى عـــاتق وزارة الشؤون الاجتماعية بجهازها البشري الحالي، لذا يجب وضع هيكلية محددة من أجل ضمان حسن سير العمل وحسن التنسيق بين مختلف الجهات المعنية.

فـــي هذا السياق، سيعمل خبراء على وضع توصيف مهام محدد لكافة الوظائف المطلوبة، وعلى مختلف المستويات. (راجع الفقرة ٨)

٧,١١,٢ الإجراءات الخاصة بالتوريد

إن كا فـــة القرارات المتعلقة بأمور التوريد تتخذ بطريقة علمية وموضوعية. وتعتمد هذه القرارات على جدول من المعايير لكل منها علامة ومعامل محدد.

ويـــتم اتخاذ كافة قرارات الشراء وفق جدول المعايير، وباعتبار الهدف المحدد من عملية الشراء هذه.

٧,١١,٣ تحديد المراكز: احتياجات إعادة التأهيل والتجهيز

ســـتوفر وزارة الشؤون الاجتماعية لمشروع تأمين حقوق الفئات المهمشة ٣٠ مركزاً موزعاً على كافـــة المحافظـــات. وســـتلعب هذه المراكز دور مراكز دائمة للمتدربين وللأخصائيين من أطباء وأطباء نفس وعمال اجتماعيين من أجل تأمين:

- استقبال وتوجيه كافة الأفراد وأسرهم.
- استقبال وتوجيه الجمعيات غير الحكومية
- تعبئة الملفات وتحديث البيانات
- إصدار وتسليم أية معاملات من شانها تسهيل الحصول على خدمات معينة
- تأمين المعلومات المتعلقة بكافة القوانين والإجراءات

إن اخـــتيار وتجهيز هذه المراكز سيتم وفق المنهجية المتبعة خلال كافة مراحل المشروع. حيث سيقوم فريق من الخبراء بـــ:

- وضـــع معاييـــر خاصـــة بالمراكز التي يتطلبها كل من الفئات المستهدفة من حيث الموقع الجغرافي والتجهيزات التي يجب توفرها...)
- زيارة كافة مراكز وزارة الشؤون الاجتماعية ووضع تقارير حولها
- اختيار المراكز المناسبة بالاستناد إلى المعايير الموضوعة

و ســـيتطلب عـــدد من هذه المراكز إما إعادة تأهيل في البنية (توزيع الغرف، دهان...) إما تجهيز بالمعدات أو المفروشات.

٧,١١,٣ إعداد نظام إدارة المعلومات (MIS) والشبكة المعلوماتية

إن الهـــدف هـــو إنشـــاء قـــاعدة معلومات مركزية موصولة بكافة قاعدات المعلومات الحكومية الأخـــرى (ومـــنها وزارة الداخلية بشكل خاص لا بقاء على اطلاع بأي تغيير على وضع الأحوال الشخصية للإفراد مثل الوفاة....).

عـلى نظـام المعلومات المنشود أن يكون قادراً على هندسة وتحليل كافة المعلومات الواردة إلى مختـلف الدوائـر والأقسام، بالإضافة إلى تسجيل كافة المعاملات الإدارية. ويفترض بالنظام هذا أن يتمتع بعدة وسائل ومستويات حماية.

سـيتم بـالموازاة وضـع نظام معلوماتي خاص بالمنظمات غير الحكومية من أجل تسهيل تبادل المعـلومات فيما بينها، وتحسين مستوى الأداء والتقييم والضبط. كما سيتم إنشاء شبكة معلوماتية تضمن لامركزية العمل دون فقدان معلومات ودون التقليص من عناصر الضبط.

تجـدر الإشـارة هـنا إلا أن قسماً من المعلومات المتوفرة عبر هذه الأنظمة المعلوماتية ستكون بمتـناول كافـة الجهات الحكومية وغير الحكومية والباحثين، على أن يتم وضع إجراءات تحدد آليات الحصول على هذه المعلومات.

٧,١١,٤ تقييم إمكانيات الجهاز البشري واحتياجاته

إن المراكـز الـتي ستضـعها وزارة الشؤون الاجتماعية بتصرف مشروع تأمين حقوق الفئات المسـتهدفة لديهـا جهـاز بشري خاص بها، ومعظم هؤلاء الموظفين يعمل وفق منهجية ونظرة وأهداف تختلف، ولو جزئياً، عن تلك الخاصة بالمشروع.

من هذا المنطلق، سيقوم خبراء وأخصائيون بوضع خطة تقييم شاملة تتضمن:

- وضع معايير تعتمد على توصيف المهام المذكور أعلاه
- إجراء زيارات ومقابلات مع كافة العاملين في كافة المراكز
- تقييـم إمكانيـات الجهاز البشري ومقارنتها بالمسؤوليات المنتظرة منه وفق توصيف المهام
- تحديد نقاط الضعف والاحتياجات
- وضع التوصيات الخاصة بتدريب الجهاز البشري
- وضع توصيات خاصة بالتوظيف الإضافي، حيث الحاجة.

٧,١١,٥ تدريب الجهاز البشري

مـن المعروف أن غالبية موظفي القطاع العام غير مدربين على استخدام التكنولوجيات الحديثة، وقلائل هم الذين يحرصون على مواكبة التطورات على الصعيدين التقني والاجتماعي.

سوف تتضمن البرامج التدريبية الأساسية التي سيخضع لها الموظفون التالي:

- التوجه الجديد لوزارة الشؤون الاجتماعية، وسياستها الحديثة
- استخدام الكمبيوتر والبرامج التابعة له
- المهارات الإدارية
- المهارات الخاصة بالعلاقات العامة
- تقنيات التعرف على المشاكل وعلى خصائص الفئات المستهدفة
- الأساليب الحديثة الخاصة بالمواضيع الاجتماعية

وستقوم مجموعة من الخبراء بـ:

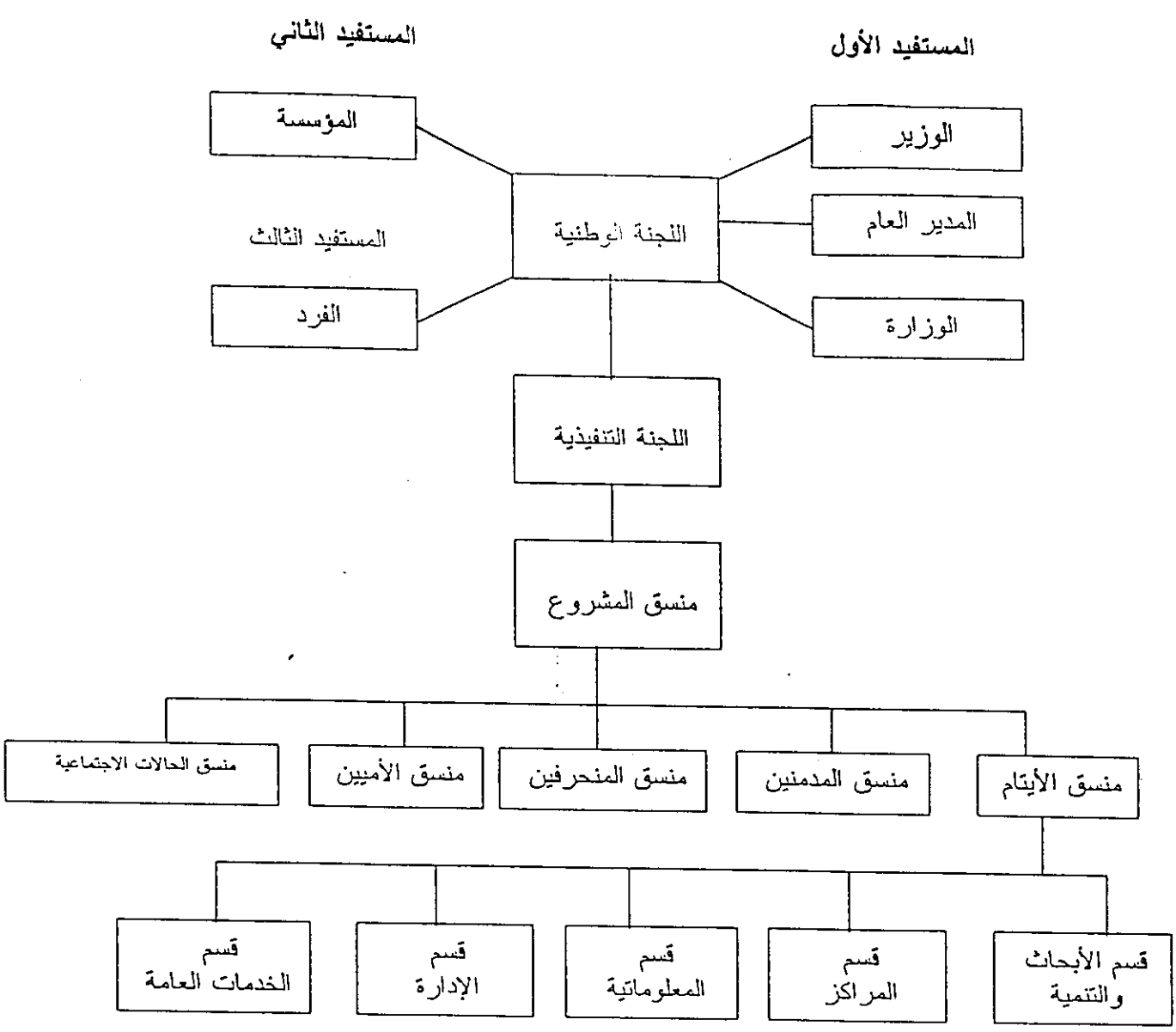
- تحديد المدة الزمنية ونوع الدورات التدريبية كافة: دورة أساسية، دورة تأهيل، دورة مركزة، دورة دائمة...
- إعداد منهج الدورات التدريبية
- جدولة الجلسات وفق الاحتياجات التي تم تحديدها
- متابعة تقدم العمل ووضع التقارير الدورية

٨. الموارد البشرية

- لجـــان تـــنفيذية تضـــم موظفين من وزارة الشؤون الاجتماعية وأعضاء من اللجان الوطنية وخبراء
- منسق عام للمشروع
- منسقين خاصين بكل من الفئات المستهدفة
- مكـــتب مركـــزي خاص بكل من الفئات المستهدفة، يضم مسؤولين عن أقسام مثل: الأبحاث والتنمية، الإدارة، المراكز...)
- لجان خبراء تضم محامين، × براء إحصاء، علماء اجتماع، أطباء، علماء نفس...

سيتم برمجة العمل وفق الجدول التالي:

منسق المشروع	قسم الأبحاث والتنمية	قسم المراكز	قسم المعلوماتية	قسم الإدارة	قسم الخدمات العامة
منسق الأيتام	٤ باحثين	٥٠ = ١٠ X ٥	مستشارين ٢	٣ موظفين	موظف ١
منسق المدمنين	٤ باحثين	٥٠ = ١٠ X ٥	مستشارين ٢	٣ موظفين	موظف ١
منسق المنحرفين	٤ باحثين	٥٠ = ١٠ X ٥	مستشارين ٢	٣ موظفين	موظف ١
منسق الأميين	٤ باحثين	٥٠ = ١٠ X ٥	مستشارين ٢	٣ موظفين	موظف ١
منسق الأطفال	٤ باحثين	٥٠ = ١٠ X ٥	مستشارين ٢	٣ موظفين	موظف ١
منســـق الحـــالات الاجتماعية	٤ باحثين	٥٠ = ١٠ X ٥	مستشارين ٢	٣ موظفين	موظف ١
٧	٢٥	٣٠١	١٣	١٩	٧



يمثل هذا الرسم الفئات المستهدفة حاليا من قبل وزارة الشؤون الاجتماعية فيما عدا المعوقين، وهم فئة تستفيد من مشروع خاص بها يعرف باسم مشروع تأمين حقوق المعوقين. وينفذ هذا المشروع من قبل وزارة الشؤون الاجتماعية بالتعاون مع اللجنة الوطنية للمعوقين. وسيتم تطبيق هذا الرسم الهيكلي على كافة الفئات التي يتم تحديدها من جراء الدراسات والمسوحات.

<u>ملاحظات:</u>

- إن العدد الأدنى للموظفين الإداريين الذين سيحتاج إليهم المشروع هو ٣٦٧ موظف، ويتم تأمينهم من موظفي الوزارة الحاليين.
- إن عدد الخبراء سيتم تحديده لاحقا.
- سيترأس وزير الشؤون الاجتماعية كافة اللجان الوطنية.
- ستتألف اللجان الوطنية من ممثلين عن القطاعين العام والخاص، على ألا يقل تمثيل القطاع الخاص عن ٥٠%. ويستفيد القطاع العام بهذا الشكل من خبرة وحسن أداء القطاع الخاص. كما أن الجهات الثلاثة المستفيدة ستكون ممثلة في هذه اللجان. أما

المعيار الأساسي لاختيار أعضاء اللجان فهو مدى انخراطهم في ميدان العمل الاجتماعي.

- ستتألف اللجان التنفيذية من ممثلين عن القطاعين العام والخاص. ويكون معيار اختيار أعضاء اللجان مدى جدارتهم في الميدان، دون أن تفرض نسب تمثيل محددة لكل قطاع. علما أن اختيار أعضاء اللجان التنفيذية يقوم به اللجان الوطنية.
- تقوم اللجان التنفيذية باختيار منسق المشروع، بالاستناد إلى خبرته ومهارته، ودون اعتبار مرجعيته أو انتمائه. ويقوم منسق المشروع باختيار أعضاء فريق العمل بناء على منهجية علمية وموضوعية.
- إن هدف عملية إعادة التأهيل هذه هو زيادة فعالية الجهاز البشري الحالي، لذا سيخضع الموظفون الحاليون إلى برامج تدريبية مكثفة تهدف إلى زيادة الفعالية والإنتاجية.

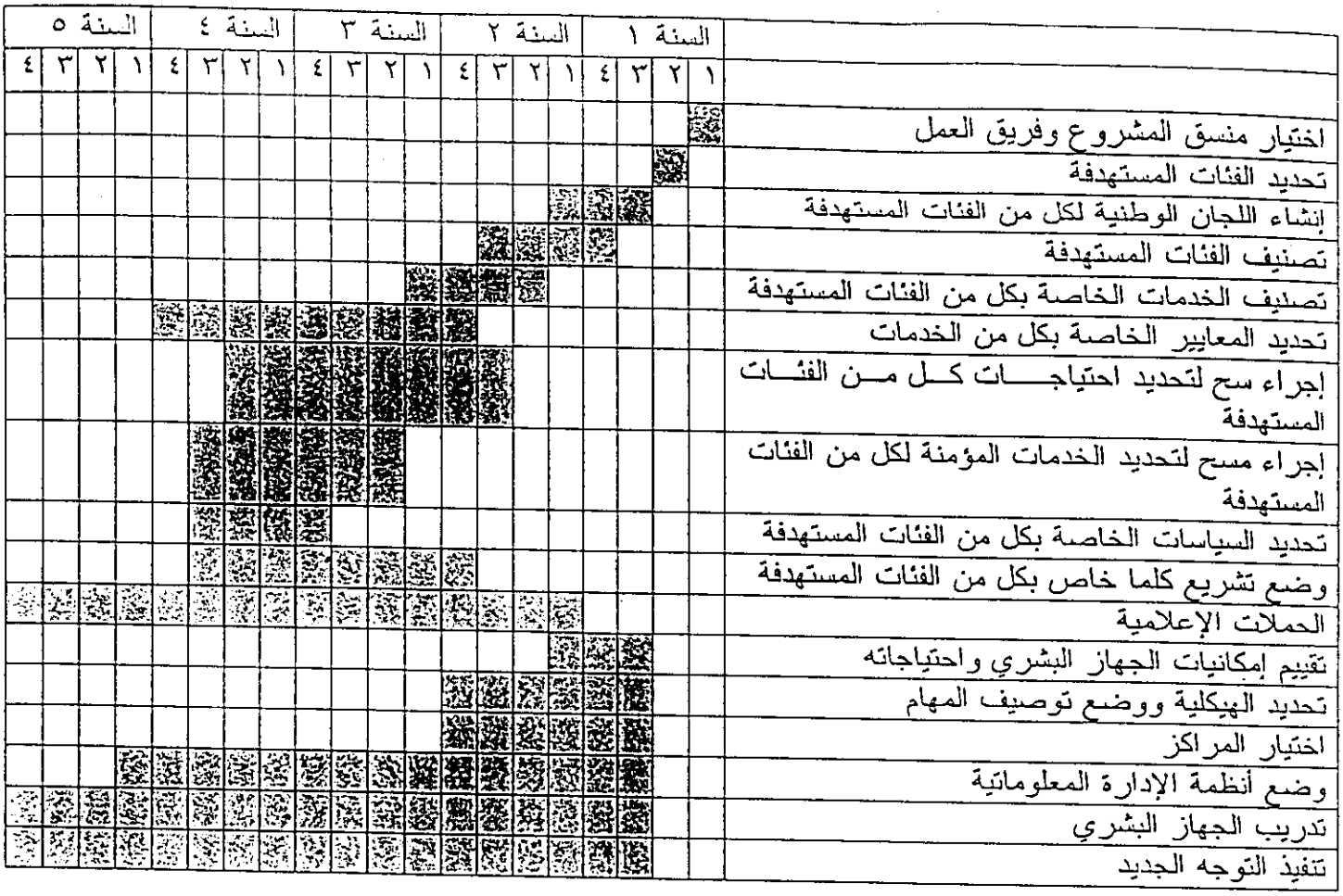
٩. الموارد المادية

- تجهيزات تقنية (كمبيوتر، طابعة، سكانر، موديم، آلات تصوير...)
- برامج معلوماتية تطبيقية وشبكة معلوماتية
- مفروشات مكتبية

١٠. الموازنة

	الكلفة الأجنبية	الكلفة المحلية
تجهيز المراكز		
إعادة تأهيل المراكز		
تشغيل المراكز		
كمبيوتر		
برامج معلوماتية		
دراسات ومسوحات		
حملات إعلامية		
المجموع		

١١. الجدولة الزمنية



ORIGINAL
1706/98

RIGHTS & ACCESS
For all vulnerable groups

1. Background & General Diagnosis
    - 1.1 Situation of Social Services
    - 1.2 Description of the Public Sector
    - 1.3 Creation of MOSA
    - 1.4 New Vision
    - 1.5 New Policy of the MOSA
    - 1.6 Rights and Access for All
2. Promoters
3. Beneficiaries
4. Executors
5. Mission of the Ministry of Social Affairs
6. General Objectives
7. Specific Objectives
    - 7.1 Identification of the targets groups
    - 7.2 Settlement of National Committees for each Target Group
    - 7.3 Classification of each target group
    - 7.4 Classification of services for each target group
    - 7.5 Definition of Norms & Standards for each service
    - 7.6 Realisation of a census to identify the needs of each target group
    - 7.7 Realisation of a census to identify the actual services offered to each target group
    - 7.8 Definition of the policies for each target group : Short term, mid term, long term
    - 7.9 Preparation of a complete legislation for each target group
    - 7.10 Preparation of an Information Campaign
    - 7.11 Infrastructure:
        - 7.11.1 Definition of the structure & elaboration of the Job descriptions
        - 7.11.2 Operational Method (Procurement)
        - 7.11.3 Identification of the centres - rehabilitation & equipment
        - 7.11.4 Preparation of Management Information Systems(MIS.&Network)
        - 7.11.5 Assessment of the staff abilities & needs
        - 7.11.6 Training of the staff
8. Human Resources
9. Material Resources
10. Budget
11. Time Table

RIGHTS & ACCESS
For all vulnerable groups
(R&A for all)

I. Background & General Diagnosis

Situation of Social Services

The war devastated the economy and the government infrastructure. As a result of this war the middle class disappeared and the poor get poorer. A few people took advantage of the war and get richer. In spite of the government interference to control inflation, and to improve the economical situation, the problems remain. The citizens needs of public services increased due to the non-proportion between what they earn and what they spent. The increase in demand on social public services shows the needs caused by the economical situation.

Health

Public sector health care is provided by several public organisations: Social security: General security, Army, Ministry of Health, Civil Servant COOP. Each one of them has different nomenclature, procedure, prices and strategy and serves a different segment of the population. When norms exist they are often obsolete and difficult to observe and/or to control. The policy conflict among those organisations led to competition over resources and to decrease in the quality of services due to bureaucracy. Moreover, most of the population are not covered by a social care system and seek cover from the private sector. An ordinary citizen can not afford the private insurance companies services. The government did intervene in this sector but it did react in a curative manner not in a preventive way. The absence of a clear policy affected the quality and the level of the services.

Education

Has always been a high priority in the country. Under the Lebanese law, five years of primary education are mandatory. 33% of the students go to public school. Parents are ready to borrow money in order that their children get the proper education. They are looking for the assistant of the government to help them financing the education of their children.

Social cases

Due to the war and poverty, the government attention raised to solve social needs. Orphans, widows, unemployment are the title of many social problems that are threatening the social security in the country , causing real social illness. The crime rates among the youth is growing in an astronomic way. The lack of rehabilitation centres forced the government to mix those children with the criminals in prison, which means a destruction of their future.

Description of the Public Sector

No body can deny that the great majority of the Lebanese citizens act as if the public sector was an adversary party. Even civil servants seem to take their job as an opportunity to be on « the good side » as if only than, they could see their rights secured. This mentality is inherited from the long Ottoman era, when the state was the invader, and the rulers were the enemies of the people. The French colonist brought with it an obsolete bureaucratic, system that they developed, but which we still use. All that leads to problems of inefficiency and corruption.

After the Taif agreement, the government felt the necessity of public sector reform and a ministry for this purpose was created. Several attempts to reorganise the public sector had been launched.

Still, part of the incubated problem in the public sector is due to the government policies. The government uses the public sector as a mean to control unemployment. The recruitment procedures are politically driven. The right person is not assigned to the right position.

The citizens do not have confidence in the system and doubt the quality of the services provided.

Creation of MOSA

Since the fifties, The social services were provided by a department in either the ministry of labour or the ministry of health. The mentality was based on charity and social assistance. April 1993, the government felt the increased demand on social services and created an independent Ministry of Social Affairs. This constitutional decree Number .....gives this Ministry authority to re-organise Social sector in Lebanon, in full co-operation with the private sector, that is very effective on the field. The main challenges of this new Ministry were to make a switch in mentalities and to adopt a global thinking and long-term planning. The improved standard of living, despite poverty, raised the customer expectation. Poverty and war created complex and sophisticated needs. Officials used to examine those problems on a micro level, fulfilling the needs of individuals. The huge extension of the needy persons and of needs, implies a passage to a macro level perspective that will try to bring national solutions to the problems of the groups.

New Vision

The role that the ministry fills in the society is the social worker task. Instead of drawing policies the role of the ministry was minimise to solve the citizen problem directly and to take the role of the private sector in supplying services. The ministry did open nursery schools and medical units in villages. The Ministry of Social Affairs felt the need to draw a long-term strategy, it felt the need to predict and solve the problem instead of reacting to the environment.

New public sector

The Citizens expectations are increasing due to several reasons. The globalisation effect, in addition to the Lebanese immigration contributed to the raising of those expectations. What the citizens are demanding is a tailored service to their needs. This situation could be reached by shifting form the citizen to the client concept in public service. The citizen is forced to accept a low quality service from the public sector because no other suppliers supply those services. What we are trying to reach is a competitive market where the citizen has the right to choose the service that satisfies his needs (physical and psychological).

New Policy of the Ministry of Social Affairs

To draw long term strategy several definitions need to be adopted:

A-Limits:
1- What *segment/segments* are we going to serve?
2- What are the *needs* of this segment/segments?
3- Who are the providers of those needs?

A survey of our target segment/segments needs to be implemented to answer the above question. That will allow us to draw the limit of our playground , and identify the players and the beneficiaries.

B-Rules: After identifying whom we are going to serve, we should legitimise the operation of the suppliers in this field by putting criteria and norms that control their behaviour in the market.

C-Motivation: Those services provider who operates in the market should be motivated to improve their quality and the delivery of the services.

D-Co-ordination: The services providers should be advised about what, how, and how much to produce. The production capacity of the producer should be distributed to satisfy the entire market and not a specific segment. The quantity and quality produced should take into consideration the geographical distribution of the needs in the different segments.

E-Control: The real role of the ministry is to control & monitor the performance of the service providers in order to reach the citizen satisfaction. The control should be divided into three parts: preliminary, continuous, and a posteriori. Preliminary control is in proper planning and organising. The continuous control is in all stages of the project to guarantee the quality. The a posteriori is the feedback into the system.

F-Feedback: To improve and monitor performance a learning organisation culture should be set. Past experience should be fed into the system to improve future performance. A quality charter should be introduced to consider the client and supplier opinion. Dynamism & progress will thus characterise the system.

Rights and Access for All

MOSA grasps the demand of the improvement in services in term of quality and delivery. The long-term vision of its management team facilitated the decision of creating a pioneer department that deal with the disabled, an emerging social sector after the war. The change process faced some resistance form the power centres that used to dominate this sector. The power centres took advantage of the system by using it as a mean to strengthen their power and to generate money. Establishing strong rule and criteria that define the relation among the players in this sector helped in building the trust and in overcoming the resistance. The change plan can not be implemented over night. A long term plan should be drawn that take into consideration the expectation of all parties. This new vision of public sector is shared with the Office of the Minister of State for Administrative Reform. The OMSAR aims are to improve performance, fight corruption, and increase customer satisfaction. The OMSAR tries to improve the obsolete administrative system by introducing new procedures and practices. Despite all the effort put in paddling a little attention is given to steering. Good intention alone is not enough to create the change but a clear vision about what to achieve is an important factor for success. The view of the MOSA is that in order to realise those aims the ministry role should be to draw the social policy, while the private sector role is to supply services according to the ministry recommendation. Motivating the private sector to provide services will increase the supplier numbers. Competition among suppliers will decrease the price and improve the quality and service delivery, which will enhance customer satisfaction. The ministry will be responsible of setting the quality standard and to control performance.

2. Promoters

Lebanese Ministry of Social Affairs .

3. Beneficiaries

The three parties mainly concerned by this issue, will directly and indirectly benefit from the « R&A for all ».

A- **Individuals**: The project will serve every Lebanese vulnerable person (orphans, elderly, delinquent...) without discrimination, and disregarding his/her affiliation (social, political, religious, ...).
The target groups will be identified by a specific survey that is mentioned aftermath.
The person will benefit from the project, for as long as he/she suffers from marginalisation

B- **Specialised NGO's**: Specialised NGO's are working on the field since tens of years, trying to bring relief to vulnerable persons, each in it's own way. They suffer from lack of co-ordination, and information. The project will allow them to improve services and management and effectiveness.

C- **Public services**: All line ministries will be provided with accurate data and tools to take the right decision, and make better planning. The performance of this sector will widely increase with introduction of new instruments of management.

4. Implementing agencies

4.1 : Ministry in Charge

The Ministry of Social Affairs, will execute the project. It will be in charge of all operational & financial aspect.

4.2: Institutional set-up

National Committees regrouping public & private sector will be created for each target group identified, as described in section 7.2. They will delegate people to follow up with the project during various implementation stages:

Executive committees, regrouping public (MOSA) and private (NC) sectors will thus be constituted, and will be mainly in charge of:

Conducting all preliminary studies. / Contracting deals. /Selecting the appropriate centres and buying all the necessary equipment.....

The structure will be clearly defined in section 7...

5. Policy of the Ministry of Social Affairs

The Ministry of Social affairs aims at bringing a significant change in the general policy towards vulnerable persons in Lebanon :

* Change from a policy leading to marginalisation, to a policy of integration.
* Change from a policy based on charity, to a policy based on rights.

6. General Objectives

1. Identifying & securing the rights appropriate to the situation of every target group
2. Facilitating access to these specific rights, and to all rights in general.
3. Transforming the relation between the private and public sectors (institutions and individuals) from a relation based on "belonging" to a community, a party, etc. to a relation based on "rights" and "rights" only.

7. Specific Objectives

7.1. Identification of the targets groups

Since the war, vulnerable groups in Lebanon have extended, in numbers & nature: Drug addicts, Delinquents & Pre-delinquents, Orphans, Elderly , Prisoners,. By the mean time, the work in Social Field had progressed world-wide, new definitions are adopted, and new socially deprived groups recognised (Unemployed for instance,) . It is a priority for the Ministry of Social Affairs to identify the new vulnerable groups, in order to update its services **and to draw the adequate policies.**

7.2. Creation of National Committees for each Target Group

The work on National level through the National Committee for the Disabled Persons has proven to be very positive. The Ministry of Social Affairs will thus undertake the initiative of proposing the settlement of National Committees for each target group identified by the former study. They will be constituted by the 3 main beneficiaries, (individuals, NGO's & public administration. This constitution will guarantee the adoption of the right plans, because decision makers are the most concerned people by the issue.

The plan of action to organise these committees will be:
- Identify all Committees already existing
- Review with them their structure, status & prerogatives
- Suggest changes if needed
- Propose the constitution of non existing National Committees
- Follow up the legal & administrative procedures

7.3. Classification within each target group

Committees of experts will work out on defining the nomenclature for each target group, that will take into consideration the specifications of each group (type of disadvantage or social handicap - morbidity, causes etc..).. This survey will classify our targets into smaller categories.
It will rely on international standards when they exist and will be fully adapted to the country

7.4. Classification of facilities (services) for each target group

Committees of experts will work out on defining the facilities needed for each target group, and establish the full hierarchical nomenclature for each service, classified according to certain criteria and norms.

Each of those categories has needs that should be. It will rely on International Standards when they exist and will be fully adapted to the country.

5. Definition of Norms & Standards for each service

The quality Control in the facilities providing system is totally absent. And the beneficiaries lack of all reliable information about services offered to them. Therefore in order to allow each and every individual to get his needs, the Ministry of Social Affairs must define Norms & Standards for all facilities serving the people with specific problem or disadvantage. This system includes those who need the service, those who provide the service, and those who cover or purchase the service.

Accreditation will be then given to services & providers based on the defined norms.

6. Realisation of a census to identify the exact needs of each target group

The needs of each person are very specific and depend on the person's direct social & economic environment. An exhaustive inquiry will be undertaken to identify those needs, qualitatively, quantitatively and geographically.

Committees of sociologists & statisticians will:
- Study and analyse pre-existing census realised in social fields.
- Define the lacks & needs .for each target group.
- Determine the means & methods that should be used to obtain the most reliable results.
- Prepare standard materials (forms & files ...).
- Organise & lead the op.
- Put a follow-up system.

7. Realisation of a survey to identify the actual services offered to each target group.

Many public and private institutions, Lebanese and foreign affiliation , offer multiple « social » services. An exhaustive inquiry, conducted by specialists , will serve two purposes:

a- An immediate objective: Publication of an index of all institutions, organisations for each target group according to various criteria: Geographic location Types of Aid Programs. etc.

b- A Long term objective: Assessment of the effective operational Aid Programs that can be to beneficiaries.

It will make use of the following methods :
* General census of institutions.
* Computerising of the information.
* Establishing a file for every institution:

8. Definition of the policies for each target group : Short term, mid term, long term

The information delivered by the needs census, compared with the actual aid delivered by the institutions, will allow the Ministry of Social Affairs and the National Committees to define a General Policy based:
* on the rights of all individuals to be totally integrated into society.
* on ensuring this integration.

Practically, specific policies for each target group will be defined, based on the information collected through all the above mentioned studies:
- Rehabilitation (for drug addicts - delinquents....)
- Treatment (morbidity.....)
- Prevention (Causes....)

Each policy will be divided on Long, mid and short term

9. Preparation of a complete legislation for each target group

As a result of the absence of a National Social Strategy adapted to the needs, the needy persons are usually submitted to the goodwill of "charitable" people when ready to help. They are most often totally rejected , (AIDS, ex-prisoners, ...) and completely excluded from the social and economic system.

Since Lebanon has participated to the elaboration of the Human Rights. and had ever-since adhered to all major charts & international recommendations, and since the government policy is to encourage upgrading & enhancing the legislative system.

And since one main objective of the Ministry of Social affairs is securing the rights appropriate to the situation of every target group, the work will be done according to a defined plan of action:

A committee of experts, lawyers and concerned people :

* will prepare a complete analysis of the actual legal situation,
* compare it to the international and national recommendations,
* Settle Priorities depending on analysis.
* elaborate laws and decrees in their legislative and executive forms.
* study the budget required for their application .

Furthermore, the **Rights and Access** promoters and executors will survey the follow-up in order to ensure the proper application of these laws and decrees.

10. Information campaigns

Information is the only way to reach all segments concerned by the activities that the Ministry of Social Affairs is leading. It is needed on all levels and stages and will have various objectives, use of various methods and means, depending on the evolution of the project, and on the kind and timing of information to be diffused.

- The lack of information is a main source of the dissatisfaction of the Lebanese citizens, who are never aware of the procedures, the new decisions , the changes, the new facilities etc.
- NGO's suffer of the absence of data related to the activities in social field, (local private & public, international) and some institutions spend a lot of energy and time to gather information . Still, the great majority work without any data , and that is one reason of bad performances.
- The information system in public sector is not better. And employees are almost never aware of what is going on : workshops, meetings, new technologies, etc.

One other problem that should be faced through appropriate information, is the information » , that misleads the public. Social problems should not be used to raise pity, or only as a mean of fund raising for some NGO's, who take advantage of the spirit of charity or the bad conscious of the public to collect donation.

This quick analysis of the situation shows that unfortunately, Lebanon lack scientific and objective information, and a great deal of effort should be done in this field. That is why, based on the principles adopted by the Ministry of Social Affairs , that the more the person is vulnerable, the best service he/ she deserves, information should be done in the most effective way with use of quality material on all levels (planning - producing and diffusing):

Experts will be in charge of drawing an exhaustive plan of information, that will make use of all communication vehicle available:
- Audio- visual supports
- Papers & magazines
- Panels & display boards
- Meetings & workshops
- etc.

Experts will execute , and organise
- Tv. short & long documentaries,
- information spots,
- information articles,
- leaflets & booklets, etc....
- prevention campaigns
- meetings ..

7.11 Infrastructure

7.11.1 Definition of the structure & elaboration of the Job descriptions

As many parties are requested in order to achieve the goals of " Rights & access for all " , issued from National Committees, executive committees, experts, NGO's, etc.. and since the execution of all administrative & follow up procedures will be on the behalf of the existing staff of the Ministry of Social Affairs , a specific structure should be organised, in order to increase performance and co-ordination between all the concerned parties.

Consultants will work on elaborating detailed terms of references & job descriptions for each person needed to participate in this project, at any level.

Refer to section 8 for detailed chart.

7.11.2 Operational method (Procurement)

All decisions are scientifically driven, subjectivity is absent of our decision making system. Before taking any decision a criteria table is set with its grading and coefficient. Each entry in the criteria table describes a situation in the offer. In addition the coefficient or the importance factor states how important is the entry to our decision. Price for example, is of extreme important in a tied budget , if price is below xxx, the grade will be 4, if bigger than yyyy , the grade will be 2 This grade will be majored depending on the coefficient.

The decision is based on the result of the criteria applied to each entry.

All works and purchase will be done according to the criteria selection method, depending on specific objective for each case.

7.11.3. Identification of the centres - rehabilitation & equipment

The Ministry of Social Affairs will offer initially for the Rights & Access project , 30 of its centres operating all over the country, in all the mouhafazats.

These centres will be permanencies for trained staff, and specialists (physicians or psychologists, or social workers ....) especially in order to permit the:

- Reception and orientation of all persons and their families
- Reception and orientation of all NGO's
- Filling of files, updating and "entering" data .
- Issuing and delivery of any visa needed to obtain facilities
- Information on all regulations, legislation and facilities

The selection & preparation of these centres will be done in accordance to the methodology adopted at every stage & level of the « rights & Access » project.

Experts & consultants will , according to the operational method

- Put criteria for the centres needed for each target group identified. (the best geographical area depending on the needs in regions, complete accessibility if the beneficiaries are elderly, isolated equipped medical cabinet if necessary ..etc.)
- Visit all centres of the MOSA and make reports
- Select centres depending on criteria

Some of these centres will need :

- rehabilitation, (accessibility, painting, redistribution of the space, etc.)
- equipment.
- furniture

7.11.3. Preparation of Management Information Systems (MIS) & Network

The aim is to create a central database, able to communicate with all the governmental databases . (with the Minister of Interior in order to update information in case of the change of social status or death , for instance). The System should be able to analyse data related to personnel, accounting,...In other word the MIS should reengineer the flow of data among departments in addition to the traditional administrative operation. The system should have several security levels.

Another software will be implemented in the NGO in order to facilitate the transfer of data and to improve the performance, evaluation and control. A powerful networking system will allow decentralisation, without loss of information or control. The different MIS will clearly define the instruments & procedures , whether manual or computerised .

Some information in the data base will be accessible to all governmental & non governmental agencies, to all researcher who may be in need of it. Access procedures will be studied in order to respect confidentiality of information.

7.11.4. Assessment of the staff abilities & needs

The centres put at the disposal of the Rights and Access project, have their own staff.

These employees are dealing with tasks that in a way that may not fit with the new vision, the new policy, nor with the objectives of the Ministry of Social Affairs.

Specialists and experts will prepare and execute an exhaustive evaluation operation :

- Preparation of criteria based on the Job descriptions mentioned above
- Visit and interview of every person in every cent
- Evaluation of the abilities to fulfil responsibilities detailed in the Job description
- Localisation of the weakness & needs
- Recommendations concerning individual & collective training needs
- Recommendations concerning new recruitment if necessary

7.11.5 Training of staff

It is well known that the great majority of public administration is not trained to use with any new technology and scarcely follow up the technical & social progress .

The basics needs in training will include at least the following :

- New Vision & policy of the Ministry of Social Affairs .
- use of computers & accompanying software
- management skills
- Public relation skills
- knowledge of problems and specifies of target groups
- New social techniques approaches

The exhaustive list of domains of training will be identified during the exploratory mission described above. A wide panel of Specialists (sociologists, economists, computer sciences experts, psychologists, physicians, etc.) will :

- identify the duration & the type of needed training: basics, upgrading, intensified, continuous, etc.
- prepare the cursus of the training sessions
- organise the sessions depending on the identified needs
- follow-up with evaluation reports . etc.

17.06.98

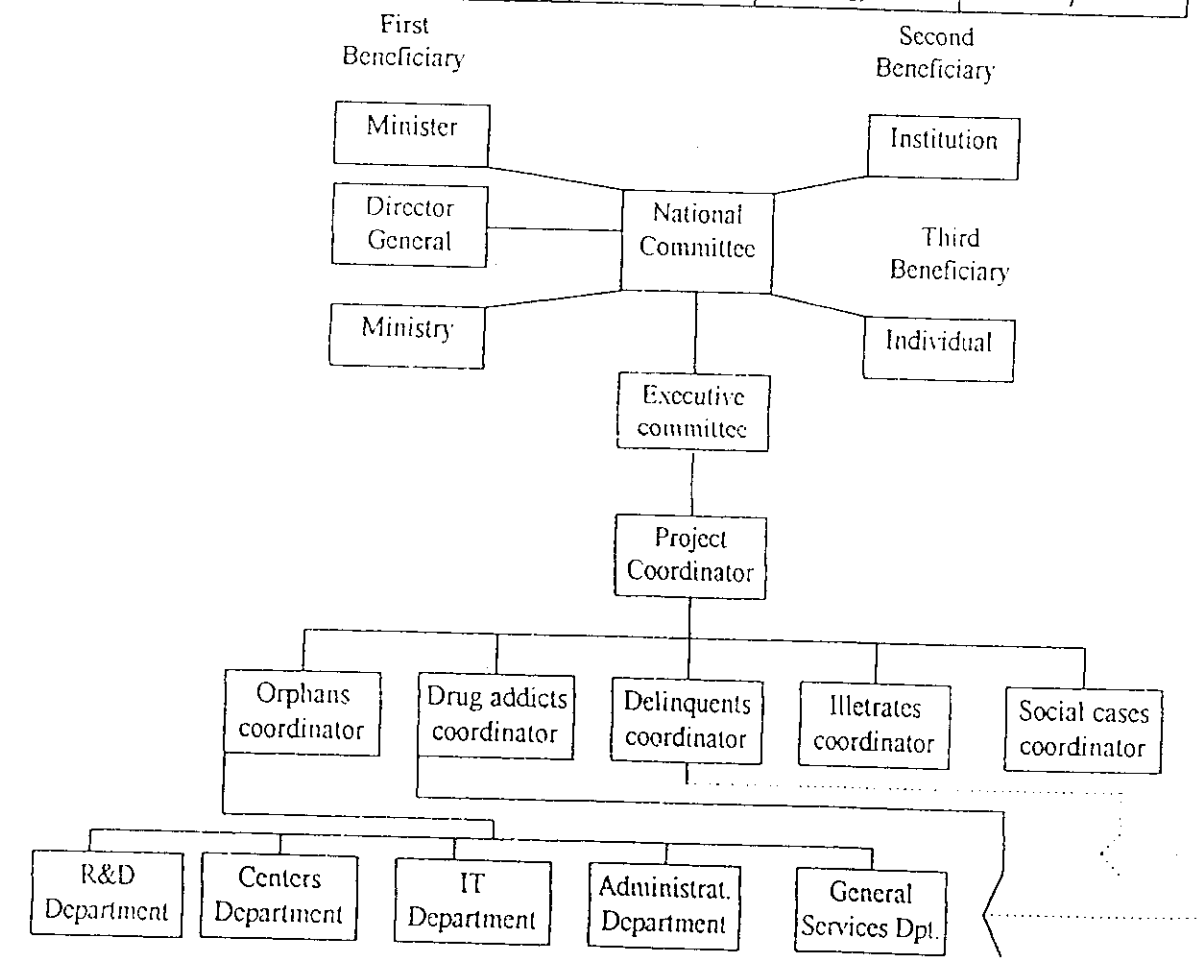
8. Human Resources

8.1

- Executive committees regrouping employees of MOSA & members of National Committees & consultants
- General co-ordinator of the project, project co-ordinator.
- Co-ordinators for each Target group
- Central bureau for each target group (responsible of departments: Research & development - administration - centres - etc.)
- Committees of Experts: Lawyers / Statisticians / Sociologists/ Physicians/ Psychologists./ ....

8.2 The organisation of the work will be done according to this scheme:

Project Coordinator	R&D Department	Centers Department	IT Department	Administrative Department	General Services Department
Orphans Coordinator	4 researchers	5*10= 50	2 Consultants	3 Employees	1 Employee
Drug addicts Coordinator	4 researchers	5*10= 50	2 Consultants	3 Employees	1 Employee
Delinquents Coordinator	4 researchers	5*10= 50	2 Consultants	3 Employees	1 Employee
Illiterates Coordinator	4 researchers	5*10= 50	2 Consultants	3 Employees	1 Employee
children Coordinator	4 researchers	5*10= 50	2 Consultants	3 Employees	1 Employee
Social cases Coordinator	4 researchers	5*10= 50	2 Consultants	3 Employees	1 Employee
7	25	301	13	19	7



This scheme reproduces existing groups actually identified in the Ministry of Social Affairs, disregarding the Disabled who already benefit from the Rights & Access program for the disabled persons. It is currently being executed by the MOSA with the National Committee for the Disabled. This scheme will be extended to all target groups identified by the studies

8.3 Notes:

- The minimum number of employees needed in the administrative sector will be of : 367 persons .. who will be identified within the existing staff of the ministry.
- The number of experts will be identified later.
- The minister will be the head of all National Committees
- The National Committees members will be divided among the public and the private sector, at least 50% from the private sector. The public sector will benefit from the best practice in the private sector. The three beneficiary parties will be represented in the committees. The main criteria for choosing members is their involvement in the field. The private sector members will be elected from the institutions and the individuals related to the issue.
- The executive committee is composed from the private and public sector. the selection criteria of the members is based on their competence in the field. There is no coat for public or private sector in this committee. The national committee will choose the members of the executive committee.
- The selection of the project co-ordinator is based only on his competence and not on his loyalties and he will be chosen by the executive committee. The project co-ordinator will choose his team using a scientific method that serve the objective of the project
- The task of the reform is to increase efficiency of the existing staff, therefore, an intensive training will be held for the existing staff in order to increase its productivity, efficiency and to implement the new culture.

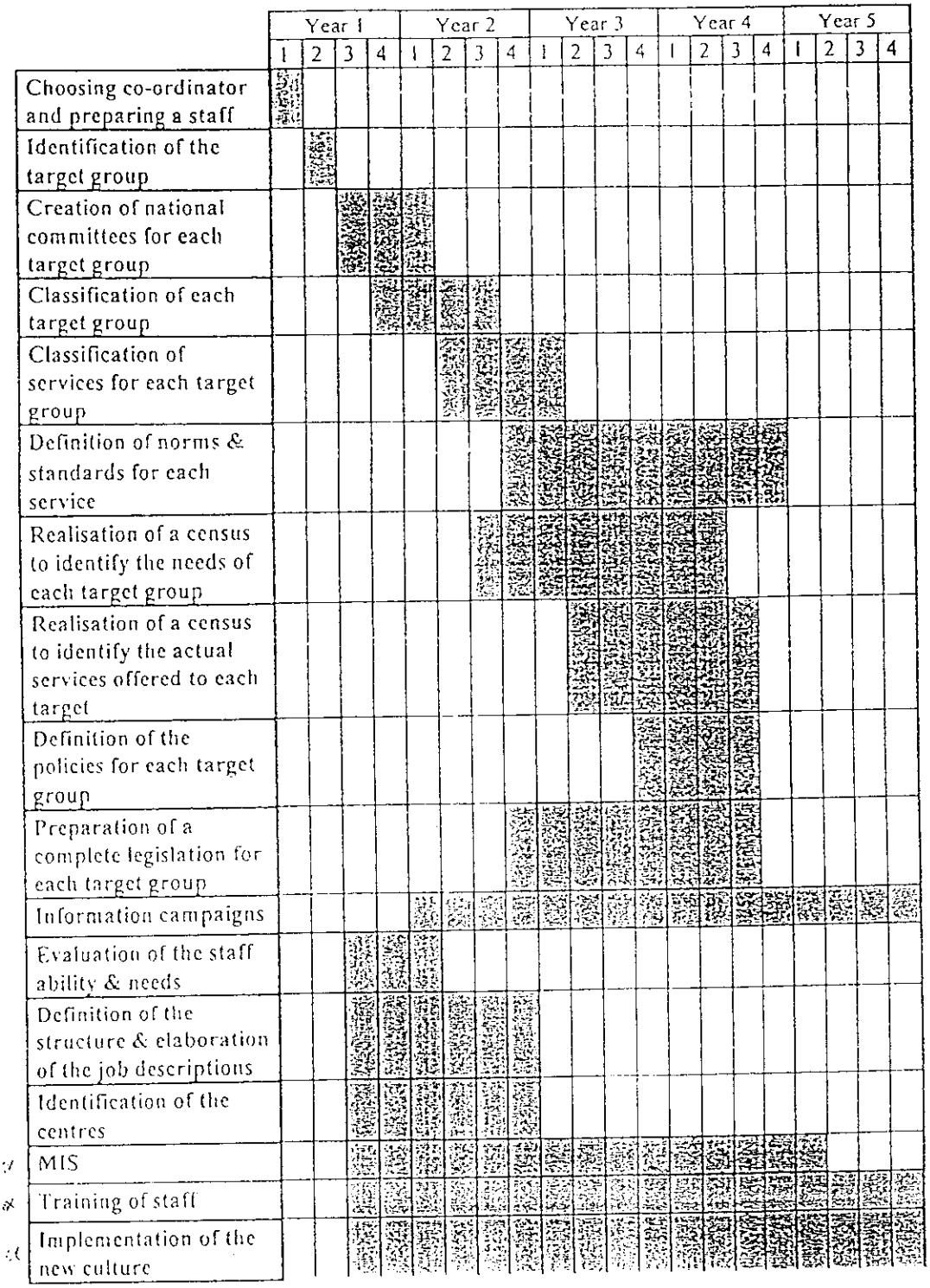
9. Material Resources

- Hardware equipment (Computers- printers- scanners -modems-photocopiers...)
- Software applications & Network
- Office furniture

10. Budget

Foreign	Cost	Local (Ministry)	Cost
Equipment of the centres	30 * ...	Rehabilitation of the centres	
Computer Main Building equipment		Functioning of the centres	
Software application			
Studies & surveys			
Information Campaigns			
Total Budget			

11. Time Table



11. Time Table