

バングラデシュ国  
地方都市行政能力強化プロジェクト  
終了時評価調査報告書

2018 年 4 月

独立行政法人 国際協力機構  
産業開発・公共政策部

産公
JR
18-052

## 序文

バングラデシュ国では、近年の急速な経済発展に伴う地方の都市化により、地方都市部においては、住環境の悪化、居住区及び交通網の無秩序な拡大、公共サービスの提供不足などの問題が顕在化しています。また、地方都市部では中央政府による公共サービスの提供が限定され、給水や廃棄物管理、都市計画の策定、域内のインフラの整備などの重要な機能を地方都市部自治体が担うことになっていますが、多くの地方都市部自治体では、中央政府からの交付金や地方都市部自治体の財源が限られているため、これらのサービスを十分に適切には遂行できていません。また、地方都市部自治体は自治体運営にあたり様々な知識・技術が求められますが、研修機会は乏しく、資金・人員の不足も大きく影響して非効率的な自治体運営と場当たりのサービス提供が恒常化しています。

このような中、独立行政法人国際協力機構（JICA）は地方都市の行政能力の向上・基礎的な都市インフラの整備及びその周辺地域のインフラ整備を含めた総合的な開発を行うため、2013年3月に有償資金協力「バングラデシュ北部総合開発事業」の借款契約を締結しました。そして、本有償資金協力事業の円滑な実施促進と効果発現とともに、地方行政能力強化に関する戦略の策定や地方行政官の人材育成を通じた地方都市の能力強化を目的とした技術協力プロジェクト「地方都市能力強化プロジェクト」を2014年2月から4年間の協力期間で開始しました。

今般、本プロジェクトの終了時評価を実施することを目的として、プロジェクト終了4ヶ月前の2017年9月に調査団を派遣し、バングラデシュ政府との間でプロジェクトの進捗状況の確認とDAC評価5項目に基づいた評価、今後の方向性に関する協議を行いました。本報告書は、同調査結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの展開と類似プロジェクトの計画・実施に活用されることを願うものです。

最後に、本調査にご協力いただいた内外の関係者の方々に深い謝意を表するとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第です。

平成30年4月

独立行政法人国際協力機構  
産業開発・公共政策部  
部長 中村 俊之

---

## 目次

---

序文

目次

略語表

評価調査結果要約表（和・英）

1.	合同終了時評価調査の概要 .....	26
1-1.	調査団派遣の背景 .....	26
1-2.	調査目的 .....	26
1-3.	調査団の構成 .....	26
1-4.	調査日程 .....	27
1-5.	プロジェクトの概要 .....	27
2.	評価の方法 .....	29
2-1.	評価の方法 .....	29
2-2.	情報収集方法 .....	30
3.	プロジェクトの実績 .....	31
3-1.	投入の実績 .....	31
3-2.	成果（アウトプット）の達成度 .....	32
3-3.	プロジェクト目標の達成度 .....	40
3-4.	プロジェクトの実施プロセス .....	42
3-5.	中間レビューの提言に対するその後の対応状況 .....	42
4.	評価結果 .....	44
4-1.	妥当性 .....	44
4-2.	有効性 .....	45
4-3.	効率性 .....	45
4-4.	インパクト .....	46
4-5.	持続性 .....	49
4-6.	結論 .....	51
5.	提言 .....	51
5-1.	プロジェクト延長期間の終了までに対応すべき事項 .....	51
5-2.	プロジェクト延長期間（2018年9月）の終了後、プロジェクト持続性を確保し、プロジェクトの効果を全国に普及するために対応すべき事項 .....	52
6.	教訓 .....	52
7.	団長所感 .....	53

- 別添資料 -

別添資料 1：調査日程（日）

別添資料 2：協議議事録（M/M）、終了時評価調査報告書（英文）

別添資料 3：改訂 PDM 案（日）（第 4 版）

別添資料 4：評価グリッド（日）（英）

## 略語表

略語	英語	日本語
ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
BIM	Bangladesh Institute of Management	バングラデシュ経営研修所
BUF	Bangladesh Urban Forum	バングラデシュ都市フォーラム
DDLG	Deputy Directors of Local Government	県地方行政担当官
DLG	Directors of Local Government	管区地方行政担当官
DPHE	Department of Public Health Engineering	公衆衛生工学局
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	ドイツ技術協力公社
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
LGD	Local Government Division	地方自治総局
LGED	Local Government Engineering Department	地方行政技術局
MAB	Municipal Association of Bangladesh	バングラデシュ地方都市自治体連合
MLGRD&C	Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives	地方自治農村開発共同組合省
MGSP	Municipal Governance Strengthening Project	地方都市ガバナンス強化プロジェクト
NILG	National Institute of Local Government	地方行政研修所
NOBIDEP	Northern Regional Bangladesh Integrated Development Project	バングラデシュ北部総合開発事業
NSPGI	National Strategy for Paurashava Governance Improvement	ボルショバ行政能力強化戦略
OJT	On the Job Training	職務遂行型研修
PD	Project Director	プロジェクトダイレクター
PM	Project Manager	プロジェクトマネージャー
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
R/D	Record of Discussion	討議議事録
SDC	Swiss Agency for Development and Cooperation	スイス国際協力庁
SPGP	Strengthening Paurashava Governance Project	地方都市行政能力強化プロジェクト
TLCC	Town Level Coordination Committee	地方都市レベル調整委員会
TOT	Training of Trainers	指導者研修
TPP	Technical Project Proposal	政府技術協力プロジェクト計画書
UGIIP	Urban Governance and Infrastructure Improvement (Sector) Project	都市ガバナンス・インフラストラクチャー改善プロジェクト
UMSU	Urban Management Support Unit	都市マネジメント支援ユニット
WC	Ward Committee	ワード委員会

評価調査結果要約表

1. 案件の概要		
国名： バングラデシュ国		案件名： 地方都市行政能力強化プロジェクト（The Strengthening Paurashava Governance Project: SPGP）
分野課題： ガバナンスー地方行政		援助形態： 有償勘定技術支援 附帯プロジェクト
所轄部署： 産業開発・公共政策部ガバナンスグループ 行財政・金融チーム		協力金額（評価時点）： 約 6.4 億円
協力期間	(R/D) 2014 年 2 月～2018 年 1 月 (延長期間) 2018 年 2 月～2018 年 9 月  (R/D 締結日) 2013 年 10 月 10 日	先方関係機関： 地方自治農村開発共同組合省地方自治担当総局（Local Government Division (LGD), Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives）
		日本側協力機関： アイ・シー・ネット株式会社
		他の関連協力： 個別専門家派遣：地方行政アドバイザー（2016 年 11 月～2021 年 10 月） 有償資金協力：バングラデシュ北部総合開発事業（NOBIDEP）（2013 年 3 月～2020 年 3 月）

1-1 協力の背景と概要

バングラデシュにおける都市部の人口増加率は 3.4%(国家全体の人口増加率は 1.7%)となっており、急速に都市化が進む中、都市部の多くでは、住環境の質の低下、居住区や交通網の無計画な建設、公共サービスの提供不足が顕在化し、全国の貧困率が減少する一方で、都市部の貧困者数は 2015 年には 2008 年時点より 100 万人増加すると報告されていた(出典 ADB(2008)Final Report: Second Urban Governance and Infrastructure Improvement Project)。バングラデシュ政府は、急速な都市化の現状をふまえ、「第 6 次 5 年計画」(2011/12～2015/16)にて、貧困の削減と均衡のとれた発展のために、地方行政の強化などによる地域経済の活性化を図る方針を明示していた。

都市部の自治体には人口や税収の規模に応じて中核都市(シティ・コーポレーション)と地方都市(ポルショバ)が存在する。都市部では農村部と比較し、自治体の責任範囲が広く、中央政府によるサービス提供が限定され、給水や廃棄物管理といった住民の生活に不可欠なサービスの提供、都市計画の策定、域内のインフラの整備などの重要な機能を自治体が担うことになっている。また、大都市を管轄するシティ・コーポレーションと異なり、ポルショバについては、農村部に近接するため地場産業の振興や農村部の物流・流通の活性化、地域経済の発展推進の拠点としての役割も期待されている。しかし、資金・人員の不足、自治体の首長・議員・行政官個人や自治組織としての行政能力の不足から、ポルショバには地方自治体として本来あるべき姿が描けず、中長期的戦略や開発計画に基づいた行政サービスを提供する能力が欠如し、非効率

的な自治体運営と場当たりのサービス提供が恒常化している。特に小規模のポルショバでは問題は深刻である(出所:SPGP 詳細計画策定調査報告書)。

バングラデシュ政府による自治体能力強化の制度としては、国立地方自治研修所(National Institute of Local Government: NILG)による研修システムが存在するが、ポルショバに対する既存の研修プログラムは内容も対象も限定的なものとなっている。また、アジア開発銀行(ADB)や世界銀行(WB)が長年にわたってインフラ整備と合わせたポルショバの行政能力向上を支援しており、大・中規模のポルショバに関しては一定の成果を収めているが、小規模ポルショバには支援が行きわたっていない。こうした現状から、同国政府は、小規模ポルショバの行政能力の向上や基礎的な都市インフラの整備、その周辺地域のインフラ整備を含めた総合的な開発を行うため、有償資金協力「バングラデシュ北部総合開発事業」の実施を要請し、JICAとの間で2013年3月に円借款契約を締結した。さらにバングラデシュ政府は、都市化の初期段階にある小規模ポルショバへの支援の重要性、これまで未整備であった小規模ポルショバの能力開発の仕組み作りの必要性の認識に基づき、有償資金協力の円滑な実施促進・効果発現とポルショバの能力強化を目的とした技術協力プロジェクトを日本に要請し、2013年6月の詳細計画策定調査を経て、2013年10月10日に討議事録(R/D)が締結された。

## 1- 2 協力内容

バングラデシュのポルショバにおける行政官による行政サービスを向上させることを目的に、LGDを対象として行政能力強化戦略の策定を行い(成果1)、NILGを通じてパイロットポルショバの行政官を対象とした研修を実施し(成果2)、パイロットポルショバでの研修後の実務をモニタリング・サポートする(成果3)。

### (1) 上位目標

ポルショバ行政能力強化戦略に基づき、全国のポルショバに対して行政能力強化策が実践される。

### (2) プロジェクト目標

バングラデシュにおけるポルショバ行政能力強化に係る基盤が整備される。

### (3) 成果

- 1) LGDのポルショバ行政能力強化の戦略及び実施体制が整う。
- 2) ポルショバの実務能力強化のツール・研修基盤が整う。
- 3) パイロット・ポルショバにおける行政能力が向上する。

### (4) 投入(評価時点)

日本側:総投入額	6.4 億円
長期専門家派遣	0 名
短期専門家派遣	14 名
研修員受入	98 名
機材供与	コンピューター、プロジェクト等
ローカルコスト負担	1 億 1,208 万円
相手国側:	
カウンターパート配置	2 名

土地・施設提供 その他	プロジェクト執務室、パイロットポルショバでの執務室、会議室 本邦研修に係る参加者の旅費・滞在費		
2. 評価調査団の概要			
調査者	＜日本側＞		
	氏名	担当業務	所属
	木全 洋一郎	総括	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融チーム 企画役
	中谷 美文	協力企画	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融チーム 主任調査役
	南村 亜矢子	評価分析	合同会社適材適所 コンサルタント
	＜バングラデシュ側＞		
氏名	所属		
Mr. Md. Abdur Rouf Mia	地方自治農村開発共同組合省 地方自治総局課長(Deputy Secretary , LGD, Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives)		
調査期間	2017 年 9 月 9 日～22 日	評価種類: 終了時評価	
3. 評価結果の概要			
3-1 実績の確認			
(1) 成果 1: LGD のポルショバ行政能力強化の戦略および実施体制が整う。			
成果 1 は一部達成される見込みである。			
<p>ポルショバ行政能力強化の中長期戦略策定のためにワーキンググループ<sup>1</sup>が設置され、同グループでの議論を通じて 2016 年 6 月に「ポルショバ行政能力強化戦略(2016～2025)案(National Strategy for Paurashava Governance Improvement: NSPGI)」が完成した。これまでのところ、パイロットポルショバのアクションプランは策定され、既に実施・活動のモニタリングが実施されているが、同戦略に基づいた LGD、NILG、地方行政技術局(Local Government Engineering Department: LGED)のアクションプランは、プロジェクト終了までに策定あるいは具体化される必要がある。ポルショバ法(2009)に沿って改定あるいは新規作成が必要な各種規制のリストが 2015 年 12 月にプロジェクトによって作成されている。プロジェクト期間の終了までに、プロジェクトと LGD が協議し、各種規制の改定あるいは新規作成のための必要な活動を特定する必要がある。ポルショバ行政能力強化戦略では、戦略の実施体制として戦略運営委員会と戦略実施委員会を設立することが述べられている。委員会の設置に向けて、本プロジェクトのプロジェクト実施委員会(Project Implementation Committee: PIC)の1回目の会議(2017 年 4 月)において、戦略運営委員会と戦略実施委員会の役割・機能とメンバーが定義されている。現在 LGD アクションプラン、NILG と LGED の詳細研修計画、ポルショバアクションプラン策定と活用のためのマニュアル(ド</p>			

<sup>1</sup> 事務局長は、LGD の課長 (SPGP のプロジェクトダイレクター)。その他のメンバーは、LGD、NILG、LGED、公衆衛生工学局、バングラデシュ経営研修所、バングラデシュ地方都市自治体連合、バングラデシュ都市フォーラム、世界銀行、アジア開発銀行、JICA、スイス国際協力庁、ドイツ技術協力公社、LGED で実施されているプロジェクトのダイレクター、7つのパイロットポルショバの市長、SPGP の専門家とコンサルタントである。



ラフト済)が作成中であるが、これらの文書においても、それぞれの役割や責任範囲が明確に定義される必要がある。

(2)成果 2: ポルショバの実務能力強化のツール・研修基盤が整う。

成果 2 は一部達成される見込みである。

プロジェクト活動を通じて、ポルショバの行政能力強化に必要となる研修コースと研修教材が整備されつつある。研修コースは、さまざまな条件を検討した結果、これまで目標 13 コース中 10 コース<sup>2</sup>が開発されており、うち 5 つ<sup>3</sup>のコースの実務ハンドブックについては、プロジェクト終了までに LGD の承認が得られる見込みである。ただし残りの 5 コースの実務ハンドブックは、2016 年の後半に治安状況を鑑みて JICA 専門家のバングラデシュへの渡航が半年間停止された影響を受けて関連活動が遅延し、その結果実務ハンドブックの作成も遅れたため、プロジェクト期間終了までの最終化は困難な状況である。開発された研修コースと実務ハンドブックに関する研修受講生の評価結果は良好であり、研修の理解度の平均値は 4 段階評価の 3.63(目標値 3.6)、研修生の満足度の平均値は 3.63(目標値 3.6)、ハンドブックの理解度に対する研修生の評価は 3.48(目標値 3.5)であった。このように、アウトプットの達成度もまだ途上ではあるが、ポルショバの市長・議員や職員の業務を改善し、パフォーマンスを向上させる効果的なツールとして、研修コースと実務ハンドブックが開発されてきたといえる<sup>4</sup>。

(3)成果 3: パイロットポルショバにおける行政能力が向上する。

成果 3 は達成される見込みである。

プロジェクトでは、NOBIDEP が支援している 2 つのパイロットポルショバを除く 5 つのポルショバを対象に、10 の研修コースについてパイロット研修を実施した<sup>5</sup>。中間レビュー調査時点において 1) 予算策定、2) 会計とモニタリング、3) 徴税、4) 税査定、5) 市民参加、6) 開発計画の 6 つの分野について、ポルショバのパフォーマンスを検証することとし、2016 年 6 月に開催された JCC で承認された。その後、JICA 専門家は各分野について 4 段階の評価基準を設定し支援の前後の状況を比較した。その結果、一部未達成の指標もあるが、各分野における 7 つのパイロットポルショバのパフォーマンスは、前述の 6 分野でほぼ改善してきており、租税徴収や会計などアウトプット 3 で設定された指標は達成される見込みである。一方、2016 年に半年間 JICA 専門家のバングラデシュへ渡航が制限されて実務ハンドブックの作成が遅延したため、パイロットポルショバでの他の 4 つの分野(ポルショバ活動のモニタリング、マスタープラン実施、道路、側溝)に関するフォローアップ活動<sup>6</sup>をプロジェクト期間内に終えることは難しい状況である。

<sup>2</sup> 10 科目は、予算策定・会計、徴税・税査定、市長・議員向け財務、市長・議員オリエンテーション研修、市民参加、開発計画、ポルショバ活動のモニタリング、マスタープラン実施、道路、側溝である。

<sup>3</sup> 5 科目は、予算策定・会計、徴税・税査定、市長・議員向け財務、市長・議員オリエンテーション研修、市民参加である。

<sup>4</sup> プロジェクトでは対象外の 19 のポルショバに対しても「予算策定・会計」「徴税・税査定」の研修を実施しており、このコースについては効果が対象外にも広がっている可能性がある。

<sup>5</sup> NOBIDEP が支援しているポルショバを対象にとして、プロジェクトが財務関連の研修を提供するという合意がなされている。

<sup>6</sup> プロジェクトでは、パイロットポルショバでパイロット研修後にフォローアップ活動を実施し、研修で学んだことを実務で活用されるように指導している。各分野におけるパイロットポルショバのパフォーマンス評価は、このフォローアップ活動の後に実施されることになる。

(4)プロジェクト目標: バングラデシュにおけるポルショバ行政能力強化にかかる基盤が整備される。  
プロジェクト目標は一部達成される見込みである。

ポルショバ行政能力強化戦略(NSPGI)案が策定された後、2016年6月に同戦略がLGDによって承認された。同戦略の製本・印刷が完了した後、直ちにLGDから同戦略に関する政府通達を発出することが期待されており、同戦略の普及セミナーも2017年末までに開催するよう調整が進められている。同戦略を実施するためのLGD、NILG、LGEDのアクションプランは未だ策定中あるいは内容をさらに改訂する必要があるため、プロジェクト期間中に戦略実施委員会からアクションプランの承認を得ることは難しい状態である。さらに、アクションプランのモニタリング方法や様式に関する承認も、プロジェクト期間中に得られる見込みは低い。ポルショバに関するアクションプランは、パイロットポルショバで既に作成され活動がモニタリングされている。プロジェクト期間の終了までに、LGDがポルショバのアクションプランの全国導入とプロジェクトで作成したモニタリング様式や方法を承認し、これを全国の関連機関に周知するための政府通達を発出することが期待される。ただし、この点において重要なのは、LGDがポルショバアクションプランを全国のポルショバに導入するための具体的な活動とスケジュールを特定することである。残りの協力期間が4ヵ月であることを考慮すると、プロジェクト期間にこのような点について正式に意思決定することも難しいと言わざるを得ない状況である。

ポルショバ行政能力向上戦略の実施に必要なインフラ整備予算、研修予算、職員確保(増加)予算は、同戦略に示されているが、プロジェクトで開発した財務以外の研修コースの実施に必要な予算はまだ積算されておらず、研修支援機関(NILGとLGED)のアクションプラン中にも含まれていない。さらに、これらの予算も含めたアクションプランは、予算を確保するためにLGDに提出され、戦略実施委員会で承認される必要がある。

上記のような点に鑑み、終了時評価調査団では、プロジェクト期間の終了時点においても、プロジェクト目標は目標値の達成半ばであると判断した。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性: 高い

本プロジェクトは、2012年4月に発行されたバングラデシュ政府の長期開発計画である「Perspective Plan of Bangladesh 2010-2021: making vision 2021 a reality」と「第7次5ヵ年計画 2016/17~2020/21」で掲げている基本的なインフラと市民サービスを提供する点や地方行政機関の能力強化を含めた地方行政と農村開発に関する戦略に合致している。

日本の「対バングラデシュ人民共和国国別援助計画(2012年6月)」では、「従来からの課題であるガバナンスの改善のため、あらゆる分野の支援において、政府機能の強化、公共サービスの向上が図られるようにする」ことが明記されている。「対バングラデシュ人民共和国 事業展開計画(2014年4月)」では、開発課題のひとつに行政能力向上が含まれており、行政機関であるポルショバのガバナンス向上を目的とした本プロジェクトは、この行政能力向上プログラムのひとつとして位置付けられている。

2009年にバングラデシュ政府によって制定されたポルショバ法では、ポルショバは様々な公共サービスを市民に提供する義務を負っているが、ポルショバの多くが資金・予算不足に直面しており、その結果人員不足やよいサービスの提供ができない状況に陥っている。このような課題に取り組むために、ポル

ショバの行政能力向上の必要性が認識されているだけでなく、戦略枠組みの策定や方針の策定責務を担う中央行政機関の機能を強化する必要も認識されていた。さらに、NILG や LGED といった中央政府機関が実施するポリショバ向けの研修もポリショバのニーズに合致するように改訂する必要がある。本プロジェクトでは、このような課題に対応するためにポリショバの行政能力強化策の策定や、戦略実施やポリショバ対象の研修コース開発を含めた関係機関のアクションプランの策定を含めているため、プロジェクトはバングラデシュのターゲットグループのニーズにも合致している。

中間レビュー調査の提言を受けて PDM の指標の目標値は下方修正された。PDM で設定されていた指標は、4 年間というプロジェクト実施期間に鑑みるとやや高いレベルで設定されており、中間レビュー調査の結果、プロジェクトの指標が改訂されたことは妥当だったといえる。

## (2) 有効性: 中程度

「3-1 実績の確認」で述べたように、プロジェクトによってポリショバの行政能力強化に関する基盤が整備されてきたが、プロジェクト目標はまだ達成途上である。プロジェクト目標の達成度に影響を及ぼした要因は、プロジェクト活動の進捗とアウトプットの達成度を阻害した要因が大きく影響している。これらの要因については、「(3) 効率性」の記述を参照。プロジェクトで設定された 3 つのアウトプットの達成は本プロジェクトの目標の達成に直接貢献すると考えられ、PDM で設定されている外部要因の「ポリショバ行政強化を含む地方自治体強化に係る中央政府の基本方針が維持される」は、プロジェクト開始から今日まで変更はなく、プロジェクトには影響していない。

## (3) 効率性: 中程度

「3-1. 実績の確認」で述べたように、プロジェクトはこれまでアウトプット(成果)を産出してきたが、アウトプット 1 と 2 は、プロジェクト期間の終了時においても、目標の達成途上といえる。特に、ポリショバ行政能力戦略の実施のための実施体制(アウトプット 1)は、依然として整備中であり、実務ハンドブック(アウトプット 2)は、10 科目のうち 5 科目について最終化のためにはまだ時間がかかる見込みである。

効率性に影響を及ぼした要因は、全国規模で実施されたゼネストやバリケード(2015 年 1~4 月は特に多く、週に複数回)による道路封鎖、2016 年の半年間の渡航禁止等によるプロジェクト活動の遅延に加え、バングラデシュ側のプロジェクトマネージャーがプロジェクト期間中空席のためプロジェクトダイレクターがプロジェクト運営を担っているが、多忙なスケジュールのため円滑なコミュニケーションが行えていないことが挙げられる。

## (4) インパクト: 不明

プロジェクトのインパクトを生み出すため、つまり、NSPGI に基づいて全ポリショバにおいて行政能力強化策が実施されるという上位目標を達成するためには、多くの方策が取られる必要がある。

プロジェクトのインパクト発現のためには、具体的には以下の 6 点が実行される必要がある。1) LGD のイニシアティブによる戦略運営委員会・実行委員会の開催と両委員会が機能すること、2) LGD、NILG、LGED のアクションプランが確固たる予算配分のもと実施され、NSPGI 実行委員会によってモニタリングされること、3) 標準化されたフォーマットによってポリショバアクションプランが全ポリショバで作成されること、4) 全 10 科目の実務ハンドブックが LGD によって承認され、標準化された研修がポリショバに提供されること、5) ポリショバ法(2009)に整合するように関連規則の見直しを LGD が実施すること、6) 研修

の全国展開に必要な講師の数を一定数確保することである。なおパイロットポルシヨバでは、納税滞納者からの徴税を行うことによる徴税額の向上や予算策定の効力強化の結果、行政サービスの改善につながった優良事例がいくつか特定されている。

#### (5) 持続性:不明

##### 1) 政策・制度面

政策面での持続性には問題はないが、制度面については対応すべき課題が残っていると判断した。

地方行政の能力強化に関する政策は、現在もバングラデシュ政府に維持されており、政策面での持続性には問題はない。「(1)妥当性」で述べたように「Perspective Plan of Bangladesh 2010-2021」と「第7次5か年計画 2016/17～2020/21」では、バングラデシュの急速な都市化に対応するために地方政府の行政能力の強化と公共サービスの改善の必要性和重要性に重点が置かれている。終了時評価時点でも「National Urban Sector Policy」はドラフトがバングラデシュ政府によってレビューされているところであり、ポルシヨバ行政能力強化戦略の実施のためにも同政策が早急に最終化されることが期待される。

制度面においては、ポルシヨバ法(2009)が制定されており、ポルシヨバの役割や責務を規定した基本的な法制度面は整備されていると考えられる。一方で、同法に合致するための各種規則については、改訂あるいは新規に策定する必要がある。

##### 2) 財政・組織面

財政面、組織面の持続性も不透明と判断した。

ポルシヨバ行政能力強化戦略では、1)研修実施予算、2)インフラ整備予算、3)ポルシヨバの人員数確保のための予算の3つの項目に分けて、戦略実施に必要な予算が示されている。これらの必要な予算が確保されるかどうかは、戦略運営委員会と戦略実施委員会による決定にかかっているといえる。研修実施予算を確保する一番の方策は、プロジェクトで開発された研修コースを NILG と LGED が策定しているそれぞれの年間研修コースに組み込むことである。年間計画に組み込まれれば、講師の費用(特に外部コンサルタントを雇用する場合)、ハンドブックの改訂費用、研修を全国展開した場合のハンドブックの増刷費なども確保できると考えられる。

組織面の持続性で鍵となる点は、ポルシヨバ行政能力強化戦略を実施していくためのメカニズム、つまり戦略運営委員会と戦略実施委員会が開催され、機能する必要がある。このためには LGD がイニシアティブを取って、両委員会を動かすことが重要である。ポルシヨバのパフォーマンスモニタリングと評価のメカニズムは同戦略で規定されており、管区レベル(Division レベル)を統括している地方行政長官(Director of Local Government: DLG)と県レベル(District レベル)を統括している地方行政副長官(Deputy Director of Local Government: DDLG)がこの責務を担い、LGD に報告することになっている。しかし、ポルシヨバのパフォーマンスを実際にどのようにモニタリングし評価するのかは未だ明確にされておらず、戦略運営委員会および戦略実施委員会で議論され、正式に意思決定される必要がある。

##### 3) 技術面

技術面の持続性を確保するためには、いくつかの検討事項が残されている。

ポルシヨバ研修の全国展開のためには、全 10 科目における講師の育成が必要である。特に、いくつかの研修科目については、研修の全国実施を支えるコアトレーナー、つまり自ら教えるだけでなく、他の講師のリーダー的な存在となれる人材の育成が必須である。

NILG と LGED の職員は、これまで実務ハンドブックの開発・改訂や、パイロットポルシヨバにおけるフォ

ローアップ活動に関わってきているため、今後研修内容や実務ハンドブックの改訂・更新をできる十分なノウハウを習得しているといえる。さらに、NILG と LGED では既に研修実施のノウハウや経験もあるため、これら本プロジェクトの成果を活用することで、ポルショバ研修の全国展開は実施できるといえる。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

特になし。

#### (2) 実施プロセスに関すること

特になし。

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

#### (1) 計画内容に関すること

中間レビュー調査では、4 年間というプロジェクト期間を考慮して、設定されていたプロジェクト目標とアウトプットの目標値の下方修正が行われた。目標値の設定がやや高めであったことによって、問題を引き起こしたわけではないが、計画段階でプロジェクト期間と目標値のバランスを注意深く検討することは重要であるといえる。

#### (2) 実施プロセスに関すること

「3-2. 評価結果の要約、(3) 効率性」で述べたように、ゼネストやバリケードによる道路封鎖、2016 年に半年間にわたり業務渡航が停止されたこと等によりプロジェクト活動が遅延した。加えて、プロジェクトマネージャーがプロジェクト期間中空席であったためプロジェクトダイレクターがプロジェクト運営を兼務したが、多忙なスケジュールのため十分に円滑なコミュニケーションが行えなかったことがプロジェクトの実施に影響を及ぼした。

### 3-5 結論

終了時評価調査時点において、プロジェクトは未だポルショバの行政能力強化の枠組み構築の途上であり、プロジェクト終了までに所期の目標を達するのは難しい。プロジェクトの活動を通じて、ポルショバ行政能力強化のための研修コースや実務ハンドブックは着実に開発されてきた点は評価に値するが、ポルショバ行政能力強化のための枠組み構築の面では、まだ取り組むべき課題が多く残っている。

プロジェクトは、バングラデシュと日本の両政府の方針に合致し、バングラデシュ側のニーズにも合致している。また中間レビュー調査において PDM の指標が改訂されたことも適切であり、プロジェクトの妥当性は高いと判断した。プロジェクトの有効性と効率性は、プロジェクトの進捗に影響を及ぼした要因がいくつか特定されており、それらがプロジェクトのアウトプット達成に大きく影響したため中程度と判断した。終了時評価調査では、パイロットポルショバにおける公共サービスの改善等のインパクトが確認されているが、ポルショバ行政能力強化戦略の実施面について取り組むべき多くの課題が特定されているため、プロジェクトのインパクトは不明と判断した。本調査を通じて、プロジェクトの持続性を確保するための条件や方策が特定されたが、これらの多くは戦略運営委員会のイニシアティブ、委員会での議論や意思決定次第である。したがって、プロジェクトの持続性も不明と判断した。このように、終了時評価調査団では、プロジェクト目標とアウトプットは、プロジェクト期間終了時においても未だ達成途上にあり、プロ

ジェクトは「3-6提言」に示す項目について対応あるいは効果的な措置を取り、プロジェクト目標の達成と、ポルショバ行政能力強化戦略が確実に全国で実施されるようにすべきと判断した。

### 3-6 提言

ポルショバ行政能力強化のための枠組み構築を目的として、NSPGI 実施のための体制整備及びポルショバ研修の実施体制強化のために、8 か月間(2018 年 9 月まで)の延長を行うことを提言する。今後の活動については、以下のとおり提案する。

#### (1) 延長を含めたプロジェクト期間終了(2018 年 9 月)までに対応すべき事項

- 1) 既に承認されている NSPGI および戦略を実施するためのアクションプラン(A/P)の作成指示を速やかに公式通知し、また NSPGI 普及のためのセミナーを開催する。
- 2) NSPGI の戦略運営委員会及び戦略実施委員会を速やかに開催し、主に以下課題と捉えられている事項を検討する。
  - NSPGI 実施に関して、関係者間の役割分担を明確にする。
  - 各種関連規則について、NSPGI に沿って改訂もしくは新規策定する。
  - ポルショバ A/P のフォーマットおよびその承認プロセス、関係者の役割を明確にする。
  - LGD A/P、ポルショバ A/P、研修詳細計画(NILG A/P、LGED A/P)を実施するための予算を確保する。
  - NSPGI および LGD A/P、ポルショバ A/P、研修詳細計画の実施について、モニタリング体制を整える。
- 3) ポルショバ研修コースの 10 科目すべてについて実務ハンドブックを作成、承認し、政府通達を出す。
- 4) ポルショバ研修の全国展開を目指し、研修講師育成を兼ねて、対象ポルショバを広げた研修(OJT)を実施する。

#### (2) プロジェクト延長期間(2018 年 9 月)の終了後、プロジェクト持続性を確保し、プロジェクトの効果を全国に普及するために対応すべき事項

- 1) プロジェクト延長期間内に作成、承認された LGD A/P を実施する。
- 2) DLG、DDLГ 支援の下でポルショバ A/P を全国で実施する。
- 3) ポルショバ研修を全国展開する。そのための予算や人員体制等を確保する。

### 3-7 教訓

#### (1) カウンターパート省庁のキャパシティに見合った成果イメージ

本案件ではカウンターパート省庁である LGD によるポルショバ強化戦略の策定とアクションプランの実施がプロジェクトの対象パイロットのみならず、全国すべてのポルショバ強化に影響する意味で極めて重要であるが、LGD 側の関係者の度重なる交代と人数の少なさにより、この進捗が遅れたことがプロジェクト全体の遅れにつながっている。一般的に、途上国では地方行政のサービス提供能力に課題があるため、中央からの技術的なバックアップ体制が重要となるが、地方行政を管轄する中央省庁自身も人員の質量ともに課題を抱えていることが少なくない。こうした状況では、当該中央省庁に多くの機能を期待することは現実的ではなく、中央省庁に求める役割は中央省庁でなくては不可能な機能(政策・制

度形成など)に限定し、技術的な支援体制は別の機関や地方行政同士の学び合い等により機能補完していく方策を検討する必要がある。また、地方行政能力強化のための政策・制度構築においては、当該中央省庁だけで進めるのではなく、地方行政や研修機関などを検討メンバーに加えたり、実際に地方行政の能力強化をパイロット的に実施することによるエビデンスと結び付けたりすることで、中央省庁機関自身の負担を極力抑えた上で一定の品質が確保することが可能となる。

## (2) 研修教材の作成・最終化プロセス

研修教材の作成及び最終化は、パイロットポルショバに対する研修実施、パイロットポルショバに対するフォローアップ・モニタリング実施、フィードバック取得、研修教材の更新、というプロセスを通して行われた。その結果、一部の研修項目(予算策定・会計・徴税・税査定)については、研修教材がポルショバ行政実務の執務参考マニュアルとして活用され、実際に目に見える形でパフォーマンスの改善が認められるというインパクトをもたらした。このように、研修教材の作成過程において、研修対象機関の年間スケジュールに合わせた研修実施のみならず、フォローアップやモニタリングを実施することが、研修対象機関の能力強化に貢献し、教材内容をより実務的なものにつながる。

## Summary Sheet

<b>1 Outline of the Project</b>	
<b>Country:</b> The People's Republic of Bangladesh	<b>Project Title :</b> The Strengthening Paurashava Governance Project (SPGP)
<b>Thematic Area :</b> Governance	
<b>Division in Charge :</b> Public Governance and Financial Management Team, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department	<b>Cooperation Scheme :</b> Technical Cooperation Project
<b>Project Period :</b> (R/D) February 2014 – January 2018 (4 years) (Extended Period) February 2018- September 2018  (Date of R/D) October 10, 2013	<b>Total Cost :</b> Approximately 640 million yen (estimated amount as of terminal evaluation)
	<b>Supporting Organization in Japan :</b> IC Net Limited
	<b>Counterpart Agency:</b> Local Government Division (LGD), Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives (MLGRD&C)
	<b>Other related cooperation:</b> <i>Expert:</i> Advisor to Local Governance (November 2016 – October 2021) <i>ODA Loan:</i> Northern Bangladesh Integrated Development Project (NOBIDEP) (March 2013 – March 2020)
<b>1-1 Background of the Project</b>  <p>Bangladesh is experiencing rapid urbanization. The annual population growth rate is 3.4% in urban areas, as compared with the national average of 1.7%. The deteriorating living environment, the haphazard construction of residential districts and traffic networks, and inadequate public service delivery have become conspicuous in many urban areas. It is reported that by 2015 the number of urban poor will have grown by one million since 2008 despite the declining poverty rate on a national level. (Asia Development Bank, Final Report: Second Urban Governance and Infrastructure Improvement Project (2008)) Mindful of such a rapid urbanization, the government of Bangladesh has put forward a policy of revitalizing local economies by strengthening local administration and other means in its Sixth Five-Year Plan (2011/12-2015/16) as part of its efforts to reduce poverty and achieve balanced development.</p> <p>In Bangladesh, local governments in urban areas are divided into City corporations and Paurashavas (municipalities), depending on the scales of their population and tax revenue. These urban local governments have a larger scope of responsibility than the rural local government. With limited service delivery by the central government to these urban local governments, they assume such important functions as city planning, local infrastructure development, and the delivery of public services essential</p>	



for local communities, including water supply and solid waste management. Unlike City corporations, which govern large cities, Paurashavas, which are located nearer to rural areas, are expected to play additional roles, including promoting local industries, invigorating physical distribution in rural areas, and serving as a center for developing the local economy as a whole. Most of the Paurashavas, however, are unable to envision such roles intrinsic to local governments, because of lack of financial and human resources and the inadequate capacities of elected representatives and officials as well as municipal machinery. They lack the capacity to deliver public services based on a mid- to long-term strategy or development plan, and in many Paurashavas, municipal management is not efficient and service delivery is often haphazard. The situation is particularly serious in small Paurashavas.

The Bangladesh government has an institution for capacity building of local governments called National Institute of Local Government (NILG), whose existing training programs are limited in terms of their content and participant base as far as Paurashavas are concerned. The Asian Development Bank (ADB) and the World Bank have been supporting the institutional capacity building of Paurashavas combined with infrastructure development for a long time. Their assistance has proved relatively successful for large and medium Paurashavas; the problem is that such assistance has not reached out to every small Paurashava. These circumstances prompted the Bangladesh government to request Japan to implement the yen-loan project called “Northern Bangladesh Integrated Development Project (NOBIDEP)”, a comprehensive development project involving building the administrative capacity of small Paurashavas and developing basic urban infrastructure, including infrastructure development in surrounding areas. This led to the signing of a yen-loan contract with JICA in March 2013. In addition, the Bangladesh government, recognizing both the importance of supporting small Paurashavas, which are at early stages of urbanization, and the hitherto unaddressed need for developing a capacity development system for such Paurashavas, asked Japan for a technical cooperation project designed to facilitate the yen-loan project and maximize its effectiveness and support capacity building for Paurashavas. This resulted in a detailed design study of June 2013, which in turn led to the signing of a Record of Discussion (R/D) on October 10, 2013.

## **1-2 Project Overview**

### **(1) Overall Goal**

Measures for Paurashava capacity development are taken nation-wide based on the mid-long term strategy.

### **(2) Project Purpose**

Paurashava capacity development framework is established.

### **(3) Outputs**

Output 1: A mid-long term strategy for Paurashava capacity development is developed and institutional arrangements for its implementation are made.

Output 2: Tools and training courses for Paurashava capacity development are in place.

Output 3: Administrative and manageable capacity of the pilot Paurashava is improved.

(4) Inputs

<Japanese side> Assignment of Experts: 103.90 M/M<sup>7</sup>.  
 Training in Japan: 98 persons (25.5 M/M)  
 Equipment and Machineries: computers and projectors  
 Local Operation Cost: Approximately 112 million yen

<Bangladeshi side> Allocation of Counterparts: Project Director, Project Manager (vacant), Assistant Project Manager  
 Local Operation Cost : The travel expense and allowance for training in Japan were borne by the Government of Bangladesh.  
 Others : Office space for JICA experts at NILG and the venues for the follow-up activities in pilot Paurashavas.

## 2 Evaluation Team

**Member of the Evaluation Team**

*<Japanese side>*

Name	Position in the Team	Title
Mr. Yoichiro Kimata	Leader	Acting Director, Public Governance and Financial Management Team, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Ms. Mifumi Nakatani	Cooperation Planning	Public Governance and Financial Management Team, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Ms. Ayako Namura	Evaluation Analysis	Tekizaitekisho LLC.

*<Bangladeshi Side>*

Name	Position	Organization
Mr. Md. Abdur Rouf Mia	Deputy Secretary	Local Government Division, Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives

<b>Period</b>	September 9 to 22, 2017	<b>Type of Evaluation</b> : Terminal Evaluation
---------------	-------------------------	---

## 3 Results of Evaluation

### 3-1 Achievements confirmed through evaluation

**(1) Output 1: A mid-long term strategy for Paurashava capacity development is developed and institutional arrangements for its implementation are made. [To be partially achieved]**

The working group<sup>8</sup> was formed to prepare a draft mid-long term strategy for capacity development of Paurashavas, and the draft of the National Strategy for Paurashava Governance Improvement

<sup>7</sup> Input from the beginning of the project to June 2017.

<sup>8</sup> Member secretary is Deputy Secretary of LGD (Project Director of Strengthening Paurashava Governance Project (SPGP)). Other members are: Representatives from LGD, NILG, LGED, and DPHE. Bangladesh Institute of Management (BIM),

(NSPGI) 2016 -2025 was finalized in June 2016 through a series of discussion at the working group. While Pilot Paurashava Action Plans are already developed and the planned activities have been implemented and monitored, action plans of LGD, NILG and LGED need to be elaborated within the project period in accordance with NSPGI. The list of rules and regulations to be revised or newly developed in alignment with Paurashava Act 2009 was prepared by December 2015. In the remaining project period, the Project and LGD are expected to discuss the contents of listed rules and regulations and necessary actions to be undertaken. The NSPGI specifies the implementation arrangement of the strategy, namely the establishment of NSPGI Steering Committee and NSPGI Implementation Committee. The functions and members of both committees were defined in April 2017. The action plans of LGD, NILG and LGED and the manual of how to make and use a Paurashava Action Plan are in process of preparation, and it is expected that their roles and responsibilities will be clearly defined.

**(2) Output 2: Tools and training courses for Paurashava capacity development are in place. [To be partially achieved]**

Through the project activities, the tools and training courses for Paurashava capacity development have been in place. Considering various conditions including Paurashavas' needs, limited project terms and resources, the Project decided to develop the training courses on ten subjects<sup>9</sup>. The operational handbooks of five subjects<sup>10</sup> out of these ten will be approved by LGD by the end of cooperation term. Those of other five subjects seems difficult to be finalized in the remaining period since the related activities for training have been delayed due to the prohibition on the Japanese experts for six months to enter Bangladesh in the second half of 2016. The evaluation of training participates on developed training courses shows high satisfaction level: the level of understanding of training marked 3.63 on average of nine subjects<sup>11</sup> for a four-grade evaluation (target value: 3.6), the level of trainees' satisfaction with training courses marked 3.63 on average (target value: 3.6) and the trainees' assessment on the operational handbooks recorded 3.48 on average (target value: 3.5). In sum, while the Output 2 is also on the way to achieving the set targets, the developed training courses and operational handbooks are very effective tools for work improvement of Paurashavas' mayors, councilors and officials and performance improvement of Paurashavas nationwide.

**(3) Output 3: Administrative and manageable capacity of the pilot Paurashavas is improved. [To be achieved]**

---

Municipal Association of Bangladesh (MAB), Bangladesh Urban Forum (BUF), World Bank (WB), Asian Development Bank (ADB), Japan International Cooperation Agency (JICA), Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) and German Development Cooperation (GIZ), Project Directors of the Projects in LGED, Mayors from the seven pilot Paurashavas, and JICA SPGP Experts and Consultants.

<sup>9</sup> These ten courses are: budget formulation and accounting, tax collection and tax assessment, financial management for elected representatives, citizen participation, development plan, monitoring of Paurashava's activities, master plan implementation, street and drainage.

<sup>10</sup> These five courses are: budget formulation and accounting, tax collection and tax assessment, financial management for elected representatives, citizen participation

<sup>11</sup> Except "monitoring of Paurashava's activities" for which the trainees' evaluation will be implemented later.

The Project conducted the pilot trainings at the five pilot Paurashavas on the ten subjects, excluding two Paurashavas which receive the assistance from NOBIDEP<sup>12</sup>. At the Mid-term Review, the Project decided to focus on six subjects (namely, 1) budget formulation, 2) accounting and monitoring, 3) tax collection, 4) tax assessment, 5) citizen participation and 6) development planning) to examine the Paurashavas' performance in accordance with the approval of Joint Coordinating Committee (JCC) held in June 2016. Then, JICA experts set four-point scale assessment criteria in each subject to examine the capacity level of pilot Paurashavas before and after the intervention. As a result, all pilot Paurashavas improved their capacity in six subjects although some capacity areas of the pilot Paurashavas did not satisfy the target levels<sup>13</sup>. On the other hand, the follow-up activities<sup>14</sup> in pilot Paurashavas on four subjects, namely Monitoring of Paurashava's Activities, Master Plan Implementation, Streets and Drainage could not be carried out by the end of the cooperation term since the preparation of handbooks took time more than its original plan due to the six-month prohibition on the JICA experts to enter Bangladesh in 2016.

**(4) Project Purpose: Paurashava capacity development framework is established. [To be partially achieved]**

After the finalization of the NSPGI, LGD approved the NSPGI in June 2016. It is expected that LGD will circulate the NSPGI through any official notices such as a government gazette just after the completion of printing the NSPGI. The Project also has a plan to hold a NSPGI's dissemination seminar by the end of 2017. The action plans of LGD, NILG and LGED are still in preparation at this moment or need to be elaborated. In this respect, it seems difficult that those action plans will be approved by the NSPGI Implementation Committee by the end of the cooperation term. In addition, the monitoring methods and its formats seem difficult to be approved during the project implementation. Paurashavas Action Plans in the pilot Paurashavas were already developed and the activities have been monitored by the Project. By the end of the cooperation term, it is expected that LGD will approve introduction of Paurashavas Action Plan and its monitoring methodology developed by the Project and issue a government notice for a nationwide dissemination. Now the important point is how the specific actions and schedule to disseminate the Paurashava Action Plan will be clarified. Considering the remaining period, it seems difficult to officially make decisions on this matter.

The budget necessary for implementation of the NSPGI, namely the budget for infrastructure improvement, training for Paurashavas and an increase in the number of officers/staff, was estimated and presented in the NSPGI. Except the specific amount required for next five years for the trainings on subjects related to finance, the budget for trainings on the subjects developed by the Project have not been estimated nor included in the respective action plans yet. Moreover, these action plans with

<sup>12</sup> It was agreed that the Project would provide the training courses on the finance-related subjects for the Paurashavas under the NOBIDEP.

<sup>13</sup> The reasons why some of the subjects did not reach the target level are attributed to the mind-set issue (the elected representatives believe that increased tax will reduce their vote and popularity) or insufficient number of staff at the Paurashavas according to the SPGP End-line Survey Report.

<sup>14</sup> SPGP conducts follow-up activities after pilot trainings at the pilot Paurashavas and provides technical assistance for the pilot Paurashavas to apply what they have learned for their work. The performance evaluation is conducted after the follow-up activities.

estimated budget need to be presented to LGD or the NSPGI Implementation Committee in order to acquire the budget.

In sum, the Team concluded that the Project Purpose will be still on the way to achieving its targets at the end of the cooperation term.

### **3-2. Summary of Evaluation Results**

#### **(1) Relevance: High**

The relevance of the Project is assessed as high. “Perspective Plan of Bangladesh 2010-2021: making vision 2021 a reality”, the long-term development plan issued in April 2012 by the Government of Bangladesh, and “the Seventh Five-year Plan (2016/17 – 2020/21)” address the necessity of providing sound infrastructure and good public services, and the strategy for local government and rural development, which includes the capacity development of local administration. In this respect, the project components are aligned with these government strategies and plans.

The Project is also in line with the policies of the Government of Japan. The Japan’s Country Assistance Program for Bangladesh issued in 2012 states that Japan will make sure that its assistance in any sectors will contribute to strengthening government functions and improving administrative services for enhancing governance.

Legally, Paurashavas are responsible for providing various public service but they have confronted lack of funds/budget, which has limited them to increase personnel and provide good service. To tackle these challenges, the strong needs to enhance the capacity of Paurashavas have been recognized. Moreover, it was necessary to enhance the function of central government bodies since there was not specific strategy and framework of capacity enhancement of Paurashavas. The training components, which have been provided by central government bodies such as NILG and LGED, needed to be enhanced to meet the needs of Paurashavas. The project scope covers development of Paurashavas’ capacity improvement and specific action plan addressing the implementation structure and development of training courses for Paurashavas. Therefore, the Project is consistent with the needs of Bangladesh target groups.

The achievement levels of some indicators in the PDM were lowered from the original PDM based on the recommendation from the Mid-term review. Considering the set targets of the original PDM were too ambitious to be achieved within the four-year cooperation period, this revision of the Project design would be appropriate.

#### **(2) Effectiveness: Moderate**

The effectiveness of the Project is assessed as moderate. As described in “3-1. Achievements confirmed through evaluation”, it can be concluded that the Project has been laying a foundation for Paurashava capacity development framework; on the other hand, its purpose is still underway to achieve the targets set in the PDM. The reasons affecting to the achievement level of the Project Purpose are attributed to the factors interfering with the project progress and level of achievement of Project Outputs, which will be described in “(3) Efficiency”. The three Outputs have been directly leading to the

fulfillment of the Project Purpose. The important assumption (external factors) set in PDM, “GOB’s policy regarding capacity development of LGIs including Paurashavas is maintained”, is secured.

### **(3) Efficiency: Moderate**

The efficiency of the Project is assessed as moderate. As described in “3-1. Achievements confirmed through evaluation”, the Project has been producing the expected outputs; however, Output 1 and Output 2 will be still on the way to achieving the targets at the end of the cooperation term. Particularly, institutional arrangement for implementation of NSPGI (Output 1) is still in the process of establishment and the operational handbooks on the five subjects out of ten need more time to finalize (Output 2).

The factors which have interfered with project efficiency to date were frequent occurrence of barricading of roads by opposition forces or general strike, and local election held in 2015, the restriction of JICA experts’ entering Bangladesh for six months during 2016. These caused delays of project progress. Moreover, the Project Manager’s position has been vacant throughout the project implementation. The Project Director had to deal with all management issues and could not have good level of communication with JICA experts due to his busy schedule.

### **(4) Impact: Uncertain**

The impact of the Project is judged as uncertain since there are many measures to be taken to generate project impact.

Overall Goal of the Project is “measures for Paurashava capacity development are taken nationwide based on the mid-long term strategy”. At the time of the Terminal Evaluation, the measures for nationwide implementation of NSPGI are still under consideration. To achieve the Overall Goal, the following issues/measures have to be considered or taken: 1) LGD takes initiatives to organize and function the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee to promote implementation of NSPGI, 2) Action plans of LGD, NILG and LGED are certainly implemented with a certain budget and monitored by NSPGI Implementation Committee, 3) Paurashava Action Plan needs to be formulated at all Paurashavas with a standardized format to specify the short-term goals and targets and monitor their performance, 4) LGD approves all of the operational handbooks developed by the Project to provide standardized training courses for Paurashavas nationwide, 5) LGD revises or newly develops some of the rules and regulations in accordance with Paurashava Act 2009 based on the list of rules and regulations which need to be revised or newly developed are already identified by the Project, and 6) Sufficient number of trainers for developed ten training courses are secured to extend the trainings nationwide.

The Team also observed several other impacts in the pilot Paurashavas such as improved performance (improved tax collection efficiency) or provision of better public services resulting from improved tax collection efficiency and capacity of budget formulation.

s

### **(5) Sustainability: Uncertain**

The sustainability of the Project is assessed as uncertain.

### ■ Policy and institutional perspective

Policy environment in relation with capacity development of local administration have been favorable to date. As stated in “(1) Relevance”, “Perspective Plan of Bangladesh 2010-2021” and “the seventh five-year development plan (2015/16-2019/20)” addressed the needs and importance of capacity development and improved services along with rapid urbanization in Bangladesh. Since the National Urban Sector Policy is still under revision at Government of Bangladesh, it is expected that the Policy will be finalized soon to ensure the NSPGI’s implementation.

In regard to institutional perspective, Paurashava Act 2009 is the primary law to stipulate the roles and responsibilities of Paurashavas in Bangladesh. It is necessary that some of the rules and regulations will be amended or newly developed in accordance with Paurashava Act 2009.

### ■ Financial/organisational perspective

The financial sustainability of the Project is uncertain. The NSPGI presented the estimated budget necessary for its implementation, which was comprised of the budget/funds for 1) training implementation, 2) improvement of infrastructure and 3) an increase in the number of officials/staff of Paurashavas. Whether the necessary budget is secured largely depends on the decision made by the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee. The best way to secure the budget for the trainings will be to incorporate the training courses developed by the Project into the annual training plan of NILG and LGED respectively. This can also secure the budget for trainers (especially in case that consultants are hired), revision of operational handbooks and printing of revised ones for nationwide extension.

The organizational sustainability of the Project is also uncertain. The main point to ensure the organizational sustainability is whether the mechanism of NSPGI implementation will function. In other words, it is very important that the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee will be organized and function. It largely depends on a LGD’s initiative. The mechanism of monitoring and evaluation of Paurashavas’ performance is specified in the NSPGI, in which Directors of Local Government (DLG) at the division level and Deputy Directors of Local Government (DDLG) at the district are responsible for this task and reporting to LGD. Although this mechanism is defined in the NSPGI, it is still uncertain how monitoring and evaluation of Paurashavas’ performance will be carried out in practice. It depends on discussion and decision to be made by the NSPGI Implementation/Steering Committees.

### ■ Technical perspective

There are some issues to ensure the technical sustainability. Through the project activities, the contents and tools for nationwide implementation of the training for Paurashavas have been developed. Yet, the number of trainers is still on the way to development in all ten subjects. Moreover, several core trainers in some subjects need to be developed for teaching and leading other trainers to support nationwide implementation.

Officials of NILG and LGED have been involved in developing and revising operational handbooks, trainers of trainings and follow-up activities in the pilot Paurashavas. These accumulated experiences enable them to have sufficient know-how to revise or upgrade training contents and operational handbooks in the future. Moreover, NILG and LGED have sufficient experience to organize the trainings already.

### **3-3. Factors Promoting Project Effects**

#### **(1) Factors concerning to Planning**

No particular issues are identified.

#### **(2) Factors concerning to Implementation**

No particular issues are identified.

### **3-4. Factor Inhibiting Project Effects**

#### **(1) Factors concerning to Planning**

At the Mid-term Review, the achievement levels of some indicators in the PDM were set lower from the original PDM. This has not significantly affected the project effects over the course of project implementation, the careful examination of the balance between the project period and target level may be important.

#### **(2) Factors concerning to Implementation**

As described in “(3) Efficiency of “3-2. Summary of Evaluation Results”, frequent occurrence of barricading of roads by opposition forces or general strike, and local election held in 2015, the restriction of JICA experts’ entering Bangladesh for six-month during 2016 have interfered with project progress. The vacancy of Project Manager’s position throughout the project implementation made the Project Director much busier and this limited the good communication level with JICA experts due to his busy schedule.

### **3-5. Conclusion**

In sum, the Project is still underway to establish Paurashava capacity development framework. The Project successfully developed the NSPGI training courses and operational handbooks. On the other hand, there are several remaining activities or measures to be taken to ensure the establishment of its framework.

The Project highly met the needs of Bangladesh target groups and the Project is aligned with the policies of the Governments of Bangladesh and Japan. Also, revision of indicators at the Mid-term Review would be appropriate. Therefore, the project relevance was assessed as relatively high. The effectiveness and efficiency are judged as moderate since several factors interfering with the project progress were identified and those have affected the achievement level of the project outputs. The Team observed various impacts such as improvement of performance or public services delivered in the pilot



Paurashavas. On the other hand, there are many issues/measures which need to be considered/taken for implantation of the NSPGI. Therefore, the impact was assessed as uncertain. The Team identified conditions and measures to ensure the project sustainability and most of the issues to ensure the sustainability depend on initiatives, discussion, or decision made by the NSPGI Steering. Therefore, the sustainability is judged as uncertain. In sum, the Team concluded that the Project Purpose and the Outputs are still on the way to achieving the targets set in the PDM and the Project needs to take measures following the recommendations to be described in “3-6. Recommendations” to fulfill the Project Purpose and ensure nationwide implementation of NSPGI.

### **3-6. Recommendations**

The Team recommended that the project period be extended until September 2018 to strengthen institutional arrangement for NSPGI implementation and further enhancement of foundation for Paurashavas capacity development. The following measures need to be taken.

#### **3-6-1. Measures to be taken by the end of the extended Project period**

##### **(1) Issuing an official notification of the NSPGI**

It is recommended that the official notification of NSPGI such as a government gazette would be issued and circulated for its implementation and formulation of action plans as soon as publicizing NSPGI. As part of notification, it is agreed that LGD in collaboration with JICA experts hold a dissemination seminar of the NSPGI inviting relevant government agencies, Paurashavas and development partners right after its publicizing.

##### **(2) Organizing the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee**

Just after the official notification of NSPGI, the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee should be officially established and hold meetings for discussing the following issues:

- Clarification of roles and responsibilities of relevant government agencies for implementation of NSPGI
- Formulation of LGD Action Plan for implementation of NSPGI
- Revision or new development of rules and regulations in aligned with Paurashava Act 2009 for implementation of LGD Action Plan with specific time frame prepared by LGD
- Defining format and approval process of Paurashava Action Plan
- Planning to secure the budget for implementation of Action Plans of LGD NILG, LGED and Paurashavas
- Development of monitoring mechanism for implementation of NSPGI and Action Plans of LGD NILG, LGED and Paurashavas

##### **(3) Approval and circulation of the operational handbooks**

As mentioned in “(2) Output 2” under “3-1. Achievements confirmed through evaluation,” the

operational handbooks on five subjects are to be finalized and these on other five subjects are difficult to be completed by January 2018. The Project should finalize the operational handbooks on all ten subjects by the end of the extended Project period. LGD should approve the finalized handbooks and circulate them among all Paurashavas, which would be a critical milestone for conducting Paurashava training nationwide.

#### **(4) Extension of Paurashava training as well as development of trainers**

As indicated in (5) Sustainability under “3-2. Summary of Evaluation Results,” several core trainers in some subjects need to be developed for teaching and leading other trainers to support nationwide implementation. Therefore, it is recommended that the Project conduct on the job training of trainers through supporting their training delivery to the other Paurashava than the pilot ones in the extension period.

3-6-2. Measures to be taken after the end of the extended Project period (September 2018) for securing sustainability and nationwide dissemination of the Project effects

#### **(1) Implementation of LGD Action Plan**

LGD Action Plan will be formulated by accommodating the result of discussions in the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee. LGD’s initiative is highly required to take actions in the Plan for tackling the issues mentioned in 3-6-1. (2).

#### **(2) Nationwide dissemination of Paurashava’s Action Plans**

After setting approval process and monitoring mechanism of Paurashava Action Plan with specific formats in the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee, LGD should notify them to all Paurashava and encourage them to prepare their Action Plans. DLGs and DDLGs should support and monitor Paurashava performance with clear roles and responsibilities.

#### **(3) Nationwide implementation of trainings developed by the Project**

Even though the Project will support conducting training to extended number of Paurashava, it is difficult to cover all the Paurashava. Therefore, LGD’s arrangement for implementation of Paurashava training nationwide is indispensable. It is also recommended that the developed training courses by the Project be integrated into the annual training plans of NILG and LGED respectively. LGD will be required to secure the budget incorporated in their annual plans through endorsement of the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee.

## 1. 合同終了時評価調査の概要

### 1-1. 調査団派遣の背景

地方都市行政能力強化プロジェクト（以下、プロジェクト）は、バングラデシュ政府の要請を受け、2014年2月から2018年1月までの4年間の予定でJICAが地方自治農村開発共同組合省地方自治総局（LGD）と共に実施している有償付帯技術協力プロジェクトである。本調査はプロジェクト期間終了の5か月前を迎えるにあたり、以下1-2.の目的を達成するために日本側とバングラデシュ側双方により行われたものである。

### 1-2. 調査目的

終了時評価調査の目的は、以下の通りである。

- (1) プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）に基づいて、投入と成果の達成度、プロジェクト期間終了までのプロジェクト目標達成見込みとプロジェクト終了後3～5年での上位目標達成見込みを確認する。
- (2) プロジェクト活動実施における貢献要因と阻害要因を検証する。
- (3) 評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の視点から総合的な評価を実施する。
- (4) プロジェクトの更なる改善に向けた提言を導出し、同様のJICAプロジェクトで参考となる教訓を明らかにする。
- (5) プロジェクトの方向性を協議・合意し、協議の結果に基づいて、終了時評価調査報告書を作成する。

### 1-3. 調査団の構成

調査の実施にあたっては、以下のメンバーからなる合同評価調査団を形成し、日本側・バングラデシュ側双方による合同評価を行った。調査団のメンバーは以下のとおりである。

#### <日本側>

名前	担当	所属先/役職
木全 洋一郎	総括	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融チーム 企画役
中谷 美文	協力企画	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融チーム 主任調査役
南村 亜矢子	評価分析	合同会社 適材適所

#### <バングラデシュ側>

氏名	所属
Mr. Md. Abdur Rouf Mia	地方自治農村開発共同組合省地方自治総局、地方開発協力局課長 (Deputy Secretary, LGD, Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives)

#### 1-4. 調査日程

本合同調査は2017年9月9日（土）から2017年9月21日（木）の日程で実施された（評価調査日程の詳細は、別添資料1を参照）。

#### 1-5. プロジェクトの概要

##### (1) PDM 改訂の経緯

プロジェクト開始時のPDM (version1) から2回にわたって改訂が行われた。1回目の改訂は、ベースライン調査や行政ニーズ調査の結果を反映して、成果3の指標を具体化したが、JCCが開催できなかったため、公式には承認されなかった。2回目の改訂は、2016年2月～3月に実施された中間レビュー調査によってプロジェクト進捗に沿ったPDM改訂案が提案され、2016年6月のJCCにてPDM改訂案が承認され、2016年11月にM/Mにて合意された。主な変更内容としては、成果1の活動として、ポルショバガバナンス改善戦略・アクションプランを策定した結果、その実施については新たな各種規則のみならず、既存のポルショバ法（2009）に関連する既存の規則についても見直しが必要であることが明確になった。そのため、既存の規則についての内容確認及び改訂が必要となる規則のリスト化を活動に加えた。また、留保されていた成果指標を具体化した。

##### (2) 現 PDM の概要

###### 1) 上位目標

ポルショバ行政能力強化戦略に基づき、全国のポルショバに対して行政能力強化策が実践される。

###### 2) プロジェクト目標

バングラデシュにおけるポルショバ行政能力強化に係る基盤が整備される。

###### 3) 成果

1. LGD のポルショバ行政能力強化の戦略及び実施体制が整う。
2. ポルショバの実務能力強化のツール・研修基盤が整う。
3. パイロットポルショバにおける行政・管理能力が向上する。

###### 4) 活動

- 1-1 ポルショバ行政の役割・実態、制度・政策環境、課題を分析する。
- 1-2 ポルショバ行政に求められる中核機能・喫緊の能力強化ニーズを具体化する。
- 1-3 関係機関（ドナー含む）を巻き込みつつ、1-2 で具体化された能力の強化実施枠組みを構築する。
- 1-4 活動 1-2 で具体化された中核機能の強化に関し、進行中及び過去の取り組みをレビューし、教訓、グッドプラクティスを抽出する。
- 1-5 全国のポルショバ行政能力を強化を図るための中長期的戦略/ロードマップを策定するため、関係者（ドナー含む）から成るWGを設置する。

- 1-6 活動 1-4 の結果、成果 3 におけるパイロット活動の結果等を踏まえ、上記 WG で協議しつつ、全国のポルショバ行政能力の強化を図るための中長期的戦略/ロードマップを策定する。
- 1-7 活動 1-6 で策定した中長期戦略に基づき、研修計画を含むアクションプランを策定する。
- 1-8 ポルショバ行政能力向上を実施する上で必要な制度・政策環境を分析し、これを踏まえてポルショバ強化政策支援/体制整備に係る必要な支援を行う。
- 1-9 活動 1-6, 1-7 で策定されたポルショバ行政能力向上の戦略/ロードマップ及びアクションプランに則った活動が行われるために必要な側面支援を行う。
- 1-10 ポルショバ法 2009 年に関連した各種規則の現状を把握するための調査を実施する。
- 1-11 中長期的戦略を実施するために改訂あるいは策定が必要な規則のリストを作成する。
- 2-1 活動 1-2 で具体化されたポルショバの中核機能に関する既存の実務マニュアル・ガイドライン、過去に実施された研修プログラムをレビューする。
- 2-2 活動 1-2 で具体化されたポルショバ行政の中核課題、活動 2-1 の結果を踏まえ、これに係る行政能力を強化するための実務マニュアル・ガイドラインを開発/改訂（歳入向上・計画策定・TLCC 等）する。
- 2-3 活動 2-1 の結果を踏まえつつ、2-2 で整備されたマニュアルをポルショバ行政官が有効に活用するために中核課題能力強化に係る研修モジュールを開発/改訂する。
- 2-4 活動 2-2 で開発された研修モジュールを実践するための各研修コースの研修カリキュラム及び教材を開発/改訂する。
- 2-5 活動 2-2 及び活動 2-3 で整備された研修を実施するための研修実施者が具体化され、研修講師に対する TOT を実施する。
- 2-6 成果 3 で実施されたパイロットポルショバに対する行政官への能力向上活動の結果をモニタリングし、モニタリング結果を研修モジュール、研修カリキュラム、教材の改訂に活用する。
- 3-1 行政能力向上支援を行うパイロットポルショバを選定する。
- 3-2 パイロットポルショバのサービスに対する住民満足度、サービスカバー率、行政事務効率、運営能力、アカウンタビリティレベル等にかかるベースライン調査を実施する。
- 3-3 パイロットポルショバにおいて活動 2-1～2-3 で整備された研修モジュール、研修カリキュラム及び教材を活用してポルショバ行政能力強化に係る研修を実施する。
- 3-4 上記研修を踏まえたポルショバ行政の実務活動を支援する（例：歳入向上、TLCC 強化、計画策定、アカウンタビリティ強化、基幹サービスの質の向上 等）。
- 3-5 パイロット活動を踏まえた経験、その他全国のポルショバの経験を取りまとめ、他のポルショバの取組みの参考となるようなグッドプラクティスを抽出する
- 3-6 活動 3-5 で抽出されたグッドプラクティスを活動 2-3 で実施する教材の開発/改訂に活用すると共に、全国のポルショバと共有する。

## 2. 評価の方法

### 2-1. 評価の方法

#### (1) 合同終了時評価調査の手法

本合同終了時評価調査は、プロジェクトサイクル・マネジメント（Project Cycle Management）手法で用いられるプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix: PDM）を活用して、以下の手順で実施された。

- 1) PDM に基づいて評価の枠組みをデザインする（評価グリッドの作成）。
- 2) プロジェクトの実績と実施プロセスを中心としたデータを収集する。
- 3) 「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「持続性」の観点（評価 5 項目、詳細は後述）から収集データを分析する。
- 4) 分析結果からプロジェクトの残りの実施期間の活動に対する提言と類似案件へ活用できる教訓をまとめる。

#### (2) 主な調査項目とデータ収集方法

調査項目は、プロジェクトの実績、実施プロセスの確認、評価 5 項目の観点による評価に分けられる。

##### 1) プロジェクトの実績の確認

プロジェクトの投入実績、活動実績、アウトプット（成果）の現状、プロジェクト目標と上位目標の達成見込みを確認・検証する。

##### 2) プロジェクトの実施プロセスの確認

プロジェクトの実施過程を確認する。主な調査項目は、プロジェクトを円滑に実施するために工夫された点、モニタリングシステムの有無、プロジェクト関係者間の連携状況などである。

##### 3) 評価 5 項目に基づく分析

プロジェクトの実績と実施プロセスの確認を通じて収集した情報を元に、評価 5 項目の 1) 妥当性、2) 有効性、3) 効率性、4) インパクト、5) 持続性の観点からプロジェクトを評価する。各評価項目の主な視点は次のとおり。

妥当性	開発援助と、ターゲットグループ・相手国・ドナーの優先ならびに政策・方針との整合性の度合いなど、援助プロジェクトの正当性・必要性を問う。
有効性	開発援助の目標の達成度合を測る尺度。プロジェクトの実施により、ターゲットグループに便益がもたされているかを検証し、プロジェクトが有効であるかどうかを判断する。
効率性	インプットに対するアウトプット（定性ならびに定量）を計測する。プロジェクトの資源の有効活用という観点から効率的であったかどうかを検証する。
インパクト	上位目標の達成見込みを検証する。また開発援助によってもたらされる、より長期的・間接的な効果や波及効果をみる。
持続性	援助事業の終了後、プロジェクトで発現した効果が持続するかを問う。

出所：2010 年 6 月「新 JICA 事業評価ガイドライン第 1 版」をベースに加筆。

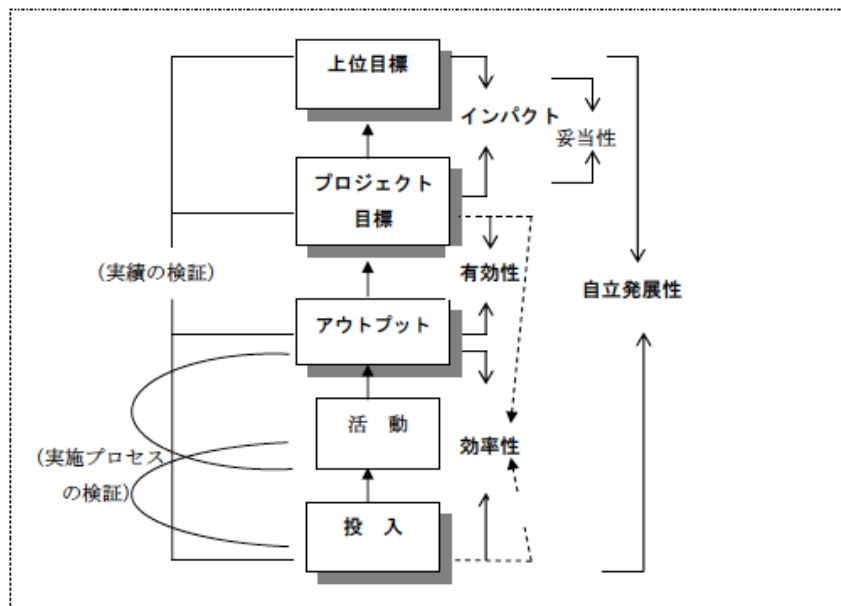


図 2-1 PDM と 5 項目評価の関係

出所：2004 年 2 月「プロジェクト評価の手引き～改訂版 JICA 評価ガイドライン」より

## 2-2. 情報収集方法

### (1) 既存資料のレビューと分析

プロジェクトに関する以下の既存資料をレビューし、情報分析に活用した。

#### <既存資料>

- 討議議事録（Record of Discussion, 以下 R/D）—2013 年 10 月 10 日に署名・交換
- 協議議事録（Minutes of Meetings, 以下 M/M）—2016 年 11 月 13 日に署名・交換
- PDM1—2013 年 9 月時点、PDM3—2016 年 6 月 29 日付
- 事業事前評価表
- 詳細計画策定調査報告書 - 2013 年 8 月
- プロジェクト業務進捗報告書（1 号：2014 年 10 月、2 号：2015 年 6 月、3 号：2016 年月、4 号：2017 年 6 月）
- プロジェクト作成の活動進捗、指標の達成度等に関する資料など

### (2) プロジェクト関係者への質問票の配布

現地調査に先立ち、評価分析団員がプロジェクトの実績、実施プロセス、評価 5 項目に関する質問票案を作成して事前に LGD、NILG、LGED および JICA 専門家に配布し、現地調査開始前あるいは調査中に回収した。

### (3) プロジェクト関係者に対するインタビューの実施

現地調査では回収した質問票の結果をベースにプロジェクト関係者へ個別にインタビューを実施し、プロジェクトの実績・実施プロセスを確認した。

#### (4) 合同終了時評価調査報告書の作成と内容についての合意

合同終了時評価調査の結果を「合同終了時評価調査報告書（英文）」としてまとめ、バングラデシュ側と結果を協議し、合同終了時評価調査の結果に関する協議議事録の署名・交換を行った。

### 3. プロジェクトの実績

#### 3-1. 投入の実績

##### 3-1-1. 日本側の投入

###### (1) JICA 専門家（合同終了時評価調査報告書（英文）の Annex 5 参照）

プロジェクト開始から 2017 年 6 月までの専門家の投入は、計画値 119.96M/M に対し実績は 103.90 M/M（合計 14 人）であった。JICA 専門家は、プロジェクト全体の運営管理、地方行政能力強化戦略、開発計画、財政管理、コミュニティ開発、研修計画、研修運営分野の指導や実施を担当した。

###### (2) 本邦研修

本邦研修として市長を対象に日本で研修が実施された（市長研修）。研修はこれまで 3 回実施され、98 人（25.5 M/M）が参加し、日本の地方行政機関の行政サービス向上の取組み等について研修を受けた。

年月	目的	参加者数	日数	M/M
2014 年 5 月 25 日 ～6 月 2 日	日本の地方自治体の公用サービス提供に関する優良事例を学び、行政能力向上に関する明確なビジョンを持つ。	40	9	12.0
2016 年 5 月 15 日～21 日	日本の地方自治体の公用サービス提供に関する優良事例を学び、プロジェクトが推進している活動への理解を深める。	28	7	6.5
2017 年 7 月 23 日～29 日	日本の地方自治体の公用サービス提供に関する優良事例を学び、プロジェクトが推進している活動への理解を深める。	30	7	7.0
合計		98	23	25.5

###### (3) 現地活動費（一般業務費）

プロジェクト開始から 2017 年 6 月までに日本側から支出された現地活動費は、1 億 1,208 万円である。（詳細は、合同終了時評価調査報告書（英文）の Annex 6 参照）

（単位：円）

1 年次 (2014 年 2 月～ 2015 年 7 月)	2 年次 (2015 年 7 月～ 2016 年 6 月)	3 年次 (2016 年 8 月～ 2017 年 8 月*)	合計
34,775,272	37,829,868	39,473,218	112,078,358

\*3 年次は、2016 年 8 月から 2018 年 2 年までだが、ここでは 2016 年 8 月から 2017 年 8 月までの実績を示している。



#### (4) 供与機材（合同終了時評価調査報告書（英文）の Annex 9 参照）

本プロジェクトで供与された主な機材は、コンピューター、プロジェクター等のプロジェクトの活動に必要な機材である。

### 3-1-2. バングラデシュ側の投入

#### (1) カウンターパートの配置

プロジェクトダイレクター： 課長（地方行政局都市局：Urban Wing）  
プロジェクトマネージャー： 空席  
アシスタント・プロジェクトマネージャー： 課長補佐（地方行政局総務局：Administration）

詳細は、合同終了時評価調査報告書（英文）の Annex 7 に示すとおりである。

#### (2) 本邦研修の費用

本邦研修（市長研修）参加者の旅費、滞在費は、バングラデシュ政府によって負担された。

#### (3) 施設

- NILG が JICA 専門家用の執務室を提供した。
- パイロットポルショバにおけるフォローアップ活動のための場所や会議室がパイロットポルショバによって提供された。

### 3-2. 成果（アウトプット）の達成度

プロジェクトの開始から終了時評価調査時点までの成果の達成度と、プロジェクト期間終了までの達成見込みは次に示すとおりである。なお、成果の達成度は、プロジェクト期間終了までに「達成される見込み」「一部達成される見込み」「達成されない見込み」の3段階で示した。

#### (1) 成果 1 ＜一部達成される見込み＞

成果 1	LGD のポルショバ行政能力強化の戦略および実施体制が整う。
指標	指標 1-a: ポルショバ行政能力強化戦略案、アクションプラン案が作成される。 指標 1-b: 戦略実施に向けて、改訂もしくは新規作成が必要となる各種規則が特定される。 指標 1-c: 各戦略実施機関（枠組に含まれる機関）の役割・責任範囲がアクションプランにて定義される。

#### <指標 1-a: ポルショバ行政能力強化戦略案、アクションプラン案が作成される。>

ポルショバ行政能力強化の中長期戦略策定のためにワーキンググループ<sup>15</sup>が設置され、2014 年、2015 年に合計 8 回会合が開かれた。同グループでの議論を通じて 2016 年 6 月に「ポルショバ行

<sup>15</sup> 事務局長は、LGD の課長（SPGP のプロジェクトダイレクター）。その他のメンバーは、LGD、NILG、LGED、DPHE、BIM、MAB、BUF、世銀、ADB、JICA、SDC、GIZ、LGED で実施されているプロジェクトのダイレクター、7つのパイロットポルショバの市長、SPGP の専門家とコンサルタントである。

政能力強化戦略(2016～2025)案(National Strategy for Paurashava Governance Improvement: NSPGI)」が作成された。

同戦略に沿って、LGD アクションプラン、ポルショバアクションプラン、詳細研修計画(NILG、LGED、DPHE それぞれの計画)が策定されることになっており、プロジェクトではLGD アクションプラン、パイロットポルショバのアクションプラン、NILG、LGED のアクションプラン<sup>16</sup>の策定を支援してきた。各アクションプランの策定状況は以下のとおりである。

アクションプラン	現状	今後の実施すべき点
LGD アクションプラン	簡易版のLGD アクションプランがドラフトされている。	LGD が実施すべき活動を具体化したアクションプランを策定する。
パイロットポルショバのアクションプラン	全7パイロットポルショバでドラフトされている。	モニタリングと評価を継続的に行う。
NILG 詳細研修計画	基本計画がドラフトされている。	プロジェクト終了までに詳細研修計画を策定する。
LGED 詳細研修計画	今後、策定予定。	

戦略案は既に策定されているが(現在の戦略案の状況は「03-3. プロジェクト目標の達成度」に記載)、パイロットポルショバのアクションプラン以外については、プロジェクト期間の終了までに策定あるいは具体化される必要がある。

#### <指標 1-b: 戦略実施に向けて、改訂もしくは新規作成が必要となる各種規則が特定される。>

2015 年 12 月にポルショバ法(2009)と整合するように改定あるいは新規作成が必要な各種規則のリストがプロジェクトによって作成されている。残りの協力期間で、プロジェクトとLGDが協議し、各種規則の改定あるいは新規作成のために必要な活動を特定する必要がある。

#### <指標 1-c: 各戦略実施機関(枠組に含まれる機関)の役割・責任範囲がアクションプランにて定義される。>

ポルショバ行政能力強化戦略では、戦略の実施体制として戦略運営委員会と戦略実施委員会の設立が述べられている。プロジェクトの実施を促進する委員会として設置されているプロジェクト実施委員会(Project Implementation Committee: PIC)の1回目の会議が2017年4月に開催され、戦略運営委員会と戦略実施委員会の役割・機能とメンバーが定義された。現在、LGD アクションプラン、NILG と LGED の詳細研修計画、ポルショバアクションプラン策定と活用のためのマニュアル(ドラフト済)は作成中であるが、これらの文書においてもそれぞれの役割や責任範囲が明確に定義される必要がある。

#### <成果 1 の全般的な達成度>

本プロジェクトの支援によって、ポルショバに特化した行政能力強化の戦略がバングラデシュで初めて策定されたことは、ポルショバの行政能力強化において大きな一歩であったといえる。終了時評価時点では、そのポルショバ行政能力強化の戦略実施の枠組みが定義され、戦略運営委員会と戦略実施委員会が設立された。戦略運営委員会において同戦略のアクションプランが議

<sup>16</sup> DPHE の能力強化支援は、既に他の JICA による技術協力プロジェクトが実施中であることから、プロジェクトでは NILG と LGED のアクションプランの策定を支援することとした。

論・承認され、実行の権限が戦略運営委員会から各関連機関に付与されれば、残りの協力期間に成果 1 が達成される可能性もある。

## (2) 成果 2 <一部達成される見込み>

成果 2	ポルショバの実務能力強化のツール・研修基盤が整う。
指標	<p>指標 2-a：（ポルショバの）中核機能実施に必要なマニュアル・ガイドラインが整備される。</p> <p>指標 2-b：（ポルショバの）中核機能実施に向けたポルショバ能力向上のための研修コースが 15 コース以上策定される。</p> <p>指標 2-c：パイロットポルショバの受講者による研修評価結果（理解度と満足度）が 3.6 以上獲得する。</p> <p>指標 2-d：パイロットポルショバ研修受講者による開発された実務手引書の理解度評価が 3.5 以上獲得する。</p>

<指標 2-a：（ポルショバの）中核機能実施に必要なマニュアル・ガイドラインが整備される。>

<指標 2-b：（ポルショバの）中核機能実施に向けたポルショバ能力向上のための研修コースが 15 コース以上策定される。>

ポルショバ行政能力強化戦略においてポルショバに必要な 20 の研修コースが特定されており、中間レビュー調査では、プロジェクト期間、予算、日本人専門家の数などを踏まえて総合的に検討した結果、候補となった 20 コースのうちの 15 コースを開発することとした。その後、プロジェクトでは JICA 専門家が特定した 15 コースのうち、3 つのインフラ関連コースを 1 つのコースにまとめたが（結果 13 コースとなった）、残りの協力期間や投入できるリソースを検討した結果、

表 3-1 に示すように 10 の研修コースが開発された。それに伴って、この 10 コースそれぞれにおける実務ハンドブック（指標として記載されている「マニュアル・ガイドライン」に相当）が作成されている。現時点では、LGD では 5 科目<sup>17</sup>の実務ハンドブックの最終チェックを行っており、2017 年 12 月までに最終化される予定である。一方、残りの 5 科目については、パイロットポルショバにおけるフォローアップ活動（成果 3 にかかる活動）の結果よりフィードバックを得て実務ハンドブックに反映させる等、最終化までにはまだいくつかのステップを踏む必要があり、プロジェクト期間が終了する 2018 年 1 月までに最終化することは難しい状況である。実務ハンドブックの現状とプロジェクト期間終了までの進捗見込みは次表に示すとおりである。

<sup>17</sup> この 5 科目とは、予算策定・会計、徴税・税査定、市長・議員向け財務、市長・議員オリエンテーション研修、市民参加である。

表 3-1 実務ハンドブックの作成状況とプロジェクト期間終了（2018 年 1 月）までの進捗見込み

	研修コース	実務ハンドブックの現状	プロジェクト期間までの進捗見込み
1	市長・議員オリエンテーション研修	LGD によるレビュー中	完成見込み
2	ポルショバ活動のモニタリング	プロジェクトによるレビュー中	プロジェクトによるレビューは終了するが、LGD のレビューを終了するのは困難。
3	開発計画	プロジェクトによるレビュー中	
4	市民参加	LGD によるレビュー中	完成見込み
5	予算策定・会計	LGD によるレビュー中	完成見込み
6	徴税・税査定	LGD によるレビュー中	完成見込み
7	市長・議員向け財務	LGD によるレビュー中	完成見込み
8	マスタープラン実施	プロジェクトによるレビュー中	改訂作業を終了するのは困難*
9	道路	パイロット研修後のレビュー中	
10	側溝		

\*: 成果 3 のフォローアップ活動を通じてポルショバからの実務に直結したフィードバックを得て、それを実務ハンドブックに反映させる必要がある。

＜指標 2-c：パイロットポルショバの受講者による研修評価結果（理解度と満足度）が 3.6 以上獲得する。＞

＜指標 2-d：パイロットポルショバ研修受講者による開発された実務手引書の理解度評価が 3.5 以上獲得する。＞

パイロットポルショバの研修受講者による研修結果は「表 3-2」に示すとおりである（「ポルショバ活動のモニタリング」研修は 2017 年 10 月に実施予定のため含まれていない）。受講生の研修の理解度の平均値は 4 段階評価の 3.63 であり、目標値の 3.6 を上回っている。研修コースごとの結果をみても、ほとんどのコースで目標値を上回っているが、「道路」「側溝」の理解度が目標よりも低い理由は、研修に技術分野のバックグラウンドを持たない議員や職員も参加していたためである。

研修受講者の満足度の平均値は 3.63 であり、目標値の 3.6 を上回っており、ほとんどのコースが平均値に近いそれ以上の結果を示している。「道路」「側溝」の満足度が目標値よりも低い理由は上記と同様に、技術分野のバックグラウンドを持たない議員や職員も研修に参加していたためである。

実務手引書（実務ハンドブック）の理解度に対する研修受講者の評価は 4 段階評価の 3.48 であり、目標値の 3.5 に非常に近い結果となっており、実務ハンドブックについての理解度もほぼ目標を達成したといえる。パイロットポルショバへのインタビューでは、市長、議員、職員から「作成された全コースの実務ハンドブックはわかりやすい、使い勝手がよい、業務を遂行するために役立つ手引書である」という評価を得ている。これらの点を総合すると、プロジェクトの活動を通

じて、ポルショバ対象の研修の全国展開とポルショバの行政執行において十分活用できる実務ハンドブックが作成されたといえる。

表 3-2 研修コースと実務ハンドブックの評価

	研修コース	研修の理解度*1	研修の満足度*2	実務ハンドブックの理解度*3
1	市長・議員オリエンテーション研修	3.55	3.67	3.65
2	ポルショバ活動のモニタリング	今後実施予定	今後実施予定	今後実施予定
3	マスタープラン実施*5	3.38	3.31	3.50*6
4	開発計画	3.51	3.52	3.61
5	市民参加	3.61	3.66	3.63
6	予算策定・会計*4	3.81	3.73	3.77
7	徴税・税査定*4	3.86	3.75	3.50
8	市長・議員向け財務	3.53	3.62	n/a
9	道路*5	3.32	3.42	3.37*6
10	側溝*5	3.27	3.41	3.23*6
平均値		3.63	3.63	3.48
目標値		3.6	3.6	3.5

出所：プロジェクト事務所

- \*1: 次の4段階で評価。4-非常によく理解できた、3-理解できた、2-理解できなかった、1-全く理解できなかった。データは、パイロットポルショバ研修の終了後に実施された全研修受講者アンケートの結果である。
- \*2: 次の4段階で評価。4-非常によい、3-よい、2-悪い、1-非常に悪い。データは、パイロットポルショバ研修の終了後に実施された全研修受講者アンケートの結果である。
- \*3: 次の4段階で評価。4-非常によく理解できた、3-理解できた、2-理解できなかった、1-全く理解できなかった。データは、研修を受講したパイロットポルショバの職員等への質問票調査の結果である。
- \*4: NOBIDEP が支援しているポルショバも含めた他のポルショバを対象として研修も実施されている。
- \*5: これらのコースの評価結果には、技術分野のバックグラウンドを持たない議員や職員の評価も含まれている。
- \*6: このデータはパイロットポルショバ研修の最後に実施された研修参加者アンケートの結果で該当する質問事項の結果を集計している。

## <成果2の全般的な達成度>

プロジェクト活動を通じて、ポルショバの行政能力強化に必要となる研修コースと研修教材が整備されつつある。研修コースと実務ハンドブックに関する研修受講生の評価結果から、ポルショバの議員や職員の業務を改善し、パフォーマンスを向上させる効果的なツールとして、研修コースと実務ハンドブックが開発されてきたといえる<sup>18</sup>。一方で、2016年の後半にJICA専門家のバングラデシュへの渡航が半年間にわたり停止していたため、パイロット研修の実施スケジュールが数ヶ月遅れ、その影響で計画よりも実務ハンドブックの作成も遅れた。したがって、作成が遅延

<sup>18</sup> プロジェクトでは対象外の19のポルショバに対しても「予算策定・会計」「徴税・税査定」の研修を実施しており、このコースについては効果が対象外にも広がっている可能性がある。

している 5 つの研修コースにおける実務ハンドブックについては、パイロットポリシヨバにおけるフォローアップ活動の結果を実務ハンドブックに反映して最終化するため、プロジェクト期間終了までの最終化は困難な状況である。

### (3) 成果 3 <達成される見込み>

成果 3	パイロットポリシヨバにおける行政能力が向上する。
指標	<p>指標 3：研修を受講したパイロットポリシヨバ職員の業務能力の向上：</p> <p>指標 3-a 予算策定：規則に準拠した予算書の作成、予算書の期限内提出</p> <p>指標 3-b 会計とモニタリング：支出、入金情報の適時な登録（帳簿作成）、日次・月次の登録情報の確認、月次の予算モニタリングの実施</p> <p>指標 3-c 租税徴収：徴税率の改善、適時な徴税台帳の作成、徴税額のモニタリング</p> <p>指標 3-d 税査定：適時な税査定の実施、税査定額合計と平均額の増加</p> <p>指標 3-e 住民参加：適切な頻度および参加者数での WC（Ward Committee）および TLCC（Town Level Coordination Committee）の開催</p> <p>指標 3-f 開発計画：行政実務ハンドブックに沿った形での開発計画の作成</p>

プロジェクトでは、NOBIDEP が支援している 2 つのパイロットポリシヨバを除く 5 つのポリシヨバを対象に、10 の研修コースについてポリシヨバ研修を実施した<sup>19</sup>。中間レビュー調査時点において 1) 予算策定、2) 会計とモニタリング、3) 徴税、4) 税査定、5) 市民参加、6) 開発計画の 6 つの分野について、ポリシヨバのパフォーマンスを検証することとし、2016 年 6 月に開催された JCC で承認された。その後、JICA 専門家は各分野について 4 段階の評価基準を設定し、支援の前後の状況を比較した。JICA 専門家がエンドライン（2017 年 8 月）としてポリシヨバのパフォーマンスを評価した。

ベースライン時とエンドライン時における各パイロットポリシヨバのパフォーマンスは、次表に示すとおりである。一部の研修はこれから実施されるため未達成の指標もあるが、全パイロットポリシヨバが上記の 6 分野におけるパフォーマンスをほぼ改善している。これは、プロジェクトで開発された研修コースはポリシヨバの行政能力強化に非常に有効であることを示唆している。2017 年 8 月にプロジェクトで実施したエンドライン調査でも、パイロットポリシヨバの市長、議員、職員は、プロジェクトで開発された研修と実務ハンドブックは、自分たちのパフォーマンスを改善するために役立っていると回答している。

<sup>19</sup> NOBIDEP が支援しているポリシヨバを対象にとして、プロジェクトが財務関連の研修を提供するという合意がなされている。



表 3-3 各分野におけるパイロットポリショバの能力レベル(1)

分野	指標*1	Bakerganj		Sengarchar		Atgharia		Shailkupa		目標
		2014	2017	2014	2017	2014	2017	2014	2017	
3-a. 予算策定	a-1 規則に準拠した予算書の作成	1	4	2	4	1	4	4	4	3
	a-2 予算書の期限内提出	3	4	3	3	3	3	3	3	4
3-b. 会計とモニタリング	b-1 支出、入金情報の日次ベースの登録（帳簿作成）	1	1	2	4	3	4	4	4	4
	b-2 日次・月次の登録情報の確認	2	1	4	4	4	4	4	4	4
	b-3 月次の予算モニタリングの実施	1	3	1	3	1	3	3	3	4
3-c. 徴税	c-1 徴税率の改善	1	4	1	3	1	3	2	4	3
	c-2 適時な徴税台帳の作成	1	3	1	2	3	4	1	4	3
	c-3 徴税額のモニタリング	3	4	1	2	1	4	1	4	3
3-d. 税査定	d-1 適時な税査定の実施	4	4	1	4	1	4	4	4	4
	d-2 税査定額合計と平均額の増加*2	4	4	n/a	4	n/a	4	n/a	4	3
3-e. 市民参加	e-1 正式な WC と TLCC の設置*3	n/a	3	n/a	3	n/a	3	n/a	3	3
	e-2 適切な頻度での WC と TLCC の開催	1	2	1	1	1	1	1	3	3
	e-3 議事録の質*4	2	4	0	3	1	4	1	3	3
3-f. 開発計画	f-1 行政実務ハンドブックに沿った形での開発計画の作成*5	n/a	4	n/a	4	n/a	2	n/a	4	4
平均値		2.00	3.15	1.70	3.15	1.90	3.31	2.70	3.69	-

出所：プロジェクト事務所

\*1: 6つの分野の各指標には、4段階評価での評価基準が設定されている。詳細は合同終了時評価調査（英文）の Annex13 を参照。

\*2: 2014年度のベースラインの値で「n/a」となっているのは、データが揃っていなかったためである。

\*3: 2014年度のベースライン時には公式文書によって WC や TLCC の設立が確認できなかった場合「n/a」となっている。

\*4: PDM の指標には含まれていないが、プロジェクトでポリショバのパフォーマンスを測るために検証されたため参考情報として記載。

\*5: 開発計画は、2014年のベースライン時には策定されていなかった。

表 3-4 各分野におけるパイロットポリショバの能力レベル (2)

分野	指標*1	Kanaighat		Pakundia*6		Ulipur*6		Average		目標
		2014	2017	2014	2017	2014	2017	2014	2017	
3-a. 予算策定	a-1 規則に準拠した予算書の作成	3	4	1	4	1	1	1.86	3.57	3
	a-2 予算書の期限内提出	1	3	3	3	1	3	2.43	3.14	4
3-b. 会計とモニタリング	b-1 支出、入金情報の日次ベースの登録（帳簿作成）	1	2	1	1	3	1	2.14	2.43	4
	b-2 日次・月次の登録情報の確認	1	4	4	4	3	4	3.14	3.57	4
	b-3 月次の予算モニタリングの実施	1	4	1	1	1	1	1.29	2.57	4
3-c. 徴税	c-1 徴税率の改善	1	4	2	4	1	4	1.29	3.71	3
	c-2 適時な徴税台帳の作成	1	1	1	1	1	1	1.29	2.29	3
	c-3 徴税額のモニタリング	1	1	1	1	1	2	1.29	2.57	3
3-d. 税査定	d-1 適時な税査定の実施	4	4	4	3	4	4	3.14	3.86	4
	d-2 税査定額合計と平均額の増加*2	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	3	n/a	3.80	3
3-e. 市民参加	e-1 正式な WC と TLCC の設置*3, *4	n/a	3	-	-	-	-	n/a	3.00	3
	e-2 適切な頻度での WC と TLCC の開催	1	3	-	-	-	-	1.00	2.00	3
	e-3 議事録の質*5	1	3	-	-	-	-	1.00	3.40	3
3-f. 開発計画	f-1 行政実務ハンドブックに沿った形での開発計画の作成*6	n/a	4	-	-	-	-	n/a	3.60	4
平均値		1.50	3.08	2.00	2.44	1.78	2.40	-	-	-

出所：プロジェクト事務所

\*1: 6 つの分野の各指標には、4 段階評価での評価基準が設定されている。詳細は合同終了時評価調査（英文）の Annex13 を参照。

\*2: 2014 年度のベースラインの値で「n/a」となっているのは、データが揃っていなかったためである。

\*3: 2014 年度のベースライン時には公式文書によって WC や TLCC の設立が確認できなかった場合「n/a」となっている。

\*4: 表 3-4 で「-」となっているのは、この 2 つのポリショバに対しては NOBIDEP が研修を実施し、SPGP では市民参加及び開発計画についての研修が実施されなかったため評価対象から外したためである。

\*4: PDM の指標には含まれていないが、プロジェクトでポリショバのパフォーマンスを測るために検証されたため参考情報として記載。

\*5: 開発計画は、2014 年のベースライン時には策定されていなかった。

\*6: この 2 つのパイロットポリショバは NOBIDEP の支援対象であるため、プロジェクトでは市民参加及び開発計画のパイロット研修は実施していない。



### ＜成果 3 の全般的な達成度＞

上述のとおり、パイロットポルショバの行政能力はプロジェクトの活動によって向上してきており、成果 3 で設定された指標は達成されていると考えられる。一方で、「指標 2-a」で述べたように、2016 年に半年間にわたり日本人専門家のバングラデシュへの渡航が制限されたため実務ハンドブックの作成作業が遅延した。このため、パイロットポルショバにおける他の 4 つの分野（ポルショバ活動のモニタリング、マスタープラン実施、道路、側溝）のフォローアップ活動<sup>20</sup>をプロジェクト期間内に終えることは難しい状況である。

### 3-3. プロジェクト目標の達成度

#### ＜一部達成される見込み＞

プロジェクト目標	バングラデシュにおけるポルショバ行政能力強化にかかる基盤が整備される。
指標	指標 a: ポルショバ行政能力強化戦略、アクションプランがバングラデシュ政府内で正式に承認され、通知される。 指標 b: 戦略およびアクションプラン実施に必要な予算が具体化され、予算確保にむけた計画が示される。 指標 c: 戦略実施のモニタリングについて、様式を含む方策が明確化される。 指標 d: パイロットポルショバにおける有効な活動事例を共有するための方策が具体化する。

#### ＜指標 a: ポルショバ行政能力強化戦略、アクションプランがバングラデシュ政府内で正式に承認され、通知される。＞

ポルショバ行政能力強化戦略案が策定された後、2016 年 6 月に同戦略が承認された。その後プロジェクトでは同戦略の普及セミナーを開催する予定であったが、2016 年 7 月以降の日本人専門家のバングラデシュへの渡航制限や LGD 幹部を始めとするカウンターパートとの日程調整が難航し、開催にはまだ至っていない。現時点では、プロジェクトはポルショバ市長や戦略における研修支援機関である NILG、LGED、DPHE 等を含めた政府関係機関等を招待し、同セミナーを 2017 年末までに開催するよう調整を進めている。また、同戦略の印刷が完了した後速やかに LGD から同戦略に関する政府通達を発出することが期待されている。

中央レベルでは、同戦略を実施するための LGD、NILG、LGED のアクションプランが策定される必要があるが、現時点においてこの 3 つのアクションプランはまだ策定中あるいは内容をさらに推敲する必要がある。したがって、プロジェクト期間中に戦略実施委員会からアクションプランの承認を得ることは難しい状態である。ポルショバに関するアクションプランは、パイロットポルショバで既に作成され、ポルショバの活動がモニタリングされている。プロジェクト期間の終了までに、LGD がポルショバのアクションプランの全国導入とプロジェクトで作成したモニタリ

<sup>20</sup> プロジェクトでは、パイロットポルショバでパイロット研修後にフォローアップ活動を実施し、研修で学んだことを実務で活用されるように指導している。各分野におけるパイロットポルショバのパフォーマンス評価は、このフォローアップ活動の後に実施されることになる。

ング様式や方法を承認し、この点を全国的に周知するための政府通達を発出することが期待される。ただし、このような状況において重要となる点は、ポルショバアクションプランを全国のポルショバに導入するための具体的な活動とスケジュールを特定することである。残りの協力期間が4ヵ月であることを考慮すると、プロジェクト期間にこうした点について正式に意思決定することは難しい状況である。

**<指標 b：戦略およびアクションプラン実施に必要な予算が具体化され、予算確保にむけた計画が示される。>**

ポルショバ行政能力向上戦略の実施に必要なインフラ整備予算、研修予算、職員確保（増員）予算の積算額が同戦略に示されている。財務関連の研修コースに関する向こう5年間に必要となる予算は、JICA 専門家が積算し既に NILG に示されている。一方で、プロジェクトで開発した財務以外の研修コースの実施に必要な予算はまだ積算されておらず、研修支援機関（NILG と LGED）のアクションプラン中にも含まれていない。さらに、これらの予算も含めたアクションプランは、予算を確保するために LGD に提出され、戦略実施委員会で承認される必要がある。

**<指標 c：戦略実施のモニタリングについて、様式を含む方策が明確化される。>**

ポルショバのパフォーマンスのモニタリング様式は既に作成されており、パイロットポルショバで活用されている。本終了時評価時に聞き取りを行った Sengarchar ポルショバの職員は、プロジェクトで導入した方法やフォーマットは自分たちのパフォーマンスをモニタリングする役立つツールだと認識している<sup>21</sup>。しかし、アクションプランの記入方法や活用方法に関する研修がなければ、これらのツールの意味を理解し十分活用するのは難しいため、ポルショバへの研修は必須であるとのことである。NILG と LGED によって今後実施される研修および LGD のアクションプランのモニタリング方法や方策も、アクションプランの策定と並行して現在検討中であるため、これらのアクションプラン（つまり戦略実施）のためのモニタリング方法と様式等がプロジェクト期間中には明確化されるのは困難だと考えられる。

**<指標 d：パイロットポルショバにおける有効な活動事例を共有するための方策が具体化する。>**

終了時評価調査の時点では、プロジェクトによって財務と市民参加に関するポルショバの優良事例が1件ずつ特定されている。プロジェクト期間の終了までに財務分野でさらに1件の優良事例がまとめられる見込みである。優良事例はパイロットポルショバにおけるフォローアップ活動を通じて収集される必要があり、これまでフォローアップ活動が遅延している分野の優良事例は2018年1月までに収集されることが困難だと思われる。プロジェクトでは、収集した優良事例を実務ハンドブックと研修コースに取り込み、研修コースを通じて他のポルショバと優良事例を共有する計画である。

**<プロジェクト目標の全般的な達成度>**

ポルショバ行政能力強化戦略は関係機関や関係者との協議を通じて策定されており、バングラデシュにおいて初めてポルショバの行政能力向上を目的として策定された戦略である。このことが

<sup>21</sup> パイロットポルショバへのインタビューより。

ら、プロジェクトではポルショバの行政能力強化の基盤を作り上げてきたといえる。またパイロットポルショバは、プロジェクトで導入され活用されているパイロットアクションプランや様式を自身のパフォーマンスをモニタリングできる使いやすいツールだと評価している。一方で、戦略を実施するためのアクションプラン（LGD アクションプラン、NILG と LGED の詳細研修計画）は未だ作成中であるため、終了時評価調査団では、プロジェクト期間の終了時点においても、プロジェクト目標は一部達成される見込みと判断した。

### 3-4. プロジェクトの実施プロセス

合同調整委員会は年間活動計画の承認、プロジェクトの実施状況のレビュー、活動のモニタリング、評価を実施するために年2回開催されることになっている<sup>22</sup>が、2016年に中間レビュー調査が実施された頃に一度開催されたのみである。プロジェクトの実施期間中を通じてプロジェクトマネージャーのポジションは空席であり、プロジェクトダイレクターを務める LGD 都市局の課長がバングラデシュ側のカウンターパートとしてプロジェクト管理の責務も負ってきた。プロジェクト活動のモニタリングは主に JICA 専門家が実施しており、情報共有、今後の活動計画、主な課題に関する議論は LGD、NILG、LGED と個別に行っている。2017年4月に、初めてのプロジェクト実施委員会（PIC）が開催され、戦略運営委員会と戦略実施委員会の機能やメンバーに関する議論が行われた。

LGD の幹部が多忙のために JICA 専門家がバングラデシュのカウンターパートとコミュニケーションをとる時間は十分であったとはいえない。さらに、プロジェクト実施期間中、野党等による道路封鎖や全国規模で実施されたハルタル（ゼネスト）、2015年に実施された地方総選挙によりプロジェクト活動の進捗が影響を受けた。また2016年7月のダッカテロ襲撃事件発生を受けた安全対策措置により、日本人専門家の半年間にわたる渡航禁止や渡航制限等が余儀なくされ、プロジェクト活動の遅延に大きな影響を与えた。

### 3-5. 中間レビューの提言に対するその後の対応状況

2016年6月に実施された中間レビューの提言に対するプロジェクト側のこれまでの対応は以下のとおりである。

中間レビュー調査団による提言	プロジェクト側の対応
(1) PDM の改訂	<ul style="list-style-type: none"> <li>中間レビュー調査団の提言に沿って PDM は改訂され、2016年6月29日に承認された。</li> </ul>
(2) 戦略およびアクションプランの実施体制の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>LGD、NILG、LGED のアクションプランは、現在作成中あるいは精査中である。</li> <li>詳細なアクションプランに沿って（あるいはアクションプラン内で）、各アクションプランのモニタリング方法が特定されることが期待される。</li> </ul>
(3) 戦略実施にかかるモニタリング・評価方法の検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポルショバ行政能力強化戦略では既存の報告プロセスに沿った戦略のモニタリング・評価体制（メカ</li> </ul>

<sup>22</sup> 2013年10月10日に署名・交換の討議議事録（R/D）より

中間レビュー調査団による提言	プロジェクト側の対応
(LGD では既に地方事業の査察に関する報告体制が存在するため、この既存の報告プロセスに合致し、効果的かつ実行可能なモニタリング・評価方法を検討する。)	ニズム) が記載されているが、その実効性と効果は十分検証されていない状態である。
(4) ポルショバ法 2009 に係る各種規則の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後改訂あるいは新規策定が必要な各種規則は、プロジェクトの支援によって特定されているが、LGD の幹部が多忙なため、今後の具体的な方策や活動は未だ JICA 専門家と LGD 間で議論されていない。</li> </ul>
(5) ポルショバ研修の全国展開に向けた方策	<ul style="list-style-type: none"> <li>LGD における開発された実務ハンドブックのレビューと最終化の後、それらが速やかに LGD によって承認されると期待される。承認のタイミングは、「3-2. 成果（アウトプット）の達成度」で示したように各実務ハンドブックのレビュー状況によって異なる見込みである。</li> <li>研修の全国展開実施のために必要となる研修講師の数・質の確保と適切かつ実現可能な全国展開の方法は、未だ検討中である。</li> </ul>
(6) 他プロジェクトと活動成果の共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクトでは、2017 年末までにポルショバ行政能力強化戦略の普及セミナーを実施する予定である。このセミナーを通じて、プロジェクト活動の成果も他の開発パートナーと共有される予定である。</li> <li>財務関連の実務ハンドブックは既に NOBIDEP の活動でも活用されている。</li> <li>さらに他の開発パートナーが実務ハンドブックは、参照しているケースもある<sup>23</sup>。</li> </ul>

<sup>23</sup> JICA 専門家へのインタビューとドナーへのインタビューより。

## 4. 評価結果<sup>24</sup>

### 4-1. 妥当性

プロジェクトの妥当性は「高い」と判断した。

#### (1) バングラデシュ政府の政策との整合性

- 2012 年 4 月に発行されたバングラデシュ政府の長期開発計画である「Perspective Plan of Bangladesh 2010-2021: making vision 2021 a reality」では、貧困を撲滅し、2021 年までに中所得国になることを目標として掲げている。同計画を達成するための重点開発項目の中に「健全なインフラストラクチャーの整備」を含めているが、急速に進む都市化に市民サービスが追いついていないことを都市部の課題として指摘している。したがって、同計画では、基本的なインフラと市民サービスを提供する重要性が強調されている。
- 「第 7 次 5 か年計画 2016/17～2020/21」では、同計画で掲げている主要目標のひとつに都市開発の重要性を述べており、地方行政機関の能力強化を含めた地方行政と農村開発に関する戦略を策定している。
- プロジェクトは地方行政機関であるポルショバの行政能力強化の枠組み構築を目指したものであり、上記のようなバングラデシュ政府の政策に合致している。

#### (2) 日本政府の政策との整合性

- 本プロジェクトは日本政府の政策とも整合している。日本の「対バングラデシュ人民共和国 国別援助計画（2012年6月）」では、「従来からの課題であるガバナンスの改善のため、あらゆる分野の支援において、政府機能の強化、公共サービスの向上が図られるようにする」ことが明記されている。
- 「対バングラデシュ人民共和国 事業展開計画（2014年4月）」では、開発課題のひとつに行政能力向上も含んでいる。行政機関であるポルショバのガバナンス向上を目的とした本プロジェクトは、この行政能力向上プログラムのひとつとして位置付けられている。

#### (3) バングラデシュのターゲットグループのニーズとの整合性

- 法律ではポルショバは様々な公共サービスを市民に提供する義務を負っているが、ポルショバの多くが資金・予算不足に直面しており、その結果人員不足やよいサービスの提供ができない状況に陥っている。またポルショバの市長や議員および行政官の行政能力の不足から、ポルショバは中長期的な視点や市民の目線に基づいたよりよい公共サービスを提供できずにいる。このような課題に取り組むために、ポルショバの行政能力向上の必要性が認識されている。さらにポルショバの行政能力向上のためには、ポルショバの能力向上に向けた方針や戦略枠組みが策定されていなかったため、それらの責務を担う中央行政機関の機能を強化する必要もあった。NILG や LGED といった中央政府機関が実施するポルショバ向けの研修もポルショバのニーズに合致するように改訂する必要があった。

<sup>24</sup> 評価結果は、「高い」「比較的高い」「中程度（いくつかの課題あり）」「比較的低い」「低い」の 5 段階で判断した。

- 本プロジェクトでは、このような課題に対応するためにポルショバの行政能力強化策の策定や、戦略実施やポルショバ対象の研修コース開発を含めた関係機関のアクションプランの策定を含めている。したがって、プロジェクトはバングラデシュのターゲットグループのニーズにも合致している。

#### (4) プロジェクト・デザインの適切性

- 中間レビュー調査の提言を受けて PDM の指標の目標値は下方修正された。PDM で設定されていた指標は、4 年間というプロジェクト実施期間に鑑みるとやや高いレベルで設定されており、中間レビュー調査の結果、プロジェクトの指標が改訂されたことは妥当だったといえる。

#### 4-2. 有効性

プロジェクトの有効性は「中程度」と判断した。

- 「03-3. プロジェクト目標の達成度」で述べたように、プロジェクトの実施によってポルショバの行政能力強化に関する基盤が整備されてきたが、プロジェクト期間の終了時点においても、プロジェクト目標はまだ達成途上の見込みが高い。
- プロジェクト目標の達成度に影響を及ぼした要因は、プロジェクト活動の進捗とアウトプットの達成度を阻害した要因が大きく影響している。これらの要因については、「4-3. 効率性」の記述を参照。
- プロジェクトで設定された3つのアウトプットの達成は本プロジェクトの目標の達成に直接貢献すると考えられる。PDM で設定されている外部要因の「ポルショバ行政強化を含む地方自治体強化に係る中央政府の基本方針が維持される」は、プロジェクト開始から今日まで変更はなく、プロジェクトには影響していない。

#### 4-3. 効率性

プロジェクトの効率性は「中程度」と判断した。

- 「3-2. 成果（アウトプット）の達成度」で述べたように、プロジェクトはこれまでアウトプット（成果）を産出してきたが、アウトプット1と2は、未だ目標の達成途上といえる。特に、ポルショバ行政能力戦略の実施のための実施体制（アウトプット1）は、プロジェクト期間の終了までに整備される見込みは低く、実務ハンドブック（アウトプット2）は、10科目のうちの5科目については、最終化までには時間を要する見込みである。
- プロジェクトの投入は3つのアウトプットを産出するために活用されており、日本側からの投入は量・質の面で適切であった。本邦研修を通じて、ポルショバ関係者はより公共サービスを市民へ提供する取組みや方策について理解を深めた。
- プロジェクトでは NOBIDEP で支援対象となっているポルショバに対して財務関係の研修を提供しており、この機会を通じてプロジェクトでは研修内容と実務ハンドブックの妥当性をさらに検証でき、講師にも経験を積ませることができた。NOBIDEP の支援対象のポルショバにとっては、プロジェクトの対象外のポルショバも財務関係の科目に関する能力強化の機会を得ることができた。このように2つの JICA 事業の連携も促進された。

- その一方で、今日までプロジェクトの効率性を損なう事象が発生している。
  - 反政府団体による道路封鎖や全国規模で実施される労働争議（ゼネスト）、2015 年に実施された地方総選挙のために、プロジェクト前半の活動は遅延傾向にあった。
  - バングラデシュの治安不安化によって 2016 年 6 月から半年間にわたって JICA 専門家のバングラデシュへの渡航が禁止となり、プロジェクト活動の遅延の原因となった。この結果、プロジェクトの投入のタイミングに大きく影響した。この間、JICA 専門家は電話やスカイプなどのコミュニケーションツールを駆使してローカルコンサルタントを介して日本からプロジェクト活動をモニタリングし、プロジェクト活動の遅延を最小限に留めるよう尽力した。
  - プロジェクトマネージャーのポジションは、プロジェクト開始当初から空席であり、プロジェクトダイレクターがプロジェクト管理の責務も担う必要があった。このため、プロジェクト活動に関する意思決定の遅れが生じた<sup>25</sup>。
  - バングラデシュ側のカウンターパートが多忙を極めているため、プロジェクトでは定例会議や JCC を開催することが困難であった。そのため、JICA 専門家とバングラデシュ側のコミュニケーションレベルは芳しくなかった。JICA 専門家は LGD や支援機関である LGED や NILG と個別にコミュニケーションを図り、プロジェクト管理が適切に実施されるよう尽力した。

#### 4-4. インパクト

プロジェクトのインパクトを生み出すためには、多くの方策が取られる必要があるため、プロジェクトのインパクトが発現するかは現時点では不明である。

##### (1) 上位目標の達成見込み

プロジェクトの上位目標は「ポルショバ行政能力強化戦略に基づき、全国のポルショバに対して行政能力強化策が実践される」である。終了時評価時点においてポルショバ行政能力強化戦略を全国で実施するための方策は、未だ検討中であり、上位目標の達成には、次の点が検討される、あるいは実践される必要がある。

- LGD のイニシアティブにより、戦略運営委員会および戦略実施委員会が開催され、同戦略の実施において両委員会が機能する。
- LGD、NILG、LGED のアクションプランに予算が配分され確実に実施される。活動は戦略実施委員会がモニタリングする。
- 短期目標項目と目標値、およびパフォーマンスのモニタリングを目的とした所定のフォーマットを活用して、ポルショバアクションプランが全ポルショバにおいて作成される。
- プロジェクトで開発された全科目の実務ハンドブックが LGD によって承認され、ポルショバ対象の研修の全国展開に向けて、研修コースが統一化される。

<sup>25</sup> プロジェクト・ダイレクターは他ドナーによる支援事業も多数抱えており、JICA 専門家とプロジェクト活動について協議する時間を確保することが困難であった。

- ・ ポルショバ法 (2009) に整合するように LGD が関連規則の見直しあるいは新規策定を行う。プロジェクトでは既に見直しあるいは新規策定が必要な各種規則をリストアップしているため、それに基づいて LGD が適切なアクションを取る必要がある。
- ・ ポルショバ対象の研修の全国実施に向けて、プロジェクトによって開発された 10 科目における十分な数の講師を確保する。

## (2) その他のインパクト

ポルショバ行政能力強化戦略を全国において実施するためには多くの課題や取り組むべき項目があるが、プロジェクトでパイロットポルショバを支援した結果、いくつかのパフォーマンスの向上や公共サービスの改善等のインパクトが見られた。

### インパクト 1：パイロットポルショバにおける徴税率の改善

パイロットポルショバにおける過去 3 年間の徴税率（予定されていた徴税額のうち実際に納税された額の比率）の推移をみると、支援対象の全ポルショバにおいて徴税率が改善されていることがわかる。（図 4-1 参照）。パイロットポルショバでは、徴税に関する研修参加後に、徴税額の見直しを行うとともに、市長・議員が市民との会合である TLCC や WC において税金の大切さ、徴税の必要性を市民に説明するなどの取り組み、滞納者への働きかけを実践してきた。その結果、滞納者や脱税者は減り徴税額が増加した<sup>26</sup>。

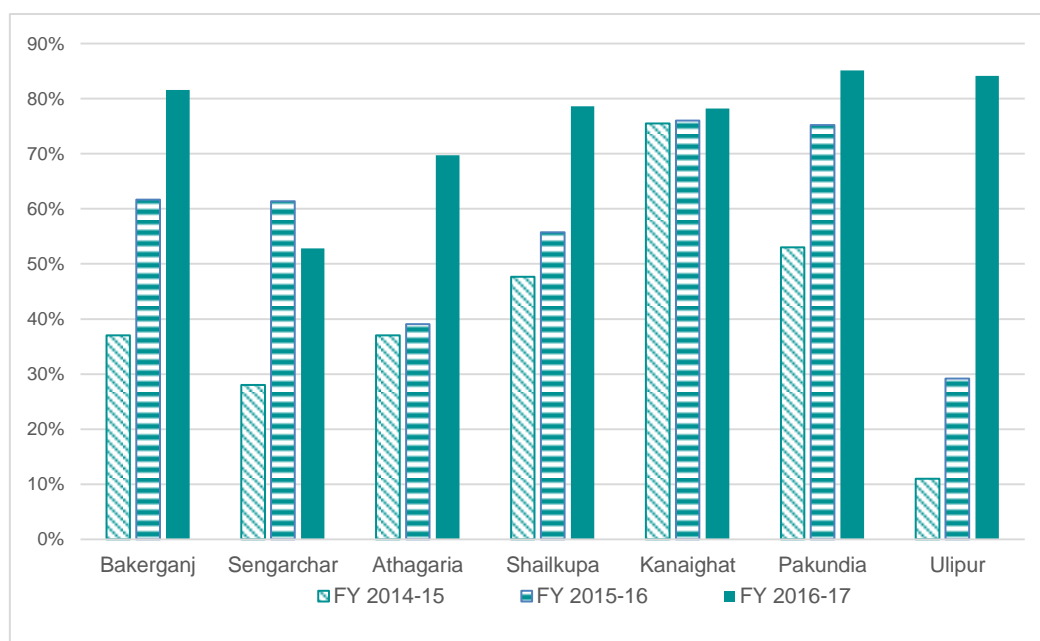


図 4-1 パイロットポルショバにおける徴税率

出所：プロジェクト事務所

<sup>26</sup> SPGP 「End-line Survey Report」 JICA SPGP Team 2017 月 8 年。



### インパクト 2：パイロットポリショバにおける支出項目の見直しと予算余剰の有効活用

研修前は、パイロットポリショバは定期的に帳簿等の会計書類を整理しておらず、帳簿のレビューも実施していなかった。予算策定も確固たる根拠もなく前年度の支出額をベースに策定されていた。研修受講後は、きちんとした手順による予算策定の方法を習得するとともに、毎日帳簿をつけるように習慣づけ、さらに会計帳簿を注意深くレビューする方法を習得した結果、不要な支出を特定することができるようになった。その結果、その不要な支出を削減し、その余剰分を自然災害によって損害を被ったインフラの復旧に充てることが可能となった。被災者への支援が充実し、公共サービスに対する住民の満足度も高まった。

### インパクト 3：効果的な開発事業の実施

プロジェクトでは、開発計画の策定のためにコミュニティとの対話を通じて住民のニーズを把握し、優先順位を検討して開発計画に反映する方法を指導した。Sengarcher ポリショバでは、研修に参加する前は同額の投資予算を全管轄地区に配分していた。研修受講後は、TLCC や WC における市民との対話を通じて、市民のニーズを把握し、プロジェクトで指導された基準にしたがってニーズに優先順位を付けた。プロジェクトでは、市民のニーズの高さだけでなく、裨益人口などの他の基準も検討するように指導した。その結果、開発計画に複数の行政区へのアクセスが改善される比較的大きな道路を建設する事業が組み込まれ、その道路が建設された結果、多くの住民の交通の便が改善するという効果が生まれた。住民はこの意思決定と建設された道路に対して高い満足度を示している。

### インパクト 4：市民参加

プロジェクト開始前も市民との対話を目的として TLCC や WC は開催されていたが、内容は対話よりむしろ市長や行政からの情報伝達のみであり、市民が発言するような機会は与えられていなかった<sup>27</sup>。プロジェクトの活動を通じて、パイロットポリショバの市長、議員、職員は TLCC や WC の重要性やそれら委員会における市民とのコミュニケーションを促進する方法を学び、市民のニーズや意見を聞きとることができるようになった。その結果、インパクト 3 で示したように開発効果を最大化するような事業の実施につながったり、インパクト 1 にみられるように市民に徴税の大切さや税金の使い道等を説明し、徴税率の向上にもつながった。またパイロットポリショバでは、TLCC や WC において予算案を説明し、住民代表の意見を取り入れて予算策定を実施するようになっている。これは、バングラデシュ政府の国家健全性戦略（National Integrity Strategy）の中にある情報開示の方針にも合致しており、こうした政府の説明責任を果たす姿勢は市民からも評価されている<sup>28</sup>。このように、パイロットポリショバでは、市民参加を促進することによって、公共サービスが改善されている例がみられる。

上記のようなパイロットポリショバにおける行政能力の改善や市民サービスの改善に加え、中央レベルでも研修コース実施の拡大が確認されている。

- NILG では 2016/17 年度に 517 万タカの追加予算を獲得し、76 のポリショバの市民や議員に対して、NILG 独自でオリエンテーション研修を実施した。この研修は、NILG がプロジェク

<sup>27</sup> パイロットポリショバからのヒアリング。

<sup>28</sup> プロジェクトがまとめた市民参加の優良事例案より。

トで実施されたオリエンテーション研修からアイデアやいくつかのトピックを取り上げ、NILG 独自のコースに折り込んで実施されたものである。今年度は、580 万タカの予算で 105 のポルショバに対してオリエンテーション研修を実施する予定であり、中核都市（シティー・コーポレーション）の市長や議員に対しても同様の研修を実施する計画である。また NILG は現在研修で使用する実務ハンドブックを独自で作成中である。このように、市長・議員向けのオリエンテーション研修は、他の地方政府へ既に展開されている。

さらに、プロジェクトが実施したエンドライン調査の報告書によると、LGED の都市マネジメント支援ユニット（Urban Municipality Support Unit : UMSU）は、自治体ガバナンス・サービスプロジェクト（Municipal Governance and Services Project : MGSP）<sup>29</sup>の支援を受けて、5 つのポルショバ<sup>30</sup>にも会計および徴税に関するコンピューターシステムの導入を支援しているが、MGSP と本プロジェクトの支援によって、会計と徴税に関するポルショバの能力改善につながったと報告されている。このように、本プロジェクトと他のドナー支援プロジェクトとの相乗効果も確認されている。

#### 4-5. 持続性

プロジェクトの持続性は、現時点では不明と判断した。

##### (1) 政策・制度面

- 地方行政の能力強化に関する政策は、現在もバングラデシュ政府に維持されており、政策面の持続性には問題はない。「4-1. 妥当性」で述べたように「Perspective Plan of Bangladesh 2010-2021」と「第 7 次 5 か年計画 2016/17～2020/21」では、バングラデシュの急速な都市化に対応するために地方政府の行政能力の強化と公共サービスの改善の必要性和重要性に重点が置かれている。終了時評価時点でも「National Urban Sector Policy」はドラフトがバングラデシュ政府によってレビューされているところであり、ポルショバ行政能力強化戦略の実施のためにも同政策が早急に最終化されることが期待される。
- 制度面においては、ポルショバ法（2009）が制定されており、ポルショバの役割や責務を規定した基本的な法制度面は整備されていると考えられる。今後は、同法に合致するように各種規則を改訂あるいは新規に策定する必要がある。
- 「4-4. インパクト」でもいくつか述べているが、制度面の持続性を確保するためには、以下の点も重要である。
  - プロジェクトで開発した研修コースを NILG と LGED の年間計画へ統合すること
  - プロジェクトで開発した全科目の実務ハンドブックの LGD による承認
  - ポルショバアクションプランとそのモニタリング様式に関する LGD の承認

##### (2) 財政・組織面

###### <財政面>

- 財政面の持続性も不明である

<sup>29</sup> WB の支援プロジェクト。

<sup>30</sup> Bakerganj, Sengarchar, Atgharia, Shailkupa and Kanaighat Paurashavas.

- ポルショバ行政能力強化戦略では、1) 研修実施予算、2) インフラ整備予算、3) ポルショバの人員数確保のための予算の3つの項目に分けて、戦略実施に必要な予算が示されている。これらの必要な予算が確保されるかどうかは、戦略運営委員会と戦略実施委員会による決定にかかっているといえる。
- 研修実施予算を確保する一番の方策は、プロジェクトで開発された研修コースを NILG と LGED が策定しているそれぞれの年間研修コースに組み込むことである。年間計画に組み込まれれば、講師の費用（特に外部コンサルタントを雇用する場合）、実務ハンドブックの改訂費用、研修を全国展開した場合の実務ハンドブックの増刷費なども確保できると考えられる。

### ＜組織面＞

- 組織面の持続性も不明と判断した。
- 組織面の持続性で鍵となる点は、ポルショバ行政能力強化戦略を実施していくためのメカニズムが機能するかどうかである。つまり戦略運営委員会と戦略実施委員会が開催され、機能する必要がある。このためには LGD がイニシアティブを取って、両委員会を機能させられるにかかっている。
- ポルショバのパフォーマンスモニタリングと評価のメカニズムは、同戦略内で特定されている。それによると、管区レベル（Division レベル）を統括している地方行政長官（Director of Local Government: DLG）と県レベル（District レベル）を統括している地方行政副長官（Deputy Director of Local Government: DDLG）がこの責務を担い、LGD に報告することになっている<sup>31</sup>。このようにモニタリング・評価メカニズムは同戦略で定義されているが、具体的なポルショバのパフォーマンスモニタリングや評価の方法は未だ明確にされておらず、戦略運営委員会および戦略実施委員会で議論され、正式に意思決定される必要がある。

### (3) 技術面

- 技術面の持続性を確保するためには、いくつか検討の検討事項が残されている。
- プロジェクトの活動を通じて、全国展開できるレベルの研修コンテンツとツールが開発されてきた。しかし、研修講師は未だ育成途上であり、全 10 科目における講師育成が必要である。特に、いくつかの研修科目<sup>32</sup>については、研修の全国実施を支えるコアトレーナー、つまり自ら教えるだけでなく、他の講師のリーダー的な存在となれる人材の育成が必須である。
- NILG と LGED の職員は、これまで実務ハンドブックの開発と改訂や、パイロットポルショバにおけるフォローアップ活動に関わっているため、今後研修内容や実務ハンドブックの改訂や更新をできる十分なノウハウを習得しているといえる。
- さらに、NILG と LGED では既に研修実施のノウハウも持っているため、この点における研修全国展開は問題なく実施できるといえる。

<sup>31</sup> これは同戦略内で特別に策定されたメカニズムではなく、既存の報告体制に基づいている。

<sup>32</sup> 財務関係以外の研修項目については、コアトレーナーの育成が必須である。

#### 4-6. 結論

終了時評価調査時点において、プロジェクトは未だポルショバの行政能力強化の枠組み構築の途上であり、プロジェクト終了までに所期の目標を達するのは難しいと考えられる。プロジェクトの活動を通じて、ポルショバ行政能力強化のための研修コースや実務ハンドブックは着実に開発されてきた点は評価に値するが、ポルショバ行政能力強化のための枠組み構築の面では、まだ取り組むべき課題が多く残っている。

プロジェクトは、バングラデシュと日本の両政府の方針に合致し、バングラデシュ側のニーズにも合致している。また中間レビュー調査においてPDMの指標が改訂されたことも適切であり、プロジェクトの妥当性は高いと判断した。プロジェクトの有効性と効率性は、プロジェクトの進捗に影響を及ぼした要因がいくつか特定されており、それらがプロジェクトのアウトプット達成に大きく影響したため中程度と判断した。終了時評価調査では、パイロットポルショバにおける公共サービスの改善等のインパクトが確認されているが、ポルショバ行政能力強化戦略の実施面について取り組むべき多くの課題が特定されているため、プロジェクトのインパクトは不明と判断した。本調査を通じて、プロジェクトの持続性を確保するための条件や方策が特定されたが、これらの多くは戦略運営委員会のイニシアティブ、委員会での議論や意思決定次第である。したがって、プロジェクトの持続性も不明と判断した。このように、終了時評価調査団では、プロジェクト目標とアウトプットは、プロジェクト期間終了時においても未だ達成途上であり、プロジェクトは「5. 提言」に示す項目について対応あるいは効果的な措置を取り、プロジェクト目標の達成とポルショバ行政能力強化戦略が確実に全国で実施されるようにすべきであると判断した。

### 5. 提言

ポルショバ行政能力強化のための枠組み構築を目的として、NSPGI 実施のための体制整備及びポルショバ研修の実施体制強化のために、8 か月間（2018 年 9 月まで）の延長を行うことを提言する。今後の活動については、以下のとおり提案する。

#### 5-1. プロジェクト延長期間の終了までに対応すべき事項

- (1) 速やかに既に承認されている NSPGI を公式通知し、戦略実施の A/P を作成指示する。公式通知にあたっては、周知・普及のためのセミナーを開催する。
- (2) NSPGI の公式通知後、戦略運営委員会及び戦略実施委員会を速やかに開催し、主に以下の課題を検討する。
  - NSPGI 実施に関して関係者間の役割分担を明確にする。
  - NSPGI 実施のための LGD A/P を作成し、承認する。
  - ポルショバ法 2009 に合わせる形での各種関連規則の改訂もしくは新規策定スケジュールを設定し、実行する。
  - ポルショバ A/P のフォーマットおよびその承認プロセス、関係者の役割を明確にする。
  - LGD A/P、ポルショバ A/P、研修詳細計画（NILG A/P、LGED A/P）を実施するための予算

を確保する。

- NSPGI および LGD A/P、ポルショバ A/P、研修詳細計画の実施モニタリング体制を整備する。

- (3) 10 科目すべての実務ハンドブックを作成、承認し、関係機関（NILG、LGED 等）、全ポルショバに対して公式通知をする。
- (4) ポルショバ研修の全国展開を目指し、対象ポルショバを広げた研修実施を通じた研修講師に対する OJT を実施する。

## 5-2. プロジェクト延長期間（2018 年 9 月）の終了後、プロジェクト持続性を確保し、プロジェクトの効果を全国に普及するために対応すべき事項

- (1) プロジェクト延長期間内に作成、承認された LGD アクションプランを実施する。
- (2) DLG、DDLГ 支援の下で、パイロットポルショバ以外のすべてのポルショバでアクションプランを作成する。
- (3) ポルショバ研修を全国展開する。そのための予算や人員体制等を確保する。

## 6. 教訓

### (1) カウンターパート省庁のキャパシティに見合った成果イメージ

本案件ではカウンターパート省庁である LGD によるポルショバ強化戦略の策定とアクションプランの実施がプロジェクトの対象パイロットのみならず、全国すべてのポルショバ強化に影響する意味で極めて重要であるが、LGD 側の関係者の度重なる交代と人数の少なさにより、この進捗が遅れたことがプロジェクト全体の遅れにつながっている。一般的に、途上国では地方行政のサービス提供能力に課題があるため、中央からの技術的なバックアップ体制が重要となるが、地方行政を管轄する中央省庁自身も人員の質量ともに課題を抱えていることが少なくない。こうした状況では、当該中央省庁に多くの機能を期待することは現実的ではなく、中央省庁でなくては不可能な機能（政策・制度形成など）に限定し、技術的な支援体制は別の機関や地方行政同士の学び合い等により機能補完していく方策を検討する必要がある。また、政策・制度構築においても、当該中央省庁だけで進めるのではなく、地方行政や研修機関などを検討メンバーに加えたり、実際に地方行政の能力強化をパイロット的に実施することによるエビデンスと結び付けたりすることで、中央省庁機関自身の負担を極力抑えた上で一定の品質が確保することが可能となる。

### (2) 研修教材の作成・最終化プロセス

研修教材の作成及び最終化は、パイロットポルショバに対する研修実施、パイロットポルショバに対するフォローアップ・モニタリング実施、フィードバック取得、研修教材の更新、というプロセスを通して行われた。その結果、一部の研修項目（予算策定・会計、徴税・税査定）については、研修教材がポルショバ行政実務の執務参考マニュアルとして活用され、実際に目に見える形でパフォーマンスの改善が認められるというインパクトをもたらした。このように、研修教

材の作成過程において、研修対象機関の年間スケジュールに合わせて研修実施のみならず、フォローアップやモニタリングを実施することが、研修対象機関の能力強化に貢献し、教材内容をより実務的なものにすることにつながる。

## 7. 団長所感

### (1) ポルショバ強化戦略／アクションプランの実施

今回の終了時評価では、中間レビュー時（2016年2月）と比べて科目によって進捗の差があるものの、研修教材（実務ハンドブック）の作成と研修実施・フォローは進んでおり、いくつかの対象ポルショバでは目に見える成果も出始めている点は特筆に値する。これは本プロジェクトの研修とフォローのアプローチが間違いではなかったことを示し、本プロジェクトの取り組みを他のポルショバに広げた際のインパクトも期待できる。

一方で、他のポルショバへの普及展開の制度枠組みにもなりうるポルショバ強化戦略は、中間レビュー時に最終ドラフトがあったにもかかわらず、今なおその公式配布には至っておらず、中間レビュー時の提言であった戦略の実施体制の確立はされていない。この点が今回の評価に最も大きな影響を与えている。

ポルショバ強化戦略の実施は、本プロジェクトのみならず、バングラデシュ政府としての要でもあるため、一刻も早く戦略実施委員会／運営委員会を開催することが肝要である。

評価レポートの提言にて、委員会で検討されるべき事項を列挙したが、特に戦略策定のオーナーでありながら、その実施のための実質的な検討がほとんどされていない LGD 自身のアクションプランの作成が最大のボトルネックであると考ええる。今般の調査で、LGD からは Rules and Regulations の見直しに対する支援を強く要請されたが、これも対象となる Rules and Regulations およびその見直しのタイムラインをアクションプランに反映することが求められる。

### (2) プロジェクトの着地イメージ

今回の調査では、プロジェクトを 2018 年 9 月まで延長することを提言した。

延長期間終了までに実施すべきことは提言の通りであるが、プロジェクト後にも残すものとしては 10 科目分の実務ハンドブックとそれを使って研修することのできるコア人材の育成である。他のポルショバにも広く研修できるだけの数の人材の育成は困難でも、教科別に 2～3 名のコア人材を残しておけば、技術的には彼らから他の講師を育成することが期待できる。

一方で、ポルショバ強化戦略の実施においては、上記 1 でその重要性を言及したが、一にも二にも LGD 自身のオーナーシップ次第である。今回の提言により LGD のオーナーシップが高まることを期待したいが、これまでの状況を考えると、高望みは厳しいとも言える。また、戦略実施はこれから長い年月をかけて取り組んでいくべきものであることから、本プロジェクト期間内に決まった成果を是が非でも確保するというより、LGD のオーナーシップに寄り添いつつ、専門家が側面支援的に助言をする、場の設定を支援するといった関わりとなるだろう。

### (3) プロジェクトの方向性

上記 2 で述べた着地イメージに従えば、プロジェクトを延長したからといって、ポルショバ強化という本来目的を達成するには、なお長い道のりがあると言わざるを得ない。戦略実現のためのアクションプランの作成・実施、Rules and Regulations の見直し・改定、ポルショバ研修の持続的実施および全国のポルショバへの普及展開など、本プロジェクトの効果を持続的にするためにフォローすべき事項は多くある。

当然 LGD としてはプロジェクト終了後もこうした事項への対応をしていくことが求められるが、JICA が引き続き本プロジェクトの後継として協力をするのかという点は、慎重に検討する必要がある。プロジェクト開始後、これまで LGD 側のオーナーシップに悩まされてきたことに鑑みると、まずは今回の調査で出された提言への対応状況を見極めていく必要があるだろう。

また、LGD 側のオーナーシップ問題の一つの元凶がドナー支援プロジェクトの集中にあることにも鑑みると、今後の JICA のガバナンス協力においては、既存の円借款や City Corporation 向けの技術協力、そして他ドナー支援の動向も踏まえて、本案件の延長線だけではなく、バングラデシュの地方行政強化の全体を俯瞰する観点から改めて協力の形を検討していくことが必要であろう。

以上

別添1:調査日程

Date	Program
2017 年 9 月 9 日	ダッカ着 (TG321)
2017 年 9 月 10 日	8:30 安全対策ブリーフィング 10:30 プロジェクトチーム及び JICA 所員との面談 11:30 プロジェクト事務所 1500 Mr. Golam Yahia, Director (Training) 他 (NILG)
2017 年 9 月 11 日	プロジェクトチームとの面談
2017 年 9 月 12 日	9:30 Md. Shafiqul Islam Akand, Director, Municipal Support Unit (MSU) 面談 12:00 A.K.M. Rezaul Islam, Project Director, UGIIP-III 面談 14:30 A.N.M Enayet Ullah. Project Director. NOBIDEP 面談 15:30 Mr. Shaikh Muzakka Zaher. Project Director. MGSP 面談
2017 年 9 月 13 日	1500 Mr. Santanu Lahiri, Senior Decentralization Specialist 面談
2017 年 9 月 14 日	10:00 Mr. Md. Rafiqul Alam, Mayor, Sengarchar Paurashava 他 面談 11:40 TLCC 面談 1200 Paurashava's Secretary 他面談
2017 年 9 月 15 日	書類整理
2017 年 9 月 16 日	書類整理 16:00 内部打合せ
2017 年 9 月 17 日	9:30 内部打合せ 1400 Mr. Md. Abdur Rouf Mia(Project Director) 面談
2017 年 9 月 18 日	1600: Mr. Md. Abdur Rouf Mia(Project Director)との評価内容打合せ
2017 年 9 月 19 日	1500: 評価結果の報告 (LGD)
2017 年 9 月 20 日	AM: JCC
2017 年 9 月 21 日	9:00 JICA 事務所報告




**MINUTES OF MEETING  
BETWEEN  
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY  
AND  
AUTHORITIES CONCERNED OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF  
STRENGTHENING PAURASHAVA GOVERNANCE PROJECT**

The Japanese Terminal Evaluation Team, organized by the Japan International Cooperation Agency and headed by Mr. Yoichiro Kimata, stayed in the People's Republic of Bangladesh (hereinafter referred to as "Bangladesh") from September 10 to 21, 2017 for the purpose of conducting the Joint Terminal Evaluation on the "Strengthening Paurashava Governance Project" with the Bangladesh Terminal Evaluation Team, which consists of members from Local Government Division of Bangladesh Secretariat.

The team along with the Bangladesh team made intensive study and discussion on the achievement of the project and its activities and both parties of the Joint Terminal Evaluation agreed upon the Joint Terminal Evaluation Report attached hereto.

Dhaka, October 31, 2017

  
Yoichiro Kimata  
Leader  
Terminal Evaluation Team  
Japan International Cooperation Agency  
Japan

  
Md. Mahbub Hossan,  
Additional Secretary,  
Local Government Division  
Ministry of Local Government,  
Rural Development and Cooperatives  
Bangladesh

  
Shahidul Islam,  
Additional Secretary  
Economic Relations Division  
Ministry of Finance,  
Bangladesh

Attachment: Terminal Evaluation Report

**Joint Terminal Evaluation Report**  
**for**  
**Strengthening Paurashava Governance Project (SPGP)**  
**In Bangladesh**

**September 2017**

**Joint Terminal Evaluation Team**



### **List of Abbreviations and Acronyms**

ADB	Asian Development Bank
BIM	Bangladesh Institute of Management
BUF	Bangladesh Urban Forum
DDLG	Deputy Directors of Local Government
DLG	Directors of Local Government
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
DPHE	Department of Public Health Engineering
JCC	Joint Coordinating Committee
JICA	Japan International Cooperation Agency
LGD	Local Government Division
LGED	Local Government Engineering Department
MAB	Municipal Association of Bangladesh
MLGRD&C	Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives
MGSP	Municipal Governance Strengthening Project
NILG	National Institute of Local Government
NOBIDEP	Northern Regional Bangladesh Integrated Development Project
NSPGI	National Strategy for Paurashava Governance Improvement
PD	Project Director
PM	Project Manager
PDM	Project Design Matrix
R/D	Record of Discussion
SDC	Swiss Agency for Development and Cooperation
SPGP	Strengthening Paurashava Governance Project
TLCC	Town Level Coordination Committee
TOT	Training of Trainers
TPP	Technical Project Proposal
UGIIP	Urban Governance and Infrastructure Improvement (Sector) Project
UMSU	Urban Management Support Unit
WC	Ward Committee



---

## TABLE OF CONTENTS

---

1. Introduction.....	1
1-1. Background.....	1
1-2. Objectives of the Terminal Evaluation.....	1
1-3. Schedule and Member of the Joint Terminal Evaluation.....	1
1-4. Outline of the Project.....	2
1-5. Methodology of the Terminal Evaluation .....	4
2. Achievement of the Project .....	5
2-1. Inputs.....	5
2-1-1. Allocation of Inputs by the Bangladeshi Side.....	5
2-1-2. Allocation of Inputs by the Japanese Side .....	6
2-2. Achievement of Outputs .....	6
2-3. Prospects of Achieving the Project Purpose .....	15
2-4. Implementation Process.....	17
2-5. Actions taken in response to the recommendations made by the Mid-term Review.....	17
3. Evaluation Results by Five Criteria .....	19
3-1. Relevance.....	19
3-2. Effectiveness.....	20
3-3. Efficiency.....	20
3-4. Impact.....	21
3-5. Sustainability .....	23
3-6. Conclusion.....	24
4. Recommendations .....	25
4-1. Measures to be taken by the end of the extended Project period.....	25
4-2. Measures to be taken after the end of the extended Project period (September 2018) for securing sustainability and nationwide dissemination of the Project effects .....	26



## **List of Annexes**

- Annex 1: Joint Terminal Evaluation Schedule
- Annex 2: Project Design Matrix (PDM) (Original)
- Annex 3: Project Design Matrix (PDM) (at the Mid-term Review)
- Annex 4: Proposed Project Design Matrix (PDM) (at the Joint Terminal Evaluation)
- Annex 5: Assignment of JICA Experts
- Annex 6: Operation Expenses (by the Japanese Side)
- Annex 7: Assignment of Bangladeshi Counterpart Personnel
- Annex 8: Technical Project Proposal (TPP) Budget
- Annex 9: List of Equipment
- Annex 10: Record of Working Group Meetings
- Annex 11: List of Training Manuals Developed
- Annex 12: Results of Training Courses
- Annex 13: Detailed Achievement Level of Output 3
- Annex 14: List of Interviewees



## 1. Introduction

### 1-1. Background

The Strengthening Paurashava Governance Project (SPGP) (hereinafter referred to as “the Project”) is a bilateral technical cooperation project implemented by the Local Government Division, Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives (MLGRD&C) in cooperation with the Japan International Cooperation Agency (JICA). The Project was launched in February 2014 for the duration of four years. In accordance with the Record of Discussions (R/D) signed on October 10<sup>th</sup>, 2013 between the Bangladeshi side (represented by the Ministry of Finance and LGD) and the Japanese side (represented by JICA). The Mid-term Review was conducted from February 27<sup>th</sup>, 2016 to March 13<sup>th</sup>, 2016, and R/D was amended by the Minutes of Meetings signed on November 13<sup>th</sup>, 2016.

Prior to the Project completion in January 2018, as per R/D signed by both governments, the terminal evaluation of the Project is conducted by the Joint Terminal Evaluation Team (“the Terminal Evaluation Team”) in September 10<sup>th</sup> to 21<sup>st</sup>, 2017, comprised of representatives from both sides.

### 1-2. Objectives of the Terminal Evaluation

The objectives of the Terminal Evaluation are listed as follows:

- 1) To confirm the achievement levels of Outputs and the prospect for achieving the Project Purpose by the end of the project period, and the Overall Goals within three to five years after the project completion, based on the Project Design Matrix (“PDM”) (see Annex 3);
- 2) To identify factors or issues that have promoted or hindered the implementation of the Project activities;
- 3) To conduct a comprehensive evaluation from the viewpoints of five evaluation criteria; Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability (see 2-2 “Criteria of the Joint Terminal Evaluation” for their definitions); and
- 4) To draw recommendations of the measures to be taken for achieving the Project Purpose and securing sustainability of the Project

### 1-3. Schedule and Member of the Joint Terminal Evaluation

#### (1) Schedule of the Terminal Evaluation

From September 10<sup>th</sup> to September 21<sup>st</sup>, 2017

Detailed schedule is attached as Annex 1.

#### (2) Members of the Terminal Evaluation

##### Japanese Members

Name	Title	Position and Organisation
Mr. Yoichiro Kimata	Leader	Acting Director, Public Governance and Financial Management Team, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA

Name	Title	Position and Organisation
Ms. Mifumi Nakatani	Cooperation Planning	Public Governance and Financial Management Team, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Ms. Ayako Namura	Evaluation Analysis	Tekizaitekisho LLC.

• **Bangladeshi Members**

Name	Position and Organisation
Mr. Md. Abdur Rouf Mia	Deputy Secretary, LGD

## 1-4. Outline of the Project

### (1) Project Title

Strengthening Paurashava Governance Project (SPGP)

### (2) Cooperation Period

From February 2014 to January 2018

### (3) Background of the Project

Bangladesh is experiencing rapid urbanization. The annual population growth rate (average annual 2010-2015)<sup>1</sup> is 3.6% in urban areas, as compared with the national average of 1.2%. The deteriorating living environment, the haphazard construction of residential districts and traffic networks, and inadequate public service delivery have become conspicuous in many urban areas. It is reported that by 2015 the number of urban poor will have grown by one million since 2008 despite the declining poverty rate on a national level. Mindful of such a rapid urbanization, the Bangladesh government has put forward a policy of revitalizing local economies by strengthening local administration and other means in its Sixth Five-Year Plan (2011/12-2015/16) as part of its efforts to reduce poverty and achieve balanced development. In 2014, the Bangladesh government approved the National Urban Sector Policy, which is designed to strengthen urban governance as well as promote economic development with infrastructure development and urban environmental conservation, with a view to sustainable urbanization and a decentralized and participatory urban development process.

In Bangladesh, local governments in urban areas are divided into City corporations and Paurashavas (municipalities), depending on the scales of their population and tax revenue. These urban local governments have a larger scope of responsibility than their rural counterparts. With limited service delivery by the central government, they assume such important functions as city planning, local infrastructure development, and the delivery of public services essential for local communities,

<sup>1</sup> Data from United Nations

3R

4/2

including water supply and solid waste management. Unlike City corporations, which govern large cities, Paurashavas, which are located nearer to rural areas, are expected to play additional roles, including promoting local industries, invigorating physical distribution in rural areas, and serving as a center for developing the local economy as a whole. Most of the Paurashavas, however, are unable to envision such roles intrinsic to local governments, because of both the lack of financial and human resources and the inadequate capacities of elected representatives and officials as well as municipal machinery. They lack the capacity to deliver public services based on a mid- to long-term strategy or development plan, and in many Paurashavas, municipal management is not efficient and service delivery is often haphazard. The situation is particularly serious in small Paurashavas.

The Bangladesh government has an institution for capacity building of local governments called National Institute of Local Government (NILG), whose existing training programs are limited in terms of their content and participant base as far as Paurashavas are concerned. The Asian Development Bank (ADB) and the World Bank have been supporting the institutional capacity building of Paurashavas combined with infrastructure development for a long time. Their assistance has proved relatively successful for large and medium Paurashavas; the problem is that such assistance has not reached out to every small Paurashava. These circumstances prompted the Bangladesh government to request Japan to implement the yen-loan project called “Northern Bangladesh Integrated Development Project (NOBIDEP)”, a comprehensive development project involving building the administrative capacity of small Paurashavas and developing basic urban infrastructure, including infrastructure development in surrounding areas. This led to the signing of a yen-loan contract with JICA in March 2013. In addition, the Bangladesh government, recognizing both the importance of supporting small Paurashavas, which are at early stages of urbanization, and the hitherto unaddressed need for developing a capacity development system for such Paurashavas, asked Japan for a technical cooperation project designed to facilitate the yen-loan project and maximize its effectiveness and support capacity building for Paurashavas. This resulted in a detailed design study of June 2013, which in turn led to the signing of a Record of Discussion (R/D) on October 10, 2013.

#### **(4) Overall Goal**

Measures for Paurashava capacity development are taken nation-wide based on the mid-long term strategy.

#### **(5) Project Purpose**

Paurashava capacity development framework is established.

#### **(6) Outputs**

- Output 1: A mid-long term strategy for Paurashava capacity development is developed and institutional arrangements for its implementation are made.
- Output 2: Tools and training courses for Paurashava capacity development are in place.
- Output 3: Administrative and manageable capacity of the pilot Paurashava is improved.



### 1-5. Methodology of the Terminal Evaluation

The status of the project progress was reviewed based on the PDM, which is a summary table describing the outline of the Project. The Terminal Evaluation examined the following points referring to the PDM.

#### (1) Verification of project performance

The current degree of project achievements, such as Inputs, Outputs, and Project Purpose, was assessed with reference to the Objectively Verifiable Indicators stated in the PDM. To carry this out, various methods were applied, including document review, a questionnaire survey, interviews, and discussions with counterpart personnel, JICA experts, and relevant stakeholders.

#### (2) Examination of project implementation process

The process of the project implementation was examined from the viewpoints of project management.

#### (3) Evaluation by five evaluation criteria

The following five evaluation criteria are applied to the project evaluation.

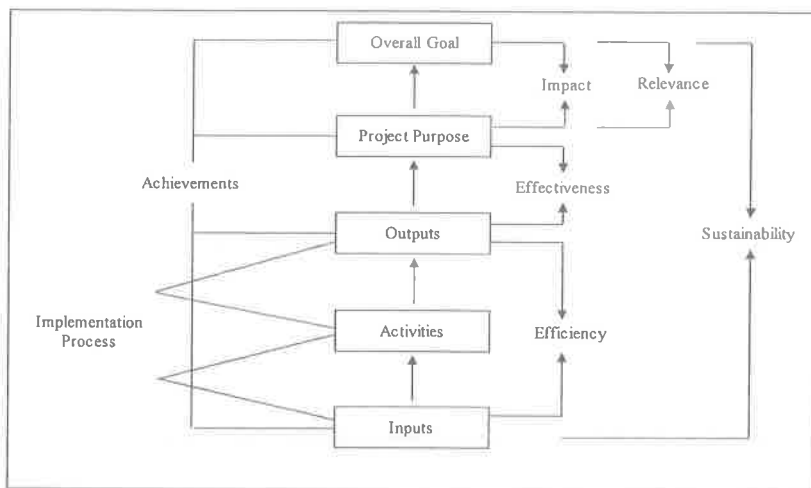
##### Five Evaluation Criteria

Relevance:	Degree of compatibility between the development assistance and priority of policy of the target group, the recipient, and the development partners.
Effectiveness:	A measure of the extent to which an aid activity attains its objectives.
Efficiency:	Efficiency measures the outputs -- qualitative and quantitative -- in relation to the inputs. It is an economic term which is used to assess the extent to which aid uses the least costly resources possible in order to achieve the desired results. This generally requires comparing alternative approaches to achieving the same outputs to determine whether the most efficient process has been adopted.
Impact:	A criterion for considering for the future prospects for the achievement of the Overall Goal, and the effects of the project with an eye on the longer term effects including direct or indirect, positive or negative, intended or unintended.
Sustainability:	Sustainability is concerned with measuring whether the benefits of an activity are likely to continue after development partners' funding has been withdrawn. Projects need to be environmentally as well as financially sustainable.

Sources: "JICA Guideline for Project Evaluation", March 2004, and "New JICA Guidelines for Project Evaluation First Edition", June 2010.

The relationship between the five evaluation criteria and PDM is described in the following figure.

**Figure1 -1: Relationship between the Five Evaluation Criteria and PDM**



Source: "Practical Methods for Project Evaluation", March 2004

#### **(4) Recommendations**

The Joint Terminal Evaluation Team made the recommendations based on the results of the evaluation.

## **2. Achievement of the Project**

### **2-1. Inputs**

#### **2-1-1. Allocation of Inputs by the Bangladeshi Side**

##### **(1) Assignment of counterpart personnel (See Annex 7)**

Counterpart personnel of the Project were assigned as follows and worked together with the JICA experts.

Project Director:	Mr. Md. Abdur Rouf Mia, Deputy Secretary
Project Manager:	Vacant
Assistant Project Manager:	Mr. Md. Jahid Hossain, Deputy Secretary (NILG)

In addition, NILG and LGED have been engaged in the Project as support agencies.

##### **(2) Cost covered for Training in Japan**

The Government of Bangladesh covered the expenses of air fare and allowance for the participants in the Training in Japan. (see "(2) Training in Japan" of "2-1-2. Allocation of Inputs by the Japanese Side.")

##### **(3) Office space for JICA experts**

- NILG provided the office space for JICA experts with furniture and utilities.
- The venue for follow-up activities were provided by pilot Paurashavas.

## 2-1-2. Allocation of Inputs by the Japanese Side

### (1) JICA experts

The assignment of JICA experts originally planned was 119.96 M/M and actually accounted for 103.90 Man/Month (M/M) (in total of 14 experts) from the commencement of the Project to June 2017. The JICA experts were responsible for overall management of the Project, strategy for capacity development, development planning, financial management, community management, training in Japan and training program development (see Annex 5)

### (2) Training in Japan

The training in Japan in the Project was carried out targeting for Bangladeshi counterparts and the mayors of Paurashavas. From the commencement of the Project to July 2017, the trainings in Japan were carried out 3 times receiving 98 participants (25.5 M/M in total).

Date/Year	Purpose	No. of Participants	Days	M/M
25 May – 2 June 2014	To learn about the good practice of service delivery of Japanese local governments and have clearer vision of their own services to local people.	40	9	12.0
15 -21 May 2016	To learn about the good practice of service delivery of Japanese local governments and promote better understandings toward project effects	28	7	6.5
23 -29 July 2017	To learn about the good practice of service delivery of Japanese local governments and promote better understandings toward project effects	30	7	7.0
Total		98	23	25.5

### (3) Project operation cost (see Annex 6)

The project operation cost borne by Japan was 112 million yen from the beginning of the Project to August 2017.

(unit: yen)

	First Year (Feb. 2014-July 2015)	Second Year (July 2015- June 2016)	Third Year (Aug. 2016- Aug. 2017) *	Total
Amount	34,775,272	37,829,868	39,473,218	112,078,358

\*The third year is from August 2016 to February 2018. The operation expenses shown here covers from August 2016 to August 2017 as actual expense.

### (4) Provision of Machinery and Equipment (Annex 9)

The computers, projector and other equipment necessary for project activities were provided.

## 2-2. Achievement of Outputs

The achievement levels of each Output from the commencement of the Project to date are explained as follows. The achievement level of each Output at the completion of the Project (namely January

2018) is assessed on a three-point scale: “to be achieved”, “to be partially achieved” and “not to be achieved”.

**(1) Output 1: [To be partially achieved]**

Narrative Summary	A mid-long term strategy for Paurashava capacity development is developed and institutional arrangements for its implementation are made.
<i>Objectively Verifiable Indicators</i>	<p>1-a. A draft mid-long term strategy and its action plan are finalized with the consent of stakeholders.</p> <p>1-b. Rules and regulations to be revised and/or newly developed for strategy implementation are identified.</p> <p>1-c. Roles and responsibilities of stakeholders in capacity development of Paurashavas are defined in action plan.</p>

**<Indicator 1-a. A draft mid-long term strategy and its action plan are finalized with the consent of stakeholders.>**

The working group<sup>2</sup> was formed to prepare a draft mid-long term strategy for capacity development of Paurashavas, and it held the meeting eight (8) times between 2014 and 2015. The draft of the National Strategy for Paurashava Governance Improvement (NSPGI) 2016 -2025 was finalized in June 2016. In accordance with the NSPGI, action plans, namely, LGD action plan, Paurashava action plan and detailed training plan of training partner institutions (i.e. NILG, LGED and DPHE) are supposed to be developed. The Project has assisted in development of action plans of LGD and pilot Paurashavas, and detailed training plan of NILG and LGED<sup>3</sup>. The progress of preparation of action plans are as follows.

Action Plan	Status	Further action to be taken
LGD Action Plan	Preliminary action plan of LGD was already prepared.	Need to be elaborated, specifying the activities to be taken.
Pilot Paurashava Action Plan	Completed in seven pilot Paurashava by January 2017.	Continuous monitoring and evaluation
Detailed Training Plan of NILG	Basic plan was prepared.	The detailed plan will be prepared by the end of cooperation term.
Detailed Training Plan of LGED	To be prepared.	

<sup>2</sup> Member secretary is Deputy Secretary of LGD (Project Director of Strengthening Paurashava Governance Project (SPGP)). Other members are: Representatives from LGD, NILG, LGED, and DPHE, Bangladesh Institute of Management (BIM), Municipal Association of Bangladesh (MAB), Bangladesh Urban Forum (BUF), World Bank (WB), Asian Development Bank (ADB), Japan International Cooperation Agency (JICA), Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) and German Development Cooperation (GIZ), Project Directors of the Projects in LGED, Mayors from the seven pilot Paurashavas, and JICA SPGP Experts and Consultants.

<sup>3</sup> Since the capacity development for DPHE is carried out by other JICA project, the Project assisted NILG and LGED in development of action plans.

In sum, the draft strategy was already finalized (see “2-3 Prospects of Achieving the Project Purpose” for the current status). Some action plans except the pilot Paurashavas’ action plans need to be elaborated or prepared by the end of the cooperation term.

*<Indicator 1-b. Rules and regulations to be revised and/or newly developed for strategy implementation are identified.>*

The list of rules and regulations to be revised or newly developed in alignment with Paurashava Act 2009 was prepared by December 2015. In the remaining cooperation term, the Project and LGD are expected to discuss the contents of listed rules and regulations and necessary actions to be undertaken.

*<Indicator 1-c. Roles and responsibilities of stakeholders in capacity development of Paurashavas are defined in action plan.>*

The NSPGI specifies the implementation arrangement of the strategy, namely the establishment of NSPGI Steering Committee and NSPGI Implementation Committee. The Project Implementation Committee (PIC), which is a cross-functional committee to promote the project implementation, was organized in April 2017 and defined the functions and members of both committees. The action plans of LGD, NILG and LGED and the manual of how to make and use a Paurashava Action Plan are in process of preparation, and it is expected that their roles and responsibilities will be clearly defined.

### Overall Assessment for Output 1

As a whole, the Project has assisted LGD in making significant strides forward to developing the strategy of capacity development of Paurashavas in Bangladesh. At the time of the Joint Terminal Evaluation, the implementation framework is just defined and established. When the concerned action plans are discussed, approved and authorized by the NSPGI Steering Committee, the Output 1 will be achieved in the remaining cooperation term.

### (2) Output 2 [To be partially achieved]

Narrative Summary	Tools and training courses for Paurashava capacity development are in place.
<i>Objectively Verifiable Indicators</i>	<p>2-a. Manuals and guideline required to perform core functions are developed.</p> <p>2-b. More than 15 training courses to enhance Paurashavas capacity to perform core functions are developed.</p> <p>2-c. Results of training evaluation (understanding and satisfaction) by trainees of pilot Paurashavas get 3.6.</p> <p>2-d. The degree of trainee’s understandings on Operational Handbooks in pilot Paurashavas gets 3.5.</p>

*<Indicator 2-a. Manuals and guideline required to perform core functions are developed.>*

*<Indicator 2-b. More than 15 training courses to enhance Paurashavas capacity to perform core functions are developed.>*

Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a large signature on the left, a signature 'ZR' in the middle, and initials 'y' on the right.

In the Mid-term Review, the target number of 15 training courses to be developed was identified among twenty (20) training courses necessary for Paurashavas stated in NSPGI. Later, the Project merged three infrastructure-related subjects into one course (13 courses) among the 15 training courses which JICA experts listed. Then, the Project again carefully examined considering the available resources in the remaining period and the ten training courses shown in Table 2-1 have been developed at last. Accordingly, the operational handbooks (comparable to manuals and guideline in the original plan) for each course have been developed. Currently, LGD is conducting final review for the operational handbooks on the five subjects<sup>4</sup> and this will be completed by December 2017. However, it seems difficult to finalize the operational handbooks on other five subjects by the Project ends (January 2018) since several steps need to be taken until finalization such as receiving the feedback from the pilot Paurashavas after the follow-up activities and refining operational handbooks again. The current status and predicted progress by the end of cooperation term are shown in the table below.

**Table 2-1 Current status of operational handbooks and predicted progress by the end of cooperation term (January 2018)**

Cooperation term (January 2018)			
	Training course	Current status of handbooks	By the end of cooperation term
1	Orientation Course on the Basics of Paurashava Administration for <b>Mayors</b> and Councilors	LGD's review	To be completed
2	Monitoring of Paurashava's activities	Under revision by the Project	Revision by the Project will be done but difficult to proceed to LGD's review to finalize
3	Development Plan	Under revision by the Project	
4	Citizen Participation	LGD's review	
5	Budget Formulation and Accounting	LGD's review	To be completed
6	Tax Collection and Tax Assessment	LGD's review	To be completed
7	Financial Management for Elected Representatives	LGD's review	To be completed
8	Master Plan Implementation	Under revision by the Project	Difficult to complete the revision*
9	Streets	Under revision after pilot training	
10	Drainage		

\*: Since it is necessary to obtain practical feedbacks for the revision from Paurashavas through the follow-up activities in pilot Paurashavas taken under Output 3. Follow-up Activities]

*<Indicator 2-c. Results of training evaluation (understanding and satisfaction) by trainees of pilot Paurashavas get 3.6.>*

*<Indicator 2-d. The degree of trainee's understandings on Operational Handbooks in pilot Paurashavas gets 3.5.>*

<sup>4</sup> These are: orientation course on the basics of Paurashava administration for mayors and councilors, citizen participation, budget formulation and accounting, tax collection and tax assessment and financial management for elected representatives.

The results of the training course evaluation were presented in Table 2-2 except the training course on “Monitoring of Paurashava’s activities”, which will be conducted in September to October 2017. The level of understanding of training marked 3.63 on average, satisfying the target value of 3.6. Looking at results of evaluation by the respective training courses, most of them obtained scores near or over 3.6. The reason that the results of the “Street” and “Drainage” courses were lower than the target is because both courses also received participants of councilors or administrative staff who were not familiar with technical matters.

The level of trainees’ satisfaction with training courses marked 3.63 on average, satisfying the target value of 3.6 as well. Most of the courses obtained scores near or over 3.6. The reason that the results of the “Street” and “Drainage” courses were lower than the target is the same as motioned above.

Overall trainees’ assessment on the operational handbooks looks good, recording 3.48 points on average for a four-grade evaluation and this result is very close to the target value. Through the interview with a pilot Paurashava, a mayor, councilors and officials assessed that all of the operational handbooks were use-friendly, easy to understand, good reference and being utilized for their work. This proves that the developed operational handbooks are appropriate to disseminate to Paurashavas nationwide and useful tools for them to pursue their work effectively.

**Table 2-2 Evaluation of training courses and operational handbooks**

	Training course	Level of understanding of training *1	Level of satisfaction with training *2	Level of understanding of operational handbook*3
1	Orientation Course on the Basics of Paurashava Administration for Mayors and Councilors	3.55	3.67	3.65
2	Monitoring of Paurashava’s activities	To be conducted	To be conducted	To be conducted
3	Master Plan Implementation*5	3.38	3.31	3.50*6
4	Development Plan	3.51	3.52	3.61
5	Citizen Participation	3.61	3.66	3.63
6	Budget Formulation and Accounting *5	3.81	3.73	3.77
7	Tax Collection and Tax Assessment *5	3.86	3.75	3.50
8	Financial Management for Elected Representatives *4	3.53	3.62	n/a
9	Streets*5	3.32	3.42	3.37*6
10	Drainage*5	3.27	3.41	3.23*6
<b>Average</b>		<b>3.63</b>	<b>3.63</b>	<b>3.48</b>
<b>Target</b>		<b>3.6</b>	<b>3.6</b>	<b>3.5</b>

Source: Project Office

\*1: Four-grade evaluation. Criteria: 4- understood well, 3- understood, 2- not understood, 1- not understood at all. The data was taken through the participants’ evaluation conducted at the end of trainings at the pilot Paurashavas.

\*2: Four-grade evaluation. Criteria: 4-very good, 3- good, 2- bad, 1- very bad. The data was taken through the participants’ evaluation conducted at the end of trainings at the pilot Paurashavas.

Handwritten signatures and initials are present at the bottom of the page, including a large signature on the left, the letters 'ZR' in the center, and a small mark on the right.

- \*3. Four-grade evaluation. Criteria: 4- understood well, 3- understood, 2- not understood, 1- not understood at all. The data was taken through the questionnaire survey given to officials/staff of pilot Paurashavas.
- \*4: These training courses were conducted for other Paurashavas including those assisted by NOBIDEP.
- \*5: These courses also received participants of councilors or administrative staff who were not familiar with technical matters.
- \*6: This data was extracted from the results of participants' evaluation conducted at the end of trainings at the pilot Paurashavas.

## Overall Assessment for Output 2

Through the project activities, the tools and training courses for Paurashava capacity development have been in place. From the results of the trainees' evaluation on training courses and operational handbooks, it can be said that the training courses have been well developed<sup>5</sup> as useful means to promote their understandings for their work and improve their performance. On the other hand, the implementation of pilot training was delayed for several months because of the prohibition on the Japanese experts to enter Bangladesh in the second half of 2016. As a result, it took more time to prepare the operational handbook than the original plan. In this respect, more time is required for other five topics to elaborate the contents of operational handbooks receiving the feedback from the follow-up activities at the pilot Paurashavas. Therefore, it seems difficult to finalize all of the operational handbooks by the end of the cooperation period.

### (3) Output 3 [To be achieved]

Narrative Summary	Administrative and manageable capacity of the pilot Paurashavas is improved.
<i>Objectively Verifiable Indicators</i>	<p>3. Paurashava staff's improvement of performance in pilot Paurashavas in the subject in which pilot training was provided as follows:</p> <p>3-a. <b>Budget formulation:</b> Preparation of the budget document following rules and regulations, timely submission of the budget documents and so on.</p> <p>3-b. <b>Accounting and monitoring:</b> Timely entry of accounting data and daily /monthly checking, monthly monitoring.</p> <p>3-c. <b>Tax collection:</b> Improvement in tax collection efficiency, timely preparation of demand and collection register, monitoring of tax collection amount and so on.</p> <p>3-d. <b>Tax assessment:</b> Implementation of timely re-assessment, increase in the total and average demand amount</p> <p>3-e. <b>Citizen participation:</b> Appropriate frequency of and number of participants in WC and TLCC meeting.</p> <p>3-f. <b>Development planning:</b> Preparation of development plans in line with the operational handbook.</p>

The Project conducted the pilot trainings at the five pilot Paurashavas on the ten subjects, excluding two Paurashavas which receive the assistance from NOBIDEP. (Note: it was agreed that the Project would provide the training courses on the finance-related subjects for the Paurashavas under the NOBIDEP.) At the Mid-term Review, the Project decided to focus on six subjects (namely 1) budget formulation, 2) accounting and monitoring, 3) tax collection, 4) tax assessment, 5) citizen participation and 6) development planning) to examine the Paurashavas' performance in accordance

<sup>5</sup> The Project also provided 19 other Paurashavas on the subjects of "Budget Formulation and Accounting" and "Tax Collection and Tax Assessment."





with the approval of JCC held in June 2016. Then, JICA experts set four-point scale assessment criteria in each subject to examine the capacity level of pilot Paurashavas (see Annex 13) before and after the intervention. The end-line assessment was conducted by JICA experts.

The comparison between the capacity at baseline and that at end-line are shown in Table 2-3 for each pilot Paurashava. As a result, all pilot Paurashavas improved their capacity in six subjects although some capacity areas of the pilot Paurashavas did not satisfy the target levels<sup>6</sup>. This proves that the training courses that the Project developed are very effective to improve the Paurashavas' administrative and manageable capacity. The SPGP End-line Survey Report issued in August 2017 reported that the pilot trainings and operational handbooks developed by the Project contributed to improvement of their performance according to the interview with mayors, councilors and Paurashavas' staff.

---

<sup>6</sup> The reasons why some of the subjects did not reach the target level are attributed to the mind-set issue (the elected representatives believe that increased tax will reduce their vote and popularity) or insufficient number of staff at the Paurashavas according to the SPGP End-line Survey Report.

Table 2-3 The level of pilot Paurashavas' capacity in each subject (1)

Subject	Indicator*1	Bakerganj		Sengarchar		Atgharia		Shaikupa		Target
		Base	End	Base	End	Base	End	Base	End	
3-a. Budget formulation	a-1 Preparation of a budget document following rules and regulation	1	4	2	4	1	4	4	4	3
	a-2 Timely submission of a budget document	3	4	3	3	3	3	3	3	4
3-b. Accounting and monitoring	b-1 Timely entry of accounting data and daily	1	1	2	4	3	4	4	4	4
	b-2 Monthly checking (of cashbook)	2	1	4	4	4	4	4	4	4
	b-3 Monthly budget monitoring	1	3	1	3	1	3	3	3	4
3-c. Tax collection:	c-1 Improvement in tax collection efficiency	1	4	1	3	1	3	2	4	3
	c-2 Timely preparation of demand and collection register	1	3	1	2	3	4	1	4	3
3-d. Tax assessment:	c-3 Monitoring of tax collection amount	3	4	1	2	1	4	1	4	3
	d-1 Implementation of timely re-assessment	4	4	1	4	1	4	4	4	4
	d-2 Increase in the total and average demand amount*2	4	4	n/a	4	n/a	4	n/a	4	3
3-e. Citizen participation:	e-1 Formal establishment of TLCC and WCs*3	n/a	3	n/a	3	n/a	3	n/a	3	3
	e-2 Frequency of TLCC and WC meetings	1	2	1	1	1	1	1	1	3
3-f. Development planning:	e-3 Quality of Meeting Minutes (M/M)	2	4	0	3	1	4	1	3	3
	f-1 Preparation of development plans in line with the operational handbook*4	n/a	4	n/a	4	n/a	2	n/a	4	4
Average		2.00	3.15	1.70	3.15	1.90	3.31	2.70	3.69	-

Source: Project Office

\*1: Each indicator set under the six subjects defines the achievement levels on a four-point scale. See Annex13 for details.

\*2: Data was not available at time of baseline survey.

\*3: Data was not confirmed by the official documents at time of baseline survey.

\*4: A development plan was not prepared at any Paurashavas at time of baseline survey.

**Table 2-3 The level of pilot Paurashavas' capacity in each subject (2)**

Paurashava	Indicator*1	Kanaighat		Pakundia*5		Ulipur*5		Average		Target
		Base	End	Base	End	Base	End	Base	End	
3-a. Budget formulation	a-1 Preparation of a budget document following rules and regulation	3	4	1	4	1	1	1.86	3.57	3
	a-2 Timely submission of a budget document	1	3	3	3	1	3	2.43	3.14	4
3-b. Accounting and monitoring	b-1 Timely entry of accounting data and daily	1	2	1	1	3	1	2.14	2.43	4
	b-2 Monthly checking (of cashbook)	1	4	4	4	3	4	3.14	3.57	4
	b-3 Monthly budget monitoring	1	4	1	1	1	1	1.29	2.57	4
3-c. Tax collection:	c-1 Improvement in tax collection efficiency	1	4	2	4	1	4	1.29	3.71	3
	c-2 Timely preparation of demand and collection register	1	1	1	1	1	1	1.29	2.29	3
	c-3 Monitoring of tax collection amount	1	1	1	1	1	2	1.29	2.57	3
3-d. Tax assessment:	d-1 Implementation of timely re-assessment	4	4	4	3	4	4	3.14	3.86	4
	d-2 Increase in the total and average demand amount*2	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	3	n/a	3.80	3
3-e. Citizen participation:	e-1 Formal establishment of TLCC and WCs*3	n/a	3	-	-	-	-	n/a	3.00	3
	e-2 Frequency of TLCC and WC meetings	1	3	-	-	-	-	1.00	2.00	3
	e-3 Quality of Meeting Minutes (M/M)	1	3	-	-	-	-	1.00	3.40	3
3-f. Development planning:	f-1 Preparation of development plans in line with the operational handbook*4	n/a	4	-	-	-	-	n/a	3.60	4
<b>Average</b>		1.50	3.08	2.00	2.44	1.78	2.40	-	-	-

Source: Project Office

\*1: Each indicator set under the six subjects defines the achievement levels on a four-point scale. See Annex 13 for details.

\*2: Data was not available at time of baseline survey.

\*3: Data was not confirmed by the official documents at time of baseline survey.

\*4: A development plan was not prepared at any Paurashavas at time of baseline survey.

\*5: Since these two Paurashavas receive the assistance from NOBIDEP, the Project did not provide the pilot trainings to them except these on subjects related to Finance.

### Overall Assessment for Output 3

As mentioned above, the administrative and manageable capacity of the pilot Paurashavas have been enhanced through the pilot trainings. It can be concluded that the Project satisfies the targets for Output 3 in light of the indicators. On the other hand, the follow-up activities in pilot Paurashavas on four subjects, namely Monitoring of Paurashava's Activities, Master Plan Implementation, Streets and Drainage could not be carried out by the end of the cooperation term since the preparation of handbooks took time more than its original plan due to the six-month prohibition on the JICA experts to enter Bangladesh in 2016 as described in "Indicator 2-a".

### 2-3. Prospects of Achieving the Project Purpose

[To be partially achieved]

Narrative Summary	Paurashava capacity development framework is established.
<i>Objectively Verifiable Indicators</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. A mid-long term strategy for Paurashava governance improvement and its action plan are officially approved and circulated.</li><li>b. A budget for the implementation of the strategy is estimated and a plan to secure the budget is presented.</li><li>c. A methodology with formats to monitor the implementation of the strategy is clarified.</li><li>d. A plan to share good practices of pilot Paurashavas with other Paurashavas is presented.</li></ul>

#### <Indicator a. A mid-long term strategy for Paurashava governance improvement and its action plan are officially approved and circulated.>

After the finalization of the NSPGI (as described in "Indicator 1-a"), LGD approved the NSPGI in June 2016. Since its approval, the Project planned to organize an NSPGI's dissemination seminar; however, the Project encountered difficulty in arranging the date to organize it due to the prohibition on the JICA experts to enter Bangladesh in the latter half of 2016 and tight schedule of project counterparts. Currently, the Project plans to hold a dissemination seminar by the end of 2017, inviting relevant stakeholders such as mayors of Paurashavas and other relevant government agencies besides the training providing agencies of NILG, LGED and DPHE. It is also expected that LGD will circulate the NSPGI through any official notices such as a government gazette just after the completion of printing the NSPGI.

With regard to the action plans at the central level, those of LGD, NILG and LGED are still in preparation at this moment or need to be elaborated. Therefore, it seems difficult that those action plans will be approved by the NSPGI Implementation Committee by the end of the cooperation term. At the Paurashava level, the Paurashavas Action Plans in the pilot Paurashavas were already developed and the activities have been monitored by the Project. By the end of the cooperation term, it is expected that the LGD will approve introduction of Paurashavas Action Plan and its monitoring methodology developed by the Project and issue a government notice for a nationwide dissemination.

Now the important point is how the specific actions and schedule to disseminate the Paurashava Action Plan will be clarified. Considering the remaining period, it seems difficult to officially make decisions on this matter.

*<Indicator b. A budget for the implementation of the strategy is estimated and a plan to secure the budget is presented.>*

The budget necessary for implementation of the NSPGI, namely the budget for infrastructure improvement, training for Paurashavas and an increase in the number of officers/staff, was estimated and presented in the NSPGI. The specific amount required for next five year for the trainings on subjects related to finance was also presented by JICA expert team to NILG. On the other hand, the budget for trainings on all subjects developed by the Project have not been estimated nor included in the respective action plans yet. Moreover, these action plans with estimated budget need to be presented to LGD or the NSPGI Implementation Committee in order to acquire the budget.

*<Indicator c. A methodology with formats to monitor the implementation of the strategy is clarified.>*

The formats to monitor Paurashavas' performance is already specified and utilized at the pilot Paurashavas. Officials of a pilot Paurashava recognized that the developed methodology and formats were good tools to monitor their performance<sup>7</sup>; however, it should be noted that they mentioned the training how to use them were very important to follow the methodology and fully utilize the monitoring formats. The methodology and formats to monitor the trainings provided by NILG and LGED and to monitor LGD's action plan are still in preparation along with their action plans and seems difficult to complete them by the end of cooperation term.

*<Indicator d. A plan to share good practices of pilot Paurashavas with other Paurashavas is presented.>*

At the time of the Terminal Evaluation, two cases of good practices are identified on the subjects of Finance and Citizen Participation respectively. One more good practice on Finance will be compiled in the remaining cooperation term. Good practices have to be collected through the follow-up activities at the pilot Paurashavas, but these activities on other subjects have been delayed and seems not to be collected by January 2018. The Project has a plan to incorporate the identified good practices into relevant operational handbooks and contents of trainings, and disseminate them to other Paurashavas through the trainings.

#### **Overall Assessment of the Project Purpose**

The strategy for Paurashava capacity development was developed for the first time in Bangladesh in the consultation with the relevant stakeholders. Therefore, it can be said that the Project has been laying a foundation for Paurashavas' capacity development during the project period. Also, the pilot Paurashavas assessed the Paurashava Action Plan introduced and utilized in the pilot Paurashavas as a very useful method to monitor their own performance. On the other hand, the action plans of the NSPGI's implementation, namely action plans of LGD, NILG and LGED are still in preparation.

---

<sup>7</sup> According to the interview with a pilot Paurashava.

Therefore, the Terminal Evaluation Team concluded that the Project Purpose is still on the way to achieving the set targets.

#### 2-4. Implementation Process

To date, the Joint Coordinating Committee (JCC) was held once at the time of the Mid-term Review in 2016, although it was supposed to be organized twice a year to approve an annual work plan, review overall implementation progress and conduct monitoring and evaluation. Over the course of the Project, a position of Project Manager has been vacant and the Project Director, a Deputy Secretary of LGD, has to take all responsibilities of the project management as a Bangladeshi counterpart. JICA experts have primarily monitored the project progress, shared the information and discussed the future activities and major issues individually with LGD, NILG and LGED. In April 2017, the first PIC was held to discuss the function and members of NSPGI Steering Committee and Implementation Committee.

Overall communication between JICA experts and Bangladeshi counterparts has been at the acceptable level. The busy schedule of LGD officials has limited the deeper level of communication between them. Also, during the project implementation, frequent occurrence of Oborodhs (barricading of roads by opposition forces) and Hartals (General Strike), local election held in 2015 and the half year interruption since July 2016 due to the security reason in Bangladesh caused the delay of the project activities.

#### 2-5. Actions taken in response to the recommendations made by the Mid-term Review

The Mid-term Review Team made recommendations in June 2016 and the actions taken in response to these recommendations were shown as below.

Recommendations made by the Mid-term Review	Action taken by the Project
(1) Proposal of revision of the PDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>The PDM was revised in accordance with the recommendations and approved in 29 June 2016.</li> </ul>
(2) Establishment of implementation structure and formulating Action Plans	<ul style="list-style-type: none"> <li>The action plans of LGD, NILG and LGED are still in preparation or in the process of elaboration.</li> <li>Along with the detailed action plans, it is expected the monitoring methods of each action plan are clarified.</li> </ul>
(3) Consideration for monitoring and evaluation (Develop effective and feasible M&E methodology with formats taking into account of utilizing the existing system of inspection of LGD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Although the monitoring and evaluation mechanism is identified in the NSPGI in alignment with the existing reporting system, the feasibility and effectiveness have not been carefully examined yet.</li> </ul>
(4) Necessity for review and revision of rules and regulations related with Paurashava	<ul style="list-style-type: none"> <li>Although the rules and regulations necessary to revise or newly framed are identified by the Project, the</li> </ul>

Recommendations made by the Mid-term Review	Action taken by the Project
administration	discussion on this issue has not been made between JICA experts and LGD due to their busy schedule.
(5) Consideration on establishment of nationwide training system	<ul style="list-style-type: none"> <li>• It is expected that LGD will endorse the developed operational handbooks after LGD's review and finalization of them. The timing of endorsement will be estimated based on the progress of finalization as stated in "2-2 Achievement of Outputs".</li> <li>• Appropriate and feasible approach of nationwide training as well as enhancement of the quantity and quality of training providers are still under consideration.</li> </ul>
(6) Promoting the results of the Project in coordination with other activities	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The Project has a plan to organize a dissemination seminar of the NSPGI by the end of year 2017. Through this, the results of the Project will be shared with other development partners.</li> <li>• The operational handbooks on financial-related subjects are already utilized in NOBIDEP.</li> <li>• The operational handbooks are referred in other development partners.</li> </ul>





### 3. Evaluation Results by Five Criteria<sup>8</sup>

#### 3-1. Relevance

The relevance of the Project is assessed as high.

##### *Consistency with the policies of the Government of Bangladesh (GOB)*

- “Perspective Plan of Bangladesh 2010-2021: making vision 2021 a reality” issued in April 2012 set a goal of becoming a middle-income nation by 2021, alleviating poverty in the country. It also included sound infrastructure in development proprieties to achieve vision 2021. Then, it identified urban challenges which means that the public service has not been provided along with the rapid urbanization. Therefore, it stressed the importance of providing the basic infrastructure and public services.
- The Seventh Five-year Plan (2016/17 – 2020/21) also recognizes the importance of urban development as one of the seventh plan’s core targets and addressed the strategy for local government and rural development, which includes the capacity development of local administration.
- Since the Project has been implemented with the aim of establishing capacity development framework of Paurashavas, the Project is aligned with these policies of GOB.

##### *Consistency with the policies of the Government of Japan*

- The Project is in line with the policies of the Government of Japan. The Japan’s Country Assistance Program for Bangladesh issued in 2012 states that Japan will make sure that its assistance in any sector will contribute to strengthening government functions and improving administrative services for enhancing governance.
- The JICA’s Rolling Plan for Bangladesh as of April 2014 identifies the administrative capacity improvement as one of the development issues to be addressed. The Project falls under the JICA’s Administrative Capacity Improvement Programme, which aims to strengthen Paurashava Governance.

##### *Needs of the Bangladesh’s target groups*

- Legally, Paurashavas are responsible for providing various public service but they have confronted lack of funds/budget, which has limited them to increase personnel and provide good service. The administrative and manageable capacity of elected representatives and officials/staff of Paurashavas has also been limited, and they have not been able to deliver good public services based on the mid or long-term viewpoints or community’s needs. To tackle these challenges, the strong needs to enhance the capacity of Paurashavas have been recognized. To enhance their capacity, it was necessary to enhance the function of central government bodies since there was not specific strategy and framework of capacity enhancement of Paurashavas. Moreover, the training components, which have been provided by central government bodies such as NILG and LGED, needed to be enhanced to meet the needs of Paurashavas.

<sup>8</sup> Judged on a scale from “High,” “Relatively High,” “Moderate (there were some issues),” “Relatively Low,” to “Low”.



The project scope covers development of Paurashavas' capacity improvement and specific action plan addressing the implementation structure and development of training courses for Paurashavas. Therefore, the Project is consistent with the needs of Bangladesh target groups.

### ***Appropriateness of project design***

The achievement levels of some indicators in the PDM were lowered from the original PDM based on the recommendation from the Mid-term review. Considering the set targets of the original PDM were too ambitious to be achieved within the four-year cooperation period, this revision of the Project design would be appropriate.

### **3-2. Effectiveness**

The effectiveness of the Project is assessed as moderate.

- As explained in “2-3 Prospects of Achieving the Project Purpose”, it can be concluded that the Project has been laying a foundation for Paurashava capacity development framework; on the other hand, its purpose is still underway to achieve the targets set in the PDM.
- The reasons affecting to the achievement level of the Project Purpose are attributed to the factors interfering with the project progress and level of achievement of Project Outputs, which will be described in “3-3 Efficiency”.
- The three Outputs have been directly leading to the fulfillment of the Project Purpose. The important assumption (external factors) set in PDM, “GOB's policy regarding capacity development of LGIs including Paurashavas is maintained”, is secured.

### **3-3. Efficiency**

The efficiency of the Project is assessed as moderate.

- As described in “2-2. Achievement of Outputs”, the Project has been producing the expected outputs; however, Output 1 and Output 2 are still on the way to achieving the targets. Particularly, institutional arrangement for implementation of NSPGI (Output 1) is still in the process of establishment and the Operational Handbooks on the five subjects out of ten need more time to finalize (Output 2).
- The inputs provided by the Project have been utilized for the generation of three outputs. Inputs from Japan have been appropriately provided in terms of quantity and quality. The training in Japan promoted counterparts' better understandings of how the local administration could provide good services for the citizens.
- The Project also has provided the trainings on the subjects related to finance for other Paurashavas targeted by Northern Bangladesh Integrated Development Project (NOBIDEP). This provided the Project with another opportunity to validate the training contents, operational handbook and quality of trainers. Also, this brought the benefits to other Paurashavas to enhance their capacity on tasks related to finance. Therefore, this promoted the linkage between two JICA projects.
- On the other hand, the following issues have interfered with project efficiency to date.

- Frequent occurrence of Oborodhs and Hartals, and local election held in 2015 caused some delays of project progress in the first half of cooperation period.
- The restriction of JICA experts' entering Bangladesh for six-month during 2016 also caused a delay in progress of project activities and this external factor affected the timing of providing project inputs. During this time, JICA experts fully utilized communication tools such as telephone or skype and supervise the project activities from Japan through the project's consultants and made a lot of efforts to minimize the delay of project progress.
- The position of Project Manager has been vacant throughout the project implementation. Due to this, the Project Director had to deal with all management issue and affected the delay of decision making on project activities.
- Since the Project has had difficulties in arranging regular meetings and organizing JCC due to busy schedule of Bangladeshi counterparts, the level of communication between JICA experts and Bangladeshi counterparts was not as good as expected. JICA experts made efforts to communicate individually with LGD and other supporting agencies such as LGED and NILG and have tried keeping sound project management.

### 3-4. Impact

The impact of the Project is judged as uncertain since there are many measures to be taken to generate project impact.

#### *Prospects of Achieving the Overall Goal*

Overall Goal of the Project is "measures for Paurashava capacity development are taken nationwide based on the mid-long term strategy". At the time of the Terminal Evaluation, the measures for nationwide implementation of NSPGI are still under consideration. To achieve the Overall Goal, the following issues/measures have to be considered or taken.

- LGD takes initiatives to organize and function the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee to promote implementation of NSPGI.
- Action plans of LGD, NILG and LGED are certainly implemented with a certain budget and monitored by NSPGI Implementation Committee.
- Paurashava Action Plan needs to be formulated at all Paurashavas with a standardized format to specify the short-term goals and targets and monitor their performance.
- LGD approves all of the operational handbooks developed by the Project to provide standardized training courses for Paurashavas nationwide.
- LGD revises or newly develops some of the rules and regulations in accordance with Paurashava Act 2009 based on the list of rules and regulations which need to be revised or newly developed are already identified by the Project.
- Sufficient number of trainers for developed ten training courses are secured to extend the trainings nationwide.

### ***Other impacts***

Although there are many issues and measures for nationwide implementation of NSPGI to be considered or undertaken, there are several cases that intervention to pilot Paurashavas brought a certain level of impacts, namely improving public service.

- It was reported that all of pilot Paurashavas improved the tax collection efficiency compared the situation before and after the trainings provided by the Project (see Table 3-1). Also, the pilot Paurashava learned effective budgeting and eliminated unnecessary expenditures through careful review of accounting books. These enabled them to allocate the budget surplus to improve public service such as quick restoration work for damaged infrastructure after natural disaster.

**Table 3-1 Tax Collection Efficiency in the Pilot Paurashavas**

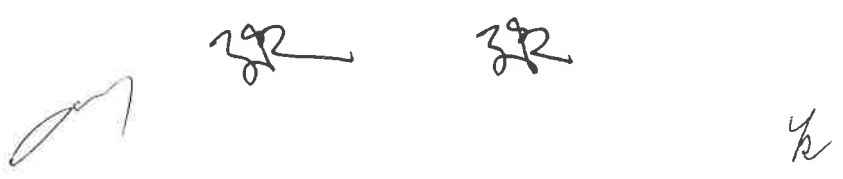
	FY 2014-15	FY 2015-16	FY 2016-17
Bakerganj	37.0%	61.6%	81.6%
Sengarchar	28.0%	61.4%	52.8%
Athagaria	37.0%	39.0%	69.7%
Shailkupa	47.6%	55.7%	78.6%
Kanaighat	75.5%	76.0%	78.2%
Pakundia	53.0%	75.2%	85.1%
Ulipur	11.0%	29.2%	84.1%

Source: Project Office

- According to the interview with a pilot Paurashava, they acquired the know-how of how to prepare a development plan. The Project emphasized the dialogue with local communities to reflect their needs in a development plan and the methods of prioritization. Before the training, this Paurashava allocated the same amount of capital budget to all wards. After the training, applying the know-how of identifying the needs of local people and prioritizing their needs based on a set of criteria, the Paurashava constructed new and relatively large road which could benefit a lot of residents in many wards. As a result, many residents were very satisfied with the service provided and the Paurashava was successful in maximizing the development effects.

Also, the extension of the training course has been observed at the central level.

- NILG has initiated an orientation course for mayors and councilors by itself to other 76 Paurashavas acquiring the additional budget of 5.1 million taka in the last fiscal year. For this training, NILG incorporated some ideas or topics applied in the training conducted by the Project into their own training. In this fiscal year, NILG has a plan to provide the orientation courses to 105 Paurashavas with 5.8 million taka. NILG also has a plan to initiate the same type of training targeting mayors and councilors of 11 City Corporations. NILG is now preparing their own handbooks for the training. In this respect, orientation course for mayors and councilors has been extended to other local governments.

Handwritten signatures and marks at the bottom of the page, including a large signature on the left and two smaller ones on the right.

Furthermore, the End-line Survey Report mentioned that the Urban Municipality Support Unit (UMSU) of LGED, which was supported by the Municipal Governance and Services Project (MGSP), introduced the computerized system for accounting and taxation at the five Paurashavas<sup>9</sup>. MGSP and Project interventions contributed to improvement of their capacity of accounting and tax collection/billing. In this respect, the collaboration of these projects generated a synergy effect.

### 3-5. Sustainability

The sustainability of the Project is assessed as uncertain.

#### Policy and institutional perspectives

- Policy environment in relation with capacity development of local administration have been favorable to date. As stated in “3-1. Relevance”, Perspective Plan of Bangladesh 2010-2021 and the seventh five-year development plan (2015/16-2019/20) addressed the needs and importance of capacity development and improved services along with rapid urbanization in Bangladesh. Since the National Urban Sector Policy is still under revision at BOG, it is expected that the Policy will be finalized soon to ensure the NSPGI’s implementation.
- In regard to institutional perspective, Paurashava Act 2009 is the primary law to stipulate the roles and responsibilities of Paurashavas in Bangladesh. It is necessary that some of the rules and regulations will be amended or newly developed in accordance with Paurashava Act 2009.
- As described in “3-4 Impact”, the following points will ensure the institutional sustainability of the Project.
  - Incorporation of the training courses developed by the Project into the annual training plan of NILG and LGED
  - LGD’s approval on all operational handbooks
  - LGD’s approval on Paurashava Action Plan and monitoring formats

#### Financial/organisational perspective

##### <Financial perspective>

- The financial sustainability of the Project is uncertain.
- The NSPGI presented the estimated budget necessary for its implementation, which was comprised of the budget/funds for 1) training implementation, 2) improvement of infrastructure and 3) an increase in the number of officials/staff of Paurashavas. Whether the necessary budget is secured largely depends on the decision made by the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee.
- The best way to secure the budget for the trainings will be to incorporate the training courses developed by the Project into the annual training plan of NILG and LGED respectively. This can also secure the budget for trainers (especially in case that consultants are hired), revision of operational handbooks and printing of revised ones for nationwide extension.

<sup>9</sup> Bakerganj, Sengarchar, Atgharia, Shailkupa and Kanaighat Paurashavas.

**Level at the beginning of the project (FY2014-15)**

Level 2.43 (average of 7 pilot paurashavas): Level 1 (2 paurashavas), Level 3 (4 paurashavas)

**Target level at the terminal evaluation (around June 2017)**

Level 4: Budget document was submitted to LDG before the end of May..

**Means of Verification:** Copy of the submitted budget documents.

**Result:**

Paurashava	Baseline	Endline (as at August, 2017)	Remarks
Bakerganj	3	4	
Sengarchar	3	3	
Atgharia	3	3	
Shailkupa	3	3	
Kanaighat	1	3	
Pakundia	3	3	
Ulipur	1	3	
Average	2.43	3.14	

**Accounting****Indicator 1: Timely entry of accounting data and daily**

Level 1: Receipts and payments are recorded in cashbook once a month.

Level 2: Receipts and payments are recorded in cashbook once a week.

Level 3: Receipts and payments are recorded in cashbook every day and the closing balance is calculated once a week.

Level 4: Receipts and payments are recorded in cashbook and the closing balance is calculated and checked every working day.

**Level at the beginning of the project (FY2014-15)**

Level 2.14 (average of 7 pilot paurashavas): Level 1 (3 paurashavas), Level 2 (1 paurashava), Level 3 (2 paurashavas) and Level 4 (1 paurashava)

**Target level at the terminal evaluation (around June 2017)**

Level 4: Receipts and payments are recorded in cashbook and the closing balance is calculated and checked every working day

**Means of Verification:** Cashbook of pilot paurashavas.

**Result:**

Paurashava	Baseline	Endline (as at August, 2017)	Remarks
Bakerganj	1	1	
Sengarchar	2	4	

Atgharia	3	4	
Shailkupa	4	4	
Kanaighat	1	2	
Pakundia	1	1	
Ulipur	3	1	
Average	2.14	2.43	

### Indicator 2: Monthly checking (of cashbook)

Level 1: Closing balance of each account was not calculated.

Level 2: Closing balance of each account was calculated every quarter.

Level 3: Closing balance of each account was calculated at the end of every month, but unsettled checks paid were not adjusted.

Level 4: Closing balance of each account was calculated at the end of every month, adjusting the amount of unsettled checks paid.

### Level at the beginning of the project (FY2014-15)

Level 3.14 (average of 7 pilot paurashavas): Level 1 (1 paurashava), Level 2 (1 paurashava), Level 3 (1 paurashava) and Level 4 (4 paurashavas)

### Target level at the terminal evaluation (around June 2017)

Level 4: Closing balance of each account was calculated at the end of every month, adjusting the amount of unsettled checks paid.

**Means of Verification:** Cashbook of pilot paurashavas.

### Result:

Paurashava	Baseline	Endline (as at August, 2017)	Remarks
Bakerganj	2	1	
Sengarchar	4	4	
Atgharia	4	4	
Shailkupa	4	4	
Kanaighat	1	4	
Pakundia	4	4	
Ulipur	3	4	
Average	3.14	3.57	

### Indicator 3: Monthly budget monitoring

Level 1: Budget execution amount of each account (revenue account and development account) in total was calculated every quarter.

Level 2: Budget execution amount of each account (revenue account and development

account) in total was calculated every month.

Level 3: Budget execution amount of each budget head was calculated every quarter.

Level 4: Budget execution amount of each budget head was calculated every month.

**Level at the beginning of the project (FY2014-15)**

Level 1.29 (average of 7 pilot paurashavas): Level 1 (6 paurashavas), Level 3 (1 paurashava)

**Target level at the terminal evaluation (around June 2017)**

Level 4: Budget execution amount of each budget head was calculated every month..

**Means of Verification:** Quarterly and Annual Statement of pilot paurashavas.

**Result:**

Paurashava	Baseline	Endline (as at August, 2017)	Remarks
Bakerganj	1	3	
Sengarchar	1	3	
Atgharia	1	3	
Shailkupa	3	3	
Kanaighat	1	4	
Pakundia	1	1	
Ulipur	1	1	
Average	1.29	2.57	

**Tax collection**

**Indicator 1: Improvement in tax collection efficiency**

Level 1: Tax collection efficiency is smaller than 50%.

Level 2: Tax collection efficiency is more than 50%.

Level 3: Tax collection efficiency is more than 60%.

Level 4: Tax collection efficiency (Arrear and current collection / arrear and current demand) is more than 75%.

**Level at the beginning of the project (FY2014-15)**

Level 1.33 (average of 6 pilot paurashavas): Level 1 (4 paurashavas), Level 2 (2 paurashavas)

**Target level at the terminal evaluation (around June 2017)**

Level 3: Tax collection efficiency is more than 60%..

**Means of Verification:** Quarterly and Annual Statement of tax collection, Tax collection amount and efficiency monitoring table, and interview

**Result:**

Paurashava	Baseline	Endline (as at August, 2017)	Remarks
------------	----------	---------------------------------	---------

Bakerganj	1	4	81.58%
Sengarchar	1	3	52.78%
Atgharia	1	3	69.73%
Shailkupa	2	4	78.58%
Kanaighat	1	4	78.18%
Pakundia	2	4	85.11%
Ulipur	1	4	84.12%
Average	1.29	3.71	

### Indicator 2: Timely preparation of demand and collection register

Level 1: Demand and collection register of the new fiscal year is prepared after more than one month from the beginning of the fiscal year.

Level 2: Demand and collection register of the new fiscal year is prepared within one month from the beginning of the fiscal year.

Level 3: Demand and collection register of the new fiscal year is prepared within 2 weeks from the beginning of the fiscal year.

Level 4: Demand and collection register of the new fiscal year is prepared within 7 days from the beginning of the fiscal year.

### Level at the beginning of the project (FY2014-15)

Level 1.29 (average of 7 pilot paurashavas): Level 1 (6 paurashavas), Level 3 (1 paurashava)

### Target level at the terminal evaluation (around June 2017)

Level 3: Demand and collection register of the new fiscal year is prepared within 2 weeks from the beginning of the fiscal year.

### Means of Verification: Demand and collection register and Interview

### Result:

Paurashava	Baseline	Endline (as at August, 2017)	Remarks
Bakerganj	1	3	
Sengarchar	1	2	
Atgharia	3	4	
Shailkupa	1	4	
Kanaighat	1	1	
Pakundia	1	1	
Ulipur	1	1	
Average	1.29	2.29	

SR

7

4



**Indicator 3: Monitoring of tax collection amount**

Level 1: Tax collection amount is compiled, but not every month (every quarter or every year).

Level 2: Tax collection amount is compiled every month, but not for each ward, and not for arrear and current demand.

Level 3: Arrear tax collection and current tax collection is compiled every month, but not for each ward.

Level 4: Arrear tax collection and current tax collection of each ward is compiled every month.

**Level at the beginning of the project (FY2014-15)**

Level 1.29 (average of 7 pilot paurashavas): Level 1 (6 paurashavas), Level 3 (1 paurashava)

**Target level at the terminal evaluation (around June 2017)**

Level 3: Arrear tax collection and current tax collection is compiled every month, but not for each ward.

**Means of Verification:** Quarterly and Annual Statement of tax collection, Tax collection amount and efficiency monitoring table, and interview

**Result:**

Paurashava	Baseline	Endline (as at August, 2017)	Remarks
Bakerganj	3	4	
Sengarchar	1	2	
Atgharia	1	4	
Shailkupa	1	4	
Kanaighat	1	1	
Pakundia	1	1	
Ulipur	1	2	
Average	1.29	2.57	

**Tax assessment****Indicator 1: Implementation of timely re-assessment**

Level 1: Tax demand amounts are not updated; Re-assessment was completed more than 7 years after the previous assessment.

Level 2: Tax demand amounts are not updated; Re-assessment has not been completed more than 6 years but expected to be completed within 7 years after the previous assessment.

Level 3: Tax demand amounts are not updated; Re-assessment has not been completed for more than 5 years but expected to be completed within 6 years after the previous

assessment.

Level 4: Tax demand amounts are updated; Re-assessment of all holding in the Paurashava was completed within 5 years after the previous assessment.

**Level at the beginning of the project (FY2014-15)**

Level 3.14 (average of 7 pilot paurashavas): Level 1 (2 paurashavas) and Level 4 (5 paurashavas)

**Target level at the terminal evaluation (around June 2017)**

Level 4: Tax demand amounts are updated; Re-assessment of all holding in the Paurashava was completed within 5 years after the previous assessment.

**Means of Verification:** Demand and collection register, Assessment list and Interview

**Result:**

Paurashava	Baseline	Endline (as at August, 2017)	Remarks
Bakerganj	4	4	
Sengarchar	1	4	
Atgharia	1	4	
Shailkupa	4	4	
Kanaighat	4	4	
Pakundia	4	3	
Ulipur	4	4	
Average	3.14	3.86	

**Indicator 2: Increase in the total and average demand amount**

Level 1: Total Demand amount did not increase more than 10% in five years.

Level 2: Total Demand amount has increased more than 10% in five years.

Level 3: Total Demand amount has increased more than 25% in five years.

Level 4: Total Demand amount has increased more than 50% in five years (from the previous re-assessment to the last re-assessment).

**Level at the beginning of the project (FY2014-15)**

N/A: One paurashava completed re-assessment on FY 2014/15 and the average demand increased by 75%. Other paurashavas have not completed re-assessment yet.

**Target level at the terminal evaluation (around June 2017)**

Level 3: Total Demand amount has increased more than 25% in five years.

**Means of Verification:** Demand and collection register, Assessment list and Interview



**Result:**

Paurashava	Baseline	Endline (as at August, 2017)	Remarks
Bakerganj	4	4	
Sengarchar	N/A	4	
Atgharia	N/A	4	
Shailkupa	N/A	4	
Kanaighat	N/A	N/A	
Pakundia	N/A	N/A	
Ulipur	N/A	3	
Average	N/A	3.80	

**2. Citizen participation****Indicator 1: Formal establishment of TLCC and WCs**

Level 1: No or part of WCs are established in each pilot Paurashava.

Level 2: All of WCs are officially established in each pilot Paurashava.

Level 3: TLCC and all WCs are officially established in each pilot Paurashava.

**Level at the mid term evaluation (February 2016):**

Level 1: TLCC and all WCs in the five pilot Paurashavas are not confirmed to be established officially.

**Target level at the terminal evaluation (around June 2017)**

Level 3: TLCC and all WCs are officially established in the five pilot Paurashavas.

**Means of Verification:** M/M of the Paurashava Parishad to record the approval of TLCC and WC member lists

**Result**

Paurashava	Baseline	Endline (as at Aug. 2017)	Remarks (Supplementary information as at Baseline survey)
Atgharia	N.A.	Level 3	Although there are no evidence documents, it was informed that WCs were organized and TLCC was not established as of June 2015.
Bakerganj	N.A.	Level 3	Although there are no evidence documents, it was informed that TLCC and WCs were organized as of June 2015.
Kanaighat	N.A.	Level 3	Although there are no evidence documents, it was informed that WCs were organized and TLCC was not established as of June 2015.
Sengarchar	N.A.	Level 3	Although there are no evidence documents, it was informed that TLCC and WCs were organized as of June 2015.

Paurashava	Baseline	Endline (as at Aug. 2017)	Remarks (Supplementary information as at Baseline survey)
Shailkupa	N.A.	Level 3	Although there are no evidence documents, it was informed that TLCC and WCs were organized as of June 2015.
Average	N.A.	Average 3.0	

#### Indicator 2: Frequency of TLCC and WC meetings

Level 1: TLCC and/or some WCs hold an official meeting one time during one year after the establishment of respective TLCC and WCs.

Level 2: TLCC and all WCs hold an official meeting one time during one year after the establishment of respective TLCC and WCs.

Level 3: TLCC and all WCs hold an official meeting two times during one year after the establishment of respective TLCC and WCs.

Level 4: TLCC and all WCs hold an official meeting four times and over during one year after the establishment of respective TLCC and WCs.

#### Level at the mid term evaluation (February 2016):

Level 1: TLCC and all WCs in the five pilot Paurashavas were not confirmed to hold an official meeting.

#### Target level at the terminal evaluation (around June 2017)

Level 3: TLCC and all WCs hold an official meeting two times during one year after the establishment of respective TLCC and WCs.

**Means of Verification:** Number of TLCC and WC meetings held and their participants recorded in M/M. If the number of meeting participants doesn't reach a quorum, such a meeting is unofficial and not counted.

**Quorum** - 50 % of total TLCC official members: TLCC official number is fixed by each Paurashava Parishad to be equal to or less than 50.

- 50% of total WC official members: WC official number is fixed by each Paurashava Parishad to be equal to or less than 10.

#### Result

Paurashava	Baseline	Endline (as at Aug. 2017)	Remarks (Supplementary information as at Baseline survey)
Atgharia	Level 1	Level 1 (Average frequency 0.1)	It was informed that WC and TLCC meetings were not held as of June 2015.
Bakerganj	Level 1	Level 2 (Average frequency 1.1)	It was informed that WC and TLCC meetings were not held as of June 2015.
Kanaighat	Level 1	Level 3 (Average frequency)	It was informed that WC and TLCC

Paurashava	Baseline	Endline (as at Aug. 2017)	Remarks (Supplementary information as at Baseline survey)
		3.1)	meetings were not held as of June 2015.
Sengarchar	Level 1	Level 1 (Average frequency 0.2)	It was informed that WC and TLCC meetings were not held as of June 2015.
Shailkupa	Level 1	Level 3 (Average frequency 3.3)	It was informed that WC and TLCC meetings were not held as of June 2015.
Average	Level 1	Level 2 (Average frequency 1.6)	

Note: Above average frequency is calculated based on the results from June 2016 to June 2017.

Following results are not yet confirmed. The translation of MMs is still in process and is expected to be finished by Aug.31.

### 3. Development planning

#### Indicator: Preparation of development plans in line with the operational handbook

Level 1: A Ward-level priority project/activity list is prepared through an open meeting in each pilot Paurashava.

Level 2: In addition to the Level 1 achievement, a situation assessment and estimation of available financial resources are conducted in each pilot Paurashava.

Level 3: In addition to the level 2 achievement, a draft development plan is discussed in a TLCC meeting in each pilot Paurashava.

Level 4: A draft development plan is approved in the Council of each pilot Paurashava and submitted to the Ministry for approval.

#### Level at the mid term evaluation (February 2016):

N.A. (The preparation process was not started.)

#### Target level at the terminal evaluation (around June 2017)

Level 4: A draft development plan is approved in the Council of each pilot Paurashava and submitted to the Ministry for approval.

**Means of Verification:** Field activity reports, final drafts of development plans, minutes of the TLCC meeting, and minutes of the Council meeting.

#### Result:

Paurashava	Baseline	Endline (as at August, 2017)	Remarks
Atgharia	N.A.	Level 2	The planning process started 10 month later than in other Paurashavas because of the election schedule and a delay of project activities after the terrorist attach incident.

Bakerganj	N.A.	Level 4	
Kanaighat	N.A.	Level 4	
Sengarchar	N.A.	Level 4	
Shailkupa	N.A.	Level 4	
Average	N.A.	3.6	



42

## **Annex 14 List of interviewees**

### **Local Government Division (LGD), Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives (MLGRD&C)**

- Mr. MD Mahbub Hossain, Additional Secretary, Urban Development
- Mr. Md. Abdur Rouf Mia, Deputy Secretary

### **National Institute of Local Government (NILG), LGD, MLGRDC**

- Mr. Tapan Kumar Karmaker
- Dr. Md. Golam Yahia (Director)
- Mr. Jahid Hossain (Senior Assistant Secretary & Assistant Project Manager)

### **Local Government Engineering Department (LGED), LGD, MLGRDC**

- Mr. Md. Shafiqul Islam Akand, Superintending Engineer (Urban Management, Planning and ICT), LGED

### **WB (World Bank)**

- Mr. Santanu Lahiri, Senior Decentralization Specialist (consultatn)

### **MGSP (Municipal Governance and Services Project)**

- Mr. Shaikh Muzakka Zaher, Project Director

### **NOBIDEP (Northern Bangladesh Integrated Development Project)**

- Mr. A.N.M. Enayet Ullah, Project Director

### **Sengarchar Paurashava**


- Mr. Md. Rafiqul Alam (Jourge), Mayor

### **JICA Bangladesh**

- Mr. Hitoshi Ara (Senior Representative)
- Mr. Hiroki Watanabe (Project Formulation Advisor)
- Mr. Akira Munakata (Advisor, Local Governance)

### **JICA Experts**

- Mr. Ryujiro Sasao (Team Leader)
- Ms. Rie Fusamae (Development Plan)
- Mr. Masaharu Ido (Community Development)
- Mr. Hirofumi Azeta (Financial Management)



#### *<Organizational perspective>*

- The organizational sustainability of the Project is also uncertain.
- The main point to ensure the organizational sustainability is whether the mechanism of NSPGI implementation will function. In other words, it is very important that the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee will be organized and function. It largely depends on a LGD's initiative.
- The mechanism of monitoring and evaluation of Paurashavas' performance is specified in the NSPGI, in which Directors of Local Government (DLG) at the division level and Deputy Directors of Local Government (DDLG) at the district are responsible for this task and reporting to LGD. Although this mechanism is defined in the NSPGI, it is still uncertain how monitoring and evaluation of Paurashavas' performance will be carried out in practice. It depends on discussion and decision to be made by the NSPGI Implementation/Steering Committees.

#### **Technical perspective**

- There are some issues to ensure the technical sustainability.
- Through the project activities, the contents and tools for nationwide implementation of the training for Paurashavas have been developed. Yet, the number of trainers is still on the way to development in all ten subjects. Moreover, several core trainers in some subjects need to be developed for teaching and leading other trainers to support nationwide implementation.
- Officials of NILG and LGED have been involved in developing and revising operational handbooks, trainers of trainings and follow-up activities in the pilot Paurashavas. These accumulated experiences enable them to have sufficient know-how to revise or upgrade training contents and operational handbooks in the future.
- Moreover, NILG and LGED have sufficient experience to organize the trainings already.

### **3-6. Conclusion**

In sum, the Project is still underway to establish Paurashava capacity development framework. The Project successfully developed the NSPGI training courses and operational handbooks. On the other hand, there are several remaining activities or measures to be taken to ensure the establishment of its framework.

The Project highly met the needs of Bangladesh target groups and the Project is aligned with the policies of the Governments of Bangladesh and Japan. Also, revision of indicators at the Mid-term Review would be appropriate. Therefore, the project relevance was assessed as high. The effectiveness and efficiency are judged as moderate since several factors interfering with the project progress were identified and those have affected the achievement level of the project outputs. The Terminal Evaluation Team observed various impacts such as improvement of performance or public services delivered in the pilot Paurashavas. On the other hand, there are many issues/measures which need to be considered/taken for implantation of the NSPGI. Therefore, the impact was assessed as uncertain. The Terminal Evaluation Team identified conditions and measures to ensure the project sustainability and most of the issues to ensure the sustainability depend on initiatives, discussion, or





decision made by the NSPGI Steering. Therefore, the sustainability is judged as uncertain. In sum, the Terminal Evaluation Team concluded that the Project Purpose and the Outputs are still on the way to achieving the targets set in the PDM and the Project needs to take measures following the recommendations to be described in “4. Recommendations” to fulfill the Project Purpose and ensure nationwide implementation of NSPGI.

## **4. Recommendations**

The Terminal Evaluation Team recommended that the project period be extended until September 2018 to strengthen institutional arrangement for NSPGI implementation and further enhancement of foundation for Paurashavas capacity development. The following measures need to be taken. Based on these recommendations, the Terminal Evaluation Team proposed revised PDM as attached Annex 4.

### **4-1. Measures to be taken by the end of the extended Project period**

#### **(1) Issuing an official notification of the NSPGI**

It is recommended that the official notification of NSPGI such as a government gazette would be issued and circulated for its implementation and formulation of action plans as soon as publicizing NSPGI. As part of notification, it is agreed that LGD in collaboration with JICA experts hold a dissemination seminar of the NSPGI inviting relevant government agencies, Paurashavas and development partners, right after its publicizing.

#### **(2) Organizing the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee**

Just after the official notification of NSPGI, the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee should be officially established and hold meetings for discussing the following issues:

- Clarification of roles and responsibilities of relevant government agencies for implementation of NSPGI
- Formulation of LGD Action Plan for implementation of NSPGI
- Revision or new development of rules and regulations in aligned with Paurashava Act 2009 for implementation of LGD Action Plan with specific time frame prepared by LGD
- Defining format and approval process of Paurashava Action Plan
- Planning to secure the budget for implementation of Action Plans of LGD NILG, LGED and Paurashavas
- Development of monitoring mechanism for implementation of NSPGI and Action Plans of LGD NILG, LGED and Paurashavas

#### **(3) Approval and circulation of the operational handbooks**

As mentioned in “(2) Output 2” under “2-2. Achievement of Outputs,” the operational handbooks on five subjects are to be finalized and these on other five subjects are difficult to be completed by



January 2018. The Project should finalize the operational handbooks on all ten subjects by the end of the extended Project period. LGD should approve the finalized handbooks and circulate them among all Paurashavas, which would be a critical milestone for conducting Paurashava training nationwide.

**(4) Extension of Paurashava training as well as development of trainers**

As indicated in 3-5. Sustainability, several core trainers in some subjects need to be developed for teaching and leading other trainers to support nationwide implementation. Therefore, it is recommended that the Project conduct on the job training of trainers through supporting their training delivery to the other Paurashava than the pilot ones in the extension period.

**4-2. Measures to be taken after the end of the extended Project period (September 2018)  
for securing sustainability and nationwide dissemination of the Project effects**

**(1) Implementation of LGD Action Plan**

LGD Action Plan will be formulated by accommodating the result of discussions in the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee. LGD's initiative is highly required to take actions in the Plan for tackling the issues mentioned in 4-1 (2).

**(2) Nationwide dissemination of Paurashava's Action Plans**

After setting approval process and monitoring mechanism of Paurashava Action Plan with specific formats in the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee, LGD should notify them to all Paurashava and encourage them to prepare their Action Plans. DLGs and DDLGs should support and monitor Paurashava performance with clear roles and responsibilities.

**(3) Nationwide implementation of trainings developed by the Project**

Even though the Project will support conducting training to extended number of Paurashava, it is difficult to cover all the Paurashava. Therefore, LGD's arrangement for implementation of Paurashava training nationwide is indispensable. It is also recommended that the developed training courses by the Project be integrated into the annual training plans of NILG and LGED respectively. LGD will be required to secure the budget incorporated in their annual plans through endorsement of the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee.

End

## ANNEX

38 17

4

### Annex 1 Joint Terminal Evaluation Schedule

Date	Program
Sep. 9, Sat	Arrive at Dhaka (TG321)
Sep. 10, Sun	8:30 Security Briefing in JICA 10:30 Meeting with JICA and JICA experts 11:30 Project Office 1500 Mr. Golam Yahia, Director (Training) of NILG and other members.
Sep. 11, Mon	Meeting with JICA experts
Sep. 12, Tue	9:30: Md. Shafiqul Islam Akand, Director, Municipal Support Unit (MSU) 12:00: A.K.M. Rezaul Islam, Project Director, UGIIP-III 14:30: A.N.M Enayet Ullah. Project Director. NOBIDEP 15:30: Shaikh Muzakka Zaher. Project Director. MGSP
Sep. 13, Wed	1500: Mr. Santanu Lahiri, Senior Decentralization Specialist
Sep. 14, Thu	10:00: Meeting with Mr. Md. Rafiqul Alam, Mayor, Sengarchar Paurashava and Councilors 1140: Meeting with TLCC members 1200: Meeting with Paurashava's Secretary and Officials
Sep. 15, Fri	Documentation
Sep. 16, Sat	Documentation 16:00 Internal meeting
Sep. 17, Sun	830: Security Briefing 930: Internal Meeting 1400: Discussion with Project Director (Mr. Md. Abdur Rouf Mia)
Sep. 18, Mon	AM: Internal Meeting 1600: Reporting the result of evaluation to Project Director (Mr. Md. Abdur Rouf Mia)
Sep. 19, Tue	15:00 Reporting the result of evaluation to Additional Secretary
Sep. 20, Wed	AM: JCC
Sep. 21, Thu	9:00 Report at JICA office Leave Dhaka



## ANNEX 2 Project Design Matrix (Original)

### Project Design Matrix (PDM)

Project Title: Strengthening Pourashava Governance Project (SPGP)

Implementing Agency: Local Government Division (LGD), Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives

Duration: February 2014 to October 2017

Target Group: LGD, training providers for Pourashavas (NILG, LGED, etc.), Pilot Pourashavas

Ver. 1

Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators		Means of Verification	Important Assumptions
<b>Overall Goal</b>	Measures for Pourashava capacity development are taken nation-wide based on the mid-long term strategy	Progress of the implementation plan		Implementation Plan monitoring Report	
<b>Project Purpose</b>	Pourashava capacity development framework is established	Satisfaction level of Pourashava with capacity development support		Implementation Plan monitoring results	
<b>Outputs</b>	1 A mid-long term strategy for Pourashava capacity development is developed and institutional arrangements for its implementation are made	a. A mid-long term strategy for Pourashava capacity development and its implementation plan are officially approved		Project progress report	- A budget for the implementation of the strategy and the implementation plan is secured - Personnel of concerned organizations to implement the strategy and the implementation plan continues to be assigned
		b. A budget for the implementation of the strategy and the implementation plan is estimated and a plan to secure the budget is presented		Project progress report, relevant policy documents	
		c. A monitoring system for the implementation of the strategy and the implementation plan is installed.		Project progress report, relevant policy documents	
		d. Roles and responsibilities of stakeholders in implementing the strategy are defined and personnel of concerned organizations for the implementation is assigned		Strategy and relevant policy documents	
		e. A plan to share good practices of pilot Pourashavas with other Pourashavas is presented.		Project progress report, Strategy	
2 Tools and training courses for Pourashava capacity development are in place		1-a. A draft mid-long term strategy and its implementation plan are finalized with the consent of stakeholders		Project progress report	- GOB's policy regarding capacity development of LGIs including Pourashavas is maintained.
		1-b. Rules and regulations required for strategy implementation are drafted		Project progress report	
		1-c. Roles and responsibilities of stakeholders in capacity development of Pourashavas are defined and agreed among them.		Draft strategy and minutes of WG meetings	
		2-a. Manuals and guidelines required to perform core functions are developed		Project progress report	
		2-b. User satisfaction level with developed manuals and guidelines in pilot Pourashavas		Results of user survey	
		2-c. Training courses to enhance Pourashavas capacity to perform core functions are developed.		Project progress report	
		2-d. Results of training evaluation by trainees of pilot Pourashavas		Training evaluation reports	
		3-a. Citizens' satisfaction level with Pourashava services		Monitoring results of pilot Pourashavas	
		3-b. Coverage of major services of Pourashavas		Monitoring results of pilot Pourashavas	
		3-c. Income of Pourashavas from its own income sources		Monitoring results of pilot Pourashavas	
3 Administrative capacity of the pilot Pourashavas is improved					





Narrative Summary		Inputs	Important Assumptions
Activities		Bangladesh	
1-1 Analyze prescribed and actual roles/responsibilities of Pourashavas, an institutional/policy environment surrounding Pourashavas and challenges facing		Project personnel concerned	
1-2 Identify core functions of Pourashavas and priority capacity development needs.		(1)Project Director (LGD)	- GOB grants for pilot Pourashavas are not reduced
1-3 Develop a training implementation setup in consultation with stakeholders.		(2) Project Manager (LGD)	- Manpower of pilot Pourashavas is not reduced
1-4 Review the past and ongoing efforts to develop Pourashavas' capacity in performing core functions identified through Activity 1-2.		(3) Counterpart (CP) personnel (LDG)	
1-5 Form a working group consisting of stakeholders for the preparation of a mid-long term strategy for Pourashava capacity development.		(4) Personnel from organizations concerned (NILG, LGED, etc.)	
1-6 Develop the draft strategy based on discussions in the working group and in light of feedback from Activity 1-4 as well as capacity development activities in pilot Pourashavas (Activities 3-3 to 3-5).		Project Operational Cost	
1-7 Prepare an implementation plan of the mid-long term strategy.		Office space and facilities, basic office supplies, administrative cost (utilities, telephone, etc.), counterpart personnel salary, other necessary recurrent cost)	
1-8 Analyze an institutional/policy environment for Pourashava capacity development and provide necessary support for policy implementation/institutional development to strengthen Pourashavas		Project Implementation Cost	
1-9 Provide necessary support to carry out activities based on the implementation plan.		(1) Travel and daily allowances for project-related personnel of GOB, etc.	
2-1 Review existing manuals and guidelines and the past training programs with regard to core functions of Pourashavas.		Japan	
2-2 Develop/revise manuals and guidelines required to perform core functions.		Experts	
2-3 Develop/revise training modules using the manuals and the guidelines developed in Activity 2-1.		(1) Chief Advisor/Local Administration Development Strategy	
2-4 Develop/revise training curriculum and materials.		(2) Development Planning	
2-5 Identify the providers of the training courses developed/revise through Activities 2-2 & 2-3 and conduct TOT.		(3) Public Financial Management	
2-6 Monitor capacity development support activities in pilot Pourashavas (Activity 3-3 & 3-4) and revise training modules/curriculum/materials based on monitoring results.		(4) Training Development	
3-1 Select pilot Pourashavas for capacity development support.		(5) Other (if necessary)	
3-2 Conduct a baseline survey on citizens' satisfaction level with Pourashava services and Pourashava service coverage.		Local Consultant (if necessary)	
3-3 Conduct training using training modules, curricula and materials developed through Activity 2-3 & 2-4.		Training in Japan/Third Country	
3-4 Provide support for pilot Pourashavas to carry out administrative activities with regard to core functions.		Equipment	
3-5 Analyze the results of pilot activities and experience of other Pourashavas, and identify good practices that can be useful for other Pourashavas.		Project Implementation Cost	- Personnel are assigned to Urban Wing of LGD
3-6 Reflect good practices identified in Activity 3-5 to materials developed in Activity 2-3, and share the practices with all of Pourashavas in Bangladesh		surveys, training curricula/material development, TOT, training in pilot sites, seminars/workshops, etc.	- Partner institutions assign appropriate personnel for Pourashava capacity development activities
		Pre-conditions	

SR

42

# ANNEX 3 Project Design Matrix (Revised the Mid-term Review)

## Project Design Matrix (PDM)

Project Title: Strengthening Paurashava Governance Project (SPGP)

Duration: February 2014 to January 2018 (4 years)

Implementing Agency: Local Government Division (LGD), Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives

Target Group: LGD, training providers for Paurashavas (NILG, LGED, etc.), Pilot Paurashavas

Ver.3 29 June, 2016 (JCC, MM)

Overall Goal		Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators		Means of Verification		Important Assumptions	
Measures for Paurashava capacity development are taken nationwide based on the mid-long term strategy.				Progress of the action plan		Action Plan monitoring Report			
Project Purpose				Satisfaction level of Paurashava with capacity development support		Action Plan monitoring results			
Paurashava capacity development framework is established				a. A mid-long term strategy for Paurashava governance improvement and its action plan are officially approved and circulated. b. A budget for the implementation of the strategy is estimated and a plan to secure the budget is presented. c. A methodology with formats to monitor the implementation of the strategy is clarified. d. A plan to share good practices of pilot Paurashavas with other Paurashavas is presented.		Project progress report Project progress report, relevant policy documents Project progress report, relevant policy documents Project progress report, Strategy		- A budget for the implementation of the strategy and the action plan is secured - Personnel of concerned organizations to implement the strategy and the implementation plan continues to be assigned	
Outputs									
1	A mid-long term strategy for Paurashava capacity development is developed and institutional arrangements for its implementation are made	1-a. A draft mid-long term strategy and its action plan are finalized with the consent of stakeholders.				Project progress report		- GOB's policy regarding capacity development of LGIs including Paurashavas is maintained.	
		1-b. Rules and regulations to be revised and/or newly developed for strategy implementation are identified.				Project progress report			
		1-c. Roles and responsibilities of stakeholders in capacity development of Paurashavas are defined in action plans.				Draft strategy and minutes of WG meetings			
		2-a. Manuals and guidelines required to perform core functions are developed.				Project progress report			
		2-b. More than 15 Training courses to enhance Paurashavas capacity to perform core functions are				Training evaluation reports			
2	Tools and training courses for Paurashava capacity development are in place	2-c. Results of training evaluation (understanding and satisfaction) by trainees of pilot Paurashavas get				Project progress report			
		2-d. The degree of trainee's understanding on Operational Handbooks in pilot Paurashavas gets 3.5.				Training evaluation reports			
		Paurashava staff's improvement of performance in pilot Paurashavas in the subjects in which pilot training was provided as follows. (*)							
		• Budget formulation: Preparation of the budget document following rules and regulations, timely submission of the budget document and so on.							
		• Accounting and monitoring: Timely entry of accounting data and daily / monthly checking, monthly monitoring							
3	Administrative and manageable capacity of the pilot Paurashavas is improved	• Tax collection: Improvement in tax collection efficiency, timely preparation of demand and collection register, monitoring of tax collection amount and so on.							
		• Tax assessment: Implementation of timely re-assessment, increase in the total and average demand amount							
		• Citizen participation: Appropriate frequency of and number of participants in WC and TLCC meetings							
		• Development planning: Preparation of development plans in line with the operational handbook							
						Monitoring results of pilot Paurashavas			

SR

R

Narrative Summary		Inputs	Important Assumptions
Activities		Bangladesh	
1-1 Analyze prescribed and actual roles/responsibilities of Paurashavas, an institutional/policy environment surrounding Paurashavas and challenges facing them.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project personnel concerned</li> <li>(1) Project Director (LGD)</li> <li>(2) Project Manager (LGD)</li> <li>(3) Counterpart (CP) personnel (LDG)</li> <li>(4) Personnel from organizations concerned (NILG, LGED, etc.)</li> <li>• Project Operational Cost</li> <li>Office space and facilities, basic office supplies, administrative cost (utilities, telephone, etc.), counterpart personnel salary, other necessary recurrent cost)</li> <li>• Project Implementation Cost</li> <li>(1) Travel and daily allowances for project-related personnel of GOB, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GOB grants for pilot Paurashavas are not reduced</li> <li>- Manpower of pilot Paurashavas is not reduced</li> </ul>
1-2 Identify core functions of Paurashavas and priority capacity development needs.			
1-3 Develop a training implementation setup in consultation with stakeholders.			
1-4 Review the past and ongoing efforts to develop Paurashavas' capacity in performing core functions identified through Activity 1-2.			
1-5 Form a working group consisting of stakeholders for the preparation of a mid-long term strategy for Paurashava capacity development.			
1-6 Develop the draft strategy based on discussions in the working group and in light of feedback from Activity 1-4 as well as capacity development activities in pilot Paurashavas (Activities 3-3 to 3-5).			
1-7 Prepare an action plan of the mid-long term strategy			
1-8 Analyze an institutional/policy environment for Paurashava capacity development and provide necessary support for policy implementation/institutional development to strengthen Paurashavas			
1-9 Provide necessary support to carry out activities based on the action plan.			
1-10 Conduct the survey for reviewing the situation of rules and regulations related with Paurashava Act 2009.			
1-11 Set the list of required rules and regulations for revision and/or development for implementing the Strategy.			
2-1 Review existing manuals and guidelines and the past training programs with regard to core functions of Paurashavas.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experts</li> <li>(1) Chief Advisor/Local Administration Development Strategy</li> <li>(2) Development Planning</li> <li>(3) Public Financial Management</li> <li>(4) Training Development</li> <li>(5) Other (if necessary)</li> <li>• Local Consultant (if necessary)</li> <li>• Training in Japan/Third Country</li> <li>• Equipment</li> <li>• Project Implementation Cost</li> <li>surveys, training curricula/material development, TOT, training in pilot sites, seminars/workshops, etc.</li> </ul>	<p><b>Pre-conditions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel are assigned to Urban Wing of LGD</li> <li>- Partner institutions assign appropriate personnel for Paurashava capacity development activities</li> </ul>
2-2 Develop/revise manuals and guidelines required to perform core functions.			
2-3 Develop/revise training modules using the manuals and the guidelines developed in Activity 2-1.			
2-4 Develop/revise training curriculum and materials.			
2-5 Identify the providers of the training courses developed/revise through Activities 2-2 & 2-3 and conduct TOT.			
2-6 Monitor capacity development support activities in pilot Paurashavas (Activity 3-3 & 3-4) and revise training modules/curriculum/materials based on monitoring results.			
3-1 Select pilot Paurashavas for capacity development support.			
3-2 Conduct a baseline survey on citizens' satisfaction level with Paurashava services and Paurashava service coverage.			
3-3 Conduct training using training modules, curricula and materials developed through Activity 2-3 & 2-4.			
3-4 Provide support for pilot Paurashavas to carry out administrative activities with regard to core functions.			
3-5 Analyze the results of pilot activities and experience of other Paurashavas, and identify good practices that can be useful for other Paurashavas.			
3-6 Reflect good practices identified in Activity 3-5 to materials developed in Activity 2-3, and share the practices with all of Paurashavas in Bangladesh			

(\*) Target numbers of indicators will be set by June 2016

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page.



## Annex 4: Project Design Matrix (Proposed by Joint Terminal Evaluation)

### Project Design Matrix (PDM)

Project Title: Strengthening Paurashava Governance Project (SPGP) Duration: February 2014 to September 2018 (4 years and 8 months)

Version 4 (Proposed by Terminal Evaluation Team)  
2017/9/18

Implementing Agency: Local Government Division (LGD), Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives Target Group: LGD, training providers for Paurashavas (NILG, LGED, etc.), Pilot Paurashavas

2017/9/11						
Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives (Target Group: LGU, training providers for Paurashavas (NILG, LGED, etc.), Pilot Paurashavas						
Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators		Means of Verification		Important Assumptions
Overall Goal Measures for Paurashava capacity development are taken nationwide based on the mid-long term strategy		Progress of the action plan		Action Plan monitoring Report		
		Satisfaction level of Paurashava with capacity development support		Action Plan monitoring results		
Project Purpose Paurashava capacity development framework is established		a. A mid-long term strategy for Paurashava governance improvement and its action plan are officially approved and circulated. b. A budget for the implementation of the strategy is estimated and a plan to secure the budget is presented. c. A methodology with formats to monitor the implementation of the strategy is clarified. d. A plan to share good practices of pilot Paurashavas with other Paurashavas is presented. e. Training manuals and guidelines (operational handbooks) developed by the Project are officially approved and circulated.		Project progress report Project progress report, relevant policy documents Project progress report, relevant policy documents Project progress report, Strategy Project progress report		- A budget for the implementation of the strategy and the action plan is secured - Personnel of concerned organizations to implement the strategy and the implementation plan continues to be assigned
Outputs						
1 A mid-long term strategy for Paurashava capacity development is developed and institutional arrangements for its implementation are made		1-a. A draft mid-long term strategy and its action plan are finalized with the consent of stakeholders. 1-b. Rules and regulations to be revised and/or newly developed for strategy implementation are identified. 1-c. Roles and responsibilities of stakeholders in capacity development of Paurashavas are defined in action plans.		Project progress report Project progress report		- GOB's policy regarding capacity development of LGIs including Paurashavas is maintained.
2 Tools and training courses for Paurashava capacity development are in place		2-a. Manuals and guidelines required to perform core functions are developed. 2-b. More than 15 Training courses to enhance Paurashavas capacity to perform core functions are 2-c. Results of training evaluation (understanding and satisfaction) by trainees of pilot Paurashavas get 2-d. The degree of trainee's understanding on Operational Handbooks in pilot Paurashavas gets 3.5. 2-e. (At least two) Core trainers for each training subject are developed.		Project progress report Training evaluation reports Project progress report Training evaluation reports		
3 Administrative and manageable capacity of the pilot Paurashavas is improved		Paurashava staff's improvement of performance in pilot Paurashavas in the subjects in which pilot training was provided as follows. • Budget formulation: Preparation of the budget document following rules and regulations, timely submission of the budget document and so on. • Accounting and monitoring: Timely entry of accounting data and daily / monthly checking, monthly monitoring • Tax collection: Improvement in tax collection efficiency, timely preparation of demand and collection register, monitoring of tax collection amount and so on. • Tax assessment: Implementation of timely re-assessment, increase in the total and average demand amount • Citizen participation: Appropriate frequency of and number of participants in WC and TLCC meetings • Development planning: Preparation of development plans in line with the operational handbook • Monitoring of Paurashavas' activities* • Master Plan Implementation* • Streets* • Drainage*		Monitoring results of pilot Paurashavas		

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page.

Narrative Summary		Inputs	Important Assumptions
		Bangladesh	
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Project personnel concerned (1) Project Director (LGD) (2) Project Manager (LGD) (3) Counterpart (CP) personnel (LGD) (4) Personnel from organizations concerned (NILG, LGED, etc.)</li><li>• Project Operational Cost Office space and facilities, basic office supplies, administrative cost (utilities, telephone, etc.), counterpart personnel salary, other necessary recurrent cost</li><li>• Project Implementation Cost (1) Travel and daily allowances for project-related personnel of GOB, etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- GOB grants for pilot Paurashavas are not reduced</li><li>- Manpower of pilot Paurashavas is not reduced</li></ul>
		Japan	
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Experts (1) Chief Advisor/Local: Administration Development Strategy (2) Development Planning (3) Public Financial Management (4) Training Development (5) Other (if necessary)</li><li>• Local Consultant (if necessary)</li><li>• Training in Japan/Third Country</li><li>• Equipment</li><li>• Project Implementation Cost surveys, training curricula/material development, TOT, training in pilot sites, seminars/workshops, etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Personnel are assigned to Urban Wing of LGD</li><li>- Partner institutions assign appropriate personnel for Paurashava capacity development activities</li></ul>
			Pre-conditions
			<ul style="list-style-type: none"><li>- Personnel are assigned to Urban Wing of LGD</li><li>- Partner institutions assign appropriate personnel for Paurashava capacity development activities</li></ul>

Activities	Narrative Summary
1-1	Analyze prescribed and actual roles/responsibilities of Paurashavas, an institutional/policy environment surrounding Paurashavas and challenges facing them.
1-2	Identify core functions of Paurashavas and priority capacity development needs.
1-3	Develop a training implementation setup in consultation with stakeholders.
1-4	Review the past and ongoing efforts to develop Paurashavas' capacity in performing core functions identified through Activity 1-2.
1-5	Form a working group consisting of stakeholders for the preparation of a mid-long term strategy for Paurashava capacity development.
1-6	Develop the draft strategy based on discussions in the working group and in light of feedback from Activity 1-4 as well as capacity development activities in pilot Paurashavas (Activities 3-3 to 3-5).
1-7	Prepare an action plan of the mid-long term strategy
1-8	Analyze an institutional/policy environment for Paurashava capacity development and provide necessary support for policy implementation/institutional development to strengthen Paurashavas
1-9	<u>Organize the Strategy Steering and Implementation Committees on a LGD's Initiative</u>
1-10	Provide necessary support to carry out activities based on the action plan.
1-11	Conduct the survey for reviewing the situation of rules and regulations related with Paurshava Act 2009.
1-12	Set the list of required rules and regulations for revision and/or development for implementing the Strategy.
2-1	Review existing manuals and guidelines and the past training programs with regard to core functions of Paurashavas.
2-2	Develop/revise manuals and guidelines required to perform core functions.
2-3	Develop/revise training modules using the manuals and the guidelines developed in Activity 2-1.
2-4	Develop/revise training curriculum and materials.
2-5	Identify the providers of the training courses developed/revised through Activities 2-2 & 2-3 and conduct TOT
2-6	Monitor capacity development support activities in pilot Paurashavas (Activity 3-3 & 3-4) and revise training modules/curriculum/materials based on monitoring results.
2-7	<u>Conduct TOT in other Paurashavas to develop more number of trainers for nationwide implementation.</u>
2-8	<u>Finalize the training materials and submit them to LGD for approval.</u>
3-1	Select pilot Paurashavas for capacity development support.
3-2	Conduct a baseline survey on citizens' satisfaction level with Paurashava services and Paurashava service coverage.
3-3	Conduct training using training modules, curricula and materials developed through Activity 2-3 & 2-4.
3-4	Provide support for pilot Paurashavas to carry out administrative activities with regard to core functions.
3-5	Analyze the results of pilot activities and experience of other Paurashavas, and identify good practices that can be useful for other Paurashavas.
3-6	Reflect good practices identified in Activity 3-5 to materials developed in Activity 2-3, and share the practices with all of Paurashavas in Bangladesh

32

4

# Annex 5 Assignments of JICA Experts

	Name	Expertise	Feb 2014 - June 2015				July 2015 - July 2016				July 2016 - June 2017				Sub Total				Grand Total	
			Bangladesh		Japan		Bangladesh		Japan		Bangladesh		Japan		Bangladesh		Japan		Planned	Actual
			Planned	Actual	Planned	Actual	Planned	Actual	Planned	Actual	Planned	Actual	Planned	Actual	Planned	Actual	Planned	Actual		
1	Ryujiro Sasaki	Team Leader	5.47	5.47	1.10	1.10	5.50	5.50	1.85	1.85	6.40	1.53	2.50	4.25	17.37	12.50	5.45	7.20	22.82	19.70
2	Atsuo Sato	Strategy for capacity development 1	2.87	2.07	0.70	1.50	3.00	3.00			2.33	0.57	1.00	1.10	8.20	5.64	1.70	2.60	9.90	8.24
3	Ryuji Kasahara	Strategy for capacity development 2	2.00	2.00	1.00	1.00									2.00	2.00	1.00	1.00	3.00	3.00
4	Rie Fusamae	Development Planning	7.70	7.70	1.10	1.10	5.20	5.20			5.63	1.33	0.80	3.00	18.53	14.23	1.90	4.10	20.43	18.33
5	Takao Ozaki	Financial Management 1	2.27	1.80	0.15	0.62									2.27	1.80	0.15	0.62	2.42	2.42
6	Hirofumi Azeta	Financial Management 2	6.50	6.50	1.45	1.45	4.00	4.00			3.27	0.43	0.30	1.55	13.77	10.93	1.75	3.00	15.52	13.93
7	Harue Sueda	Community Management 1	2.50	1.50	0.70	1.53									2.50	1.50	0.70	1.53	3.20	3.03
8	Megumi Maroba	Community Management 1	4.50	4.50	0.00	0.17			0.30	0.30					4.50	4.50	0.30	0.47	4.80	4.97
9	Masahiko Suganaka	Community Management 2					2.13	2.13			1.33	0.40	0.30	1.00	3.46	2.53	0.30	1.00	3.76	3.53
10	Masaharu Ido	Community Management 3					1.50	1.50			2.50	0.60	0.30	1.40	4.00	2.10	0.30	1.40	4.30	3.50
11	Kenji Momota	Training program in Japan	0.23	0.17	1.85	1.91									0.23	0.17	1.85	1.91	2.08	2.08
12	Kanako Sawaguchi	Training program in Japan			1.40	1.40									0.00	0.00	1.40	1.40	1.40	1.40
13	Mayumi Togawa	Training program in Japan							1.40	1.40			1.40	0.40	0.00	0.00	2.80	1.80	2.80	1.80
14	Yoshinaga Nakamura	Training Program Development /Project Coordination	9.50	10.20	0.70	0.00	6.00	6.00			7.03	0.57	0.30	1.20	22.53	16.77	1.00	1.20	23.53	17.97
Total			43.54	41.91	10.15	11.78	27.33	27.33	3.55	3.55	28.40	5.43	6.90	13.90	99.36	74.67	20.60	29.23	119.96	103.90

Handwritten signatures and initials at the bottom right of the page.

# Annex 6 Operation Expenses (by the Japanese Side)

(Unit: Yen)

Cost Items	First Year (Feb 2014-July 2015)	Second Year (Jul 2015- June 2016)	Third Year (Aug 2016- Feb 2018) **	Total
(1) Project Direct Cost	27,429,555	37,709,692	36,634,000	101,773,247
1) Local Staff	927,835	1,653,267	2,217,616	4,798,718
2) Special Local Staff	13,522,104	19,687,663	18,743,671	51,953,438
3) Vehicle	2,747,094	4,484,879	2,550,418	9,782,391
4) Rental	911,771	1,233,710	1,009,380	3,154,861
5) Office Maintenance Fee	188,353	62,588	160,377	411,318
6) Office Supply	922,316	688,928	1,109,579	2,720,823
7) Travel (in Bangladesh)	2,151,421	4,714,716	4,088,473	10,954,610
8) Communication and Shipment	257,366	244,326	245,090	746,782
9) Printing, PR, and Translation	4,385,399	2,836,642	1,529,382	8,751,423
10) Water Supply and Electricity Charge	0	39,506	71,240	110,746
11) Miscellaneous	1,415,895	1,808,610	2,077,658	5,302,163
(2) Equipment costs	1,226,504	120,176	-	1,346,680
(3) Subcontracting costs*	6,119,213	0	2,839,218	8,958,431
Total (1)+(2)+(3)	34,775,272	37,829,868	39,473,218	112,078,358

\* Diverted the money from subcontracting costs to project direct cost

\*\*From Aug 2016 to Aug 2017

27

9

4

The operation expenses include the costs hiring local consultant and staff.

### Local Consultant and Staff

SL. No	Name	Designation	Duration	
			From	Up to
1	Mr. Md.Abdul Gaffar	Senior Consultant ( Urban Governance Support / Monitoring)	15 August, 2014	31 December 2017
2	Mr. Md. Sohrab Hossain	Senior Consultant-2 ( Urban Governance Support /Monitoring)	01 April, 2014	31 December 2017
3	Mr. Md. Abdul Motalleb	Consultant	01 September, 2014	31 December 2017
4	Mr. M A Quddus	Senior Consultant	16 June 2015	31 December 2017
5	Mr. Md. Mohirul Islam	Consultant	2 September, 2015	31 August 2017
6	Mr. Md. Feroze Ahmed	Consultant ( Training Support/Facilitation of the training on Citizen Participation)	6 September 2015	27 November, 2015
7	Mr. Md. Yeasin Arafat	Consultant ( Training Support/Facilitation of the training on Citizen Participation)	10 May 2015	31 August 2017
8	Mst. Israt Jahan	Consultant ( Training Support/Facilitation of the training on Citizen Participation)	20 January 2016	30 April 2016
9	Mr. Ekram Hossain	Editor	13 December 2015	31 January, 2016
10	Mr. Syed Shahriar Amin	Senior Consultant (Masterplan)	17 January, 2016	30 June, 2016
11	Mr. Mark Ellery	Senior Consultant (Urban Governance Improvement)	21 January, 2016	21 February, 2016
12	Mr. AKM Abul Kalam	Senior Consultant (Urban Governance/ Planning)	17 January, 2016	1 February, 2016
13	Institute of Architectures Bangladesh (IAB)	National Consultant Team	19 January, 2016	30 April, 2016
14	Mr. Munshi Rafiqul Islam	Translator	7 February,2016	30 June, 2016
15	Mr. Hiranmoy Roy	Office Manager	1 May, 2014	31 December 2017
16	Mr. Daloer Jahan Suhag	Assistant Office Manager	01 November,2015	31 December 2017
17	Mr. Md.Mahedi Hassan	Translator	1 June, 2014	31 December 2017
18	Mr. Paritosh Biswas	Translator	01 December 2014	31 December 2017

### Annex 7 Assignments of Bangladeshi Counterpart Personnel

	Name	Designation	Role in the project	Duration
1	Mr. Ashoke Madhub Roy	Former Addl. Secretary, LGD	(Former) Overall Super vision	Feb. 2014 - Dec. 2015
	Mr. Jotirmay Datta	Addl. Secretary, LGD	(Former) Overall Super vision	Dec. 2015 - Nov. 2016
	Mr. MD Mahbub Hossain	Addl. Secretary	Overall Super vision	Nov. 2016 – present
2	Mr. Khalilur Rahman	Former Deputy Secretary, LGD	(Former) Project Director	Feb. 2014 - Dec. 2015
	Mr. Kazi Asaduzzaman (from March, 2016 to March, 2016)	Deputy Secretary	(Former) Project Director	Mar. 2015 – Mar. 2016
	Mr. Md. Abdur Rouf Mia	Deputy Secretary	Project Director	Mar. 2016 - present
3	Md. Jahid Hossain	Senior Assistant Secretary, LGD	Assistant Project Manager	Feb. 2014 - Present

38  
  
 42

## Annex 8 Technical Project Proposal (TPP) Budget

### (1) Source of Financing with Cost (In Lakh Taka)

Source of financing	In Kind (equivalent amount) Million Yen	Total (Lakh Taka)
Government of Bangladesh	0	0
Development Partner (JICA)	522,654	3,868.27
Grand total	522,654	3,868.27

### (2) Year-wise breakdown of cost

Financial Year	Total Cost	Project Aid (DPA)
Year-1 (Jul./2015-Jun./2016)	0	2,688.98
Year-2 (Jul./2016-Jun./2017)	768.42	768.42
Year-3 (Jul./2017-Jun./2018)	410.87	410.87
Grand total	3,868.27	3,868.27

3/2  
m  
k

### Annex 9. List of Equipment

No	Purchased Date (D/M/Y)	Description/ Name of Equipment/Goods	Number of purchase
1	22-Jun-14	Laptop Computer	1
2	22-Jun-14	Desktop Computer	1
3	22-Jun-14	Air Conditioner	2
4	22-Jun-14	IPS	2
5	29-Jun-14	Water Supplier	1
6	14-Feb-14	Projector	1
7	14-Feb-14	Screen	1
8	14-Feb-14	Video Camera Stand	1
9	14-Feb-14	Video Camera	1
10	14-Feb-14	Memory Card	1
11	15-Feb-14	Laser Printer	1
12	17-Feb-14	Mobile Phone	5
13	18-Feb-14	Mobile Phone	5
14	1-Jun-14	Table Executive	8
15	1-Jun-14	Conference Table	1
16	1-Jun-14	Executive Chair	14
17	1-Jun-14	Multipurpose Shelf	2
18	9-Jun-14	Multiline Plug	3
19	9-Jun-14	Mobile Printer	1
20	9-Jun-14	Router	1
21	9-Jun-14	Qubee Modem Gigaset Postpaid,	1
22	9-Jun-14	Land Phone	1
23	10-Jun-14	Clock	2
24	10-Jun-14	Curtains	8
25	9-May-14	Mobile Internet Modem	2
25	28-Oct-14	Mobile Internet Modem	1
27	18-Nov-14	Belkin Power Stripe	1
28	27-Nov-14	Mobile Internet Modem WiFi	1
29	21-Jan-15	Pendrive (USB	1
30	6-Apr-15	Internet Router	1
31	6-Jun-15	LASER Pointer	1
32	29-Jun-15	Software CD	1
33	29-Jun-15	Digital Camera	1
34	29-Jun-15	Internet Router	1
35	29-Jun-15	Laptop Computer	1
36	29-Jun-15	Anti-virus Software	1
37	29-Jun-15	Microsoft Office 2013	1
38	29-Jun-15	Microsoft Windows 7	1
39	29-Jun-15	Digital Voice Recorder	1
40	29-Jun-15	DVD Reader-Writer	1
41	29-Jun-15	External Hard Disk	1
42	6-Aug-15	SD Memory Card	1
43	25-Feb-16	Charger for land phone	2
44	14-Mar-16	Mobile router	1
45	15-Mar-16	Roubin Multiplug	1

32 1 2



No	Purchased Date (D/M/Y)	Description/ Name of Equipment/Goods	Number of purchase
46	23-Mar-16	Camera Bag	1
47	23-Mar-16	Projector Bag	1
48	23-Mar-16	Laptop Adapter Six Month Warranty	1
49	23-Mar-16	Laptop Apower Cable	1
50	3-Apr-16	Belkin 6 port Multiplug	2
51	18-Apr-16	USB Printer cable	1
52	20-Apr-16	IBT Assay for Xerox Digital printer	1
53	26-Jul-16	A4 Tech Mouse	1
54	5-May-16	Air Conditioner	1
56	11-Aug-16	Pendrive (USB)	1
55	22-Nov-16	Anti-virus Software	1
57	28-Jan-17	HDMI Converter	1
58	17-Apr-17	Mikrotik Router	1
59	17-Apr-17	Router TP LINK	1
60	17-Jul-17	LASER Pointer	1
61	4-Jul-17	Mouse	1
62	17-Jul-2017	Power adaptor	15

38

✓

42

### Annex 10: Record of Working Group Meeting

No. of Meeting	Date
1st Meeting	27 August. 2014
2nd Meeting	9 November 2014
3rd Meeting	17 December 2014
4th Meeting	13 April 2015
5th Meeting	2 June 2015
6th Meeting	10 August 2015
7th Meeting	15 September 2015
8th Meeting	4 November 2015

3R  
dy k

### **Annex 11 List of training materials developed**

1. Training Handbook: Orientation course on the basics of Paurashava administration[English] (submitted in December 2016)
2. Training Handbook: Orientation course on the basics of Paurashava administration [Bengali] (submitted in December 2016)
3. Handbook on Paurashava Tax Collection [English] (submitted in December 2016)
4. Handbook on Paurashava Tax Collection [Bengali] (submitted in December 2016)
5. Handbook on Paurashava Tax assessment [English] (submitted in December 2016)
6. Handbook on Paurashava Tax assessment [Bengali] (submitted in December 2016)
7. Handbook on Paurashava Accounting and Reporting [English] (submitted in December 2016)
8. Handbook on Paurashava Accounting and Reporting [Bengali] (submitted in December 2016)
9. Handbook on Paurashava Budget Formulation, Execution and Monitoring [English] (submitted in December 2016)
10. Handbook on Paurashava Budget Formulation, Execution and Monitoring [Bengali] (submitted in December 2016)
11. Handbook on Paurashava Financial Management for Elected Representatives [English] (submitted in December 2016)
12. Handbook on Paurashava Financial Management for Elected Representatives [Bengali] (submitted in December 2016)
13. Handbook on Citizen Participation [English] (submitted in May 23, 2017)
14. Handbook on Citizen Participation [Bengali] (submitted in May 23, 2017)
15. Handbooks on Streets [English]
16. Handbooks on Streets [Bengali]
17. Handbooks on Drainage [English]
18. Handbooks on Drainage [Bengali]
19. Handbooks on Master Plan Implementation [English]
20. Handbooks on Master Plan Implementation [Bengali]



## Annex 12 Results of Training Courses

No. Date	Venue	Subject	Trainer	Participants	Level of understanding of Training*1	Level of Satisfaction with Training*2	Level of Understanding of Training Manual*3
1 21-23 April, 2015	Dhaka	Paurashava Budget formulation, accounting, monitoring and reporting	SPGP consultants	Secretary: (5)	3.9	3.9	N/A
2 12-14 May, 2015	Dhaka	Paurashava Tax collection and assessment	SPGP consultants	Secretary: (5) Tax Collector: (3) Tax Assessor: (4) Assistant Tax Collector: (3) Assistant Tax Assessor: (1) Others: (1)	3.88	3.94	N/A
3 20-21 May and 27-28 May, 2015	Dhaka	Financial management for Elected Representatives	SPGP consultants	Mayor: (4) Councillor: (35) Others: (5)	3.32	3.5	N/A
4 17-19 May and 24-26 May, 2015	Dhaka	Orientation Course on the Basics of Paurashava Administration	NLG trainers, SPGP consultants	Mayor: (5) Councillor: (58)	3.32	3.6	3.1
5 06-07 June, 2015	Dhaka	Training on Citizen Participation through Ward Committee (WC) and Town Level Coordination Committee (TLCC) at the central level	SPGP consultants	Mayor: (5) Secretary: (5) Executive/Assistant Engineer: (5) Health Officer: (5) Accountant: (5) Tax Collector: (5) Tax Assessor: (5) Councillor: (30)	3.34	3.58	N/A
6 08 June, 2015	Dhaka	Training of Trainers (ToT) on Citizen Participation through Ward Committee (WC) and Town Level Coordination Committee (TLCC) at the central level	SPGP consultants	Secretary: (5) Executive/Assistant Engineer: (5) Health Officer: (5) Accountant: (5) Tax Collector: (5) Tax Assessor: (5)	3.7	3.65	N/A
7 02-03 September, 2015	Dhaka	Training on Trainers (ToT) on preparation and implementation of Development Planning	SPGP consultants	Executive Engineers/Assistant Engineers/Sub-assistant engineers of pilot Paurashavas (8). NLG faculty members (2), Consultants of SPGP (3)	3.54	3.46	N/A

SR

✓

K

No. Data	Venue	Subject	Trainer	Participants	Level of understanding of Training <sup>1</sup>	Level of understanding with Training <sup>2</sup>	Level of Understanding of Training Manual <sup>3</sup>
20-23 September, 2015							
8	5 Pilot Paurashov as	Training on Citizen Participation through Ward Committee (WC) and Town Level Coordination Committee (TLCC) at the Paurashava level	Paurashava level officers	Councillors/ Paurashava officers/ Paurashava Community Members (557)	3.62 (WC) 3.65 (TLCC)	3.69 (WC) 3.64 (TLCC)	3.63
9	04-06 October, 2015 11-13 October, 2015 25-27 October, 2015 29-31 March, 2016	Training on Preparation and Implementation of Development Plan for four Paurashavas	SPGP consultants, NLG trainers	Mayors, Councillors, Paurashava staff (70)	3.38	3.51	N/A
10	12-13 October, 2015 19-20 October, 2015	Tax Assessment Followup Training	SPGP consultants	Paurashava Staff (27)	N/A	N/A	3.77 Budgetary 3.5 (Tax)
11	26-28 January, 2016 02-04 February, 2015	Expansion Training on Paurashava Budget Preparation and Accounting at Central Level (1st Batch and 2nd Batch) for 19 Paurashavas	NLG trainers, SPGP consultants	Secretary (18) Accountant (19)	3.93	3.7	N/A
12	09-11 February, 2016 16-18 February, 2016 23-25 February, 2016	Expansion Training on Paurashava Tax Assessment and Collection at Central Level (1st Batch, 2nd Batch and 3rd Batch) for 19 Paurashavas	NLG trainers, SPGP consultants	Secretary (16) Tax Assessor/Assistant Tax Assessor (17) Tax Collector/Assistant Tax Collector (22)	3.83	3.69	N/A
13	13-15 March, 2016 25-28 April, 2016	Orientation Course on the basics of Paurashava Administration for newly elected representatives (1st Batch and 2nd Batch) for five Paurashavas	NLG trainers, a SPGP consultant	Councillor (40)	3.43	3.63	N/A
14	21-22 March, 2016 05-06 April, 2016	Short Training on Preparation and Implementation of Development Plan for newly elected representatives in two Paurashavas (Sengarchor and Bakergoud)	SPGP consultants	Councillor (19)	3.33	3.33	N/A

\*1. 4 grade evaluation. Criteria: Understood well-4, Understood-3, Not understood-2, Not understood at all-1. \*2. 4 grade evaluation. Criteria: Very good-4, Good-3, Bad-2, Very bad-1

\*3. 4 grade evaluation. Criteria: Understood well-4, Understood-3, Not understood-2, Not understood at all-1

SP

DM

Y

No. Date	Venue	Subject	Trainer	Participants	Level of understanding of Training <sup>1</sup>	Level of Satisfaction with Training <sup>2</sup>	Level of Understanding of Training Manual <sup>3</sup>
1 25-28 April, 2016	Dhaka	Orientation Course on the basics of Paurashava Administration for newly elected representatives(3rd Batch) for five Paurashavas	SPGP consultants	Male Councilor (14) Female Councilor (4)	3.44	3.78	N/A
2 24 May, 2016	Sengarchar	Training on Paurashava Financial Management for Elected Representative	SPGP consultants	Mayor: (1) Male Councilor (8) Female Councilor (2)	N/A	N/A	N/A
02 June, 2016	Bakergonj			Mayor: (1) Male Councilor (9) Female Councilor (3)	N/A	N/A	N/A
25 May, 2016	Sengarchar	Training on Paurashava Internal Audit System for Accounting and Audit Standing Committee	SPGP consultants	Mayor: (1) Male Councilor (3) Female Councilor (1)	N/A	N/A	N/A
5 June, 2016	Bakergonj			Mayor: (1) Male Councilor (2) Female Councilor (2)	N/A	N/A	N/A
3 31 October, 2016 to 01 November, 2016	Kanaighat			Mayor (1) Male Councilor (9) Female Councilor (3) Secretary (1) Paurashava Staff (13)			
5 26-27 October, 2016	Algoria	Training on Tax Assessment followup	SPGP consultants and Secretary and Engineer of pilot paurashavas	Mayor: (1) Secretary (1) Assistant Tax Collector (9)	3.80	3.59	N/A
6 31 October, 2016 to 01 November, 2016	Kanaighat			Mayor: (1) Secretary (1) Assistant Tax Collector (9)			
7 14-15 November, 2016	Sholikupa			Mayor: (1) Tax Assessor/ Tax Collector and other paurashava staff (12)			
8 21-23 November, 2017	Dhaka	Orientation Course on the basics of Paurashava Administration for newly elected representatives	SPGP consultants	Mayor: (1) Male Councilor (2) Female Councilor (2) Secretary (1)	4.00	3.67	N/A
9 December, 2017	Dhaka	Training on Preparation and Implementation of Development Plan	SPGP consultants	18 Participants (Mayor, Councilor and Paurashava Staff)	3.78	3.78	N/A

SR

✓

4

No. Date	Venue	Subject	Trainer	Participants	Level of understanding of Training*1	Level of Satisfaction with Training*2	Level of Understanding of Training Manual*3
7 December, 2016	Kanaighat			Mayor: (1) Male Councilor (9) Female Councilor (3)			
10 21 December, 2016	Shoikupa	Training on Financial Management for Elected Representative	SPGP consultants and Secretary and Secretary of pilot paurashavas	Mayor: (1) Male Councilor (9) Female Councilor (3)	3.59	3.68	N/A
26 December, 2016	Aighoria			Mayor: (1) Male Councilor (1) Female Councilor (3) Secretary (1) Accountant (1) Assistant Accountant (1)			
08 December, 2016	Kanaighat			Mayor: (1) Accountant (1) Assistant Engineer (1) Cashier (1) Paurashava Officials (4)			
11 22 December, 2016	Shoikupa	Training on Internal Audit System for Account and Audit Standing Committee	SPGP consultants and Secretary and Secretary of pilot paurashavas	Mayor: (1) Male Councilor (2) Female Councilor (2)	3.64	3.59	N/A
27 December, 2016	Aighoria			Mayor: (1) Male Councilor (3) Female Councilor (1) Secretary (1) Accountant (1)			
12 24-26 January, 2017	Dhaka	Paurashava Budget formulation, accounting, monitoring and reporting for NOBIDEP	SPGP consultants	Secretary (18) Accountant/ Asst. Accountant (17)	4.00	3.79	N/A
13 13-15 February, 2017	Dhaka	Paurashava Tax collection and assessment for NOBIDEP	SPGP consultants	Secretary: (9) Tax Collector: (11) Tax Assessor: (11) Assistant Tax Collector: (2) Assistant Tax Assessor: (1)	3.82	3.88	N/A
3-5 April, 2017				Secretary: (8) Tax Collector: (5) Tax Assessor: (5) Assistant Tax Collector: (2) Upper division Assistant (1)	4.00	3.67	N/A
08-09 March, 2017	Bakergonj			58 Participants (Councilor, Paurashava Staff, and WCTLCC Member)			
14-15 March, 2017	Kanaighat			49 Participants (Councilor, Paurashava Staff, and WCTLCC Member)			
14 21-22 March, 2017	Shoikupa	Training on Citizen Participation through WC and TLCC	SPGP consultants	47 Participants (Councilor, Paurashava Staff, and WCTLCC Member)	3.78	3.71	N/A
28-30 March, 2017	Aighoria			43 Participants (Councilor, Paurashava Staff, and WCTLCC Member)			
04-05 April, 2017	Sengarchar			45 Participants (Councilor, Paurashava Staff, and WCTLCC Member)			

32

12

No. Date	Venue	Subject	Trainer	Participants	Level of understanding of Training*1	Level of Satisfaction with Training*2	Level of Understanding of Training of Manual *3
11 April, 2017							
15	Dhaka	Training on Financial Management for Elected Representative for NOBIDEP	SPGP consultants	Mayor (18) Councillor (54)	3.68	3.66	N/A
18 April, 2017							
12 April, 2017							
16	Dhaka	Training on Internal Audit System for Account and Audit Standing Committee for NOBIDEP	SPGP consultants	Mayor (18) Councillor (18)	3.71	3.65	N/A
19 April, 2017							
17 15-17 April, 2017	Dhaka	Training on Master Plan Implementation Course	SPGP consultants	Mayor (4) Pannal Mayor (1) Councillor (3) Executive Engineer (1) Assistant Engineer (3) Sub-Assistant Engineer (4) Draftsman (1)	3.38	3.31	3.50
18 17-19 July, 2017	Dhaka	Training on Street Development.	SPGP consultants	The total number of participants was 19 from 5 pilot Paurashavas.	3.32	3.42	3.37
19 21-23 August, 2017	Dhaka	Training on Drainage Development	SPGP consultants	The total number of participants was 24 from 5 pilot Paurashavas.	3.27	3.41	3.23

\*1. 4 grade evaluation. Criteria: Understood well-4, Understood-3, Not understood-2, Not understood at all-1. \*2. 4 grade evaluation. Criteria: Very good-4, Good-3, Bad-2, Very bad-1

\*3. 4 grade evaluation. Criteria: Understood well-4, Understood-3, Not understood-2, Not understood at all-1

SP

✓

4



### Annex 13 Detailed Achievement Level of Output 3

#### **Output 3.**

Administrative and manageable capacity of the pilot Paurashavas is improved.

#### **Objectively Verifiable Indicator:**

"Paurashava staff's improvement of performance in pilot Paurashavas in the subjects in which pilot training was provided as follows.(\*)

- Budget formulation: Preparation of the budget document following rules and regulations, timely submission of the budget document and so on.
- Accounting and monitoring: Timely entry of accounting data and daily / monthly checking, monthly monitoring
- Tax collection: Improvement in tax collection efficiency, timely preparation of demand and collection register, monitoring of tax collection amount and so on.
- Tax assessment: Implementation of timely re-assessment, increase in the total and average demand amount
- Citizen participation: Appropriate frequency of and number of participants in WC and TLCC meetings
- Development planning: Preparation of development plans in line with the operational handbook"

\* Target numbers of Indicators will be set by June 2016.



## 1. Finance

### Budget formulation

#### Indicator 1: Preparation of a budget document following rules and regulations

Level 1: Revenue surplus is not calculated in Form A.

Level 2: Revenue surplus is calculated but it is not input in Development account as transfer.

Level 3: Revenue surplus calculation in Form A is appropriate, but capital account is not appropriately indicated.

Level 4: Form A is prepared as specified in the rules (revenue surplus and capital account are appropriately indicated in budget document).

#### Level at the beginning of the project (FY2014-15)

Level 1.86 (average of 7 pilot paurashavas): Level 1 (4 paurashavas), Level 2 (1 paurashava), Level 3 (1 paurashava) and Level 4 (1 paurashava)

#### Target level at the terminal evaluation (around June 2017)

Level 3: Seven pilot Paurashavas prepares budget documents with revenue surplus (which is transferred to Development account).

**Means of Verification:** Budget documents of pilot paurashavas.

#### Result:

Paurashava	Baseline	Endline (as at August, 2017)	Remarks
Bakerganj	1	4	
Sengarchar	2	4	
Atgharia	1	4	
Shailkupa	4	4	
Kanaighat	3	4	
Pakundia	1	4	
Ulipur	1	1	
Average	1.86	3.57	

#### Indicator 2: Timely submission of a budget document

Level 1: Budget document was not submitted to LGD.

Level 2: Budget document was submitted to LDG after July.

Level 3: Budget document was submitted to LDG before the end of June.

Level 4: Budget document was submitted to LDG before the end of May.

32

## Summary Sheet

<b>1 Outline of the Project</b>	
<b>Country:</b> The People's Republic of Bangladesh	<b>Project Title :</b> The Strengthening Paurashava Governance Project (SPGP)
<b>Thematic Area :</b> Governance	
<b>Division in Charge :</b> Public Governance and Financial Management Team, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department	<b>Cooperation Scheme :</b> Technical Cooperation Project
	<b>Total Cost :</b> Approximately 640 million yen (estimated amount as of terminal evaluation)
<b>Project Period :</b> (R/D) February 2014 – January 2018 (4 years) (Extended Period) February 2018- September 2018  (Date of R/D) October 10, 2013	<b>Supporting Organization in Japan :</b> IC Net Limited
	<b>Counterpart Agency :</b> Local Government Division (LGD), Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives (MLGRD&C)
	<b>Other related cooperation:</b> <b>Expert:</b> Advisor to Local Governance (November 2016 – October 2021) <b>ODA Loan:</b> Northern Bangladesh Integrated Development Project (NOBIDEP) (March 2013 – March 2020)
<b>1-1 Background of the Project</b> <p>Bangladesh is experiencing rapid urbanization. The annual population growth rate is 3.4% in urban areas, as compared with the national average of 1.7%. The deteriorating living environment, the haphazard construction of residential districts and traffic networks, and inadequate public service delivery have become conspicuous in many urban areas. It is reported that by 2015 the number of urban poor will have grown by one million since 2008 despite the declining poverty rate on a national level. (Asia Development Bank, Final Report: Second Urban Governance and Infrastructure Improvement Project (2008)) Mindful of such a rapid urbanization, the government of Bangladesh has put forward a policy of revitalizing local economies by strengthening local administration and other means in its Sixth Five-Year Plan (2011/12-2015/16) as part of its efforts to reduce poverty and achieve balanced development.</p> <p>In Bangladesh, local governments in urban areas are divided into City corporations and Paurashavas (municipalities), depending on the scales of their population and tax revenue. These urban local governments have a larger scope of responsibility than the rural local government. With limited service delivery by the central government to these urban local governments, they assume such important functions as city planning, local infrastructure development, and the delivery of public services essential for local communities, including water supply and solid waste management. Unlike City corporations, which govern large cities, Paurashavas, which are located nearer to rural areas, are expected to play additional roles, including promoting local industries, invigorating physical distribution in rural areas, and serving as a center for developing the local economy as a whole. Most of the Paurashavas, however, are unable to envision such roles intrinsic to local governments, because of lack of financial and human resources and the inadequate capacities of elected representatives and officials as well as municipal machinery. They lack the capacity to deliver public services based on a mid- to long-term strategy or development plan, and in many Paurashavas, municipal management is not efficient and service delivery is often haphazard. The situation is particularly serious in small Paurashavas.</p> <p>The Bangladesh government has an institution for capacity building of local governments called National Institute of Local Government (NILG), whose existing training programs are limited in terms of their content and participant base as far as Paurashavas are concerned. The Asian Development Bank (ADB) and the World Bank have been supporting the institutional capacity building of Paurashavas combined with infrastructure development for a long time. Their assistance has proved relatively successful for large and medium Paurashavas; the problem is that such assistance has not reached out to every small Paurashava. These circumstances prompted the Bangladesh government to request Japan to implement the yen-loan project called “Northern Bangladesh Integrated Development Project (NOBIDEP)”, a comprehensive development project involving building the administrative capacity of small Paurashavas and developing</p>	

basic urban infrastructure, including infrastructure development in surrounding areas. This led to the signing of a yen-loan contract with JICA in March 2013. In addition, the Bangladesh government, recognizing both the importance of supporting small Paurashavas, which are at early stages of urbanization, and the hitherto unaddressed need for developing a capacity development system for such Paurashavas, asked Japan for a technical cooperation project designed to facilitate the yen-loan project and maximize its effectiveness and support capacity building for Paurashavas. This resulted in a detailed design study of June 2013, which in turn led to the signing of a Record of Discussion (R/D) on October 10, 2013.

## 1-2 Project Overview

### (1) Overall Goal

Measures for Paurashava capacity development are taken nation-wide based on the mid-long term strategy.

### (2) Project Purpose

Paurashava capacity development framework is established.

### (3) Outputs

Output 1: A mid-long term strategy for Paurashava capacity development is developed and institutional arrangements for its implementation are made.

Output 2: Tools and training courses for Paurashava capacity development are in place.

Output 3: Administrative and manageable capacity of the pilot Paurashava is improved.

### (4) Inputs

<Japanese side> Assignment of Experts: 103.90 M/M<sup>1</sup>.

Training in Japan: 98 persons (25.5 M/M)

Equipment and Machineries: computers and projectors

Local Operation Cost: Approximately 112 million yen

<Bangladeshi side> Allocation of Counterparts: Project Director, Project Manager (vacant), Assistant Project Manager

Local Operation Cost : The travel expense and allowance for training in Japan were borne by the Government of Bangladesh.

Others : Office space for JICA experts at NILG and the venues for the follow-up activities in pilot Paurashavas.

## 2 Evaluation Team

### Member of the Evaluation Team

#### <Japanese side>

Name	Position in the Team	Title
Mr. Yoichiro Kimata	Leader	Acting Director, Public Governance and Financial Management Team, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Ms. Mifumi Nakatani	Cooperation Planning	Public Governance and Financial Management Team, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Ms. Ayako Namura	Evaluation Analysis	Tekizaitekisho LLC.

#### <Bangladeshi Side>

Name	Position	Organization
Mr. Md. Abdur Rouf Mia	Deputy Secretary	Local Government Division, Ministry of Local Government, Rural Development and Cooperatives

<sup>1</sup> Input from the beginning of the project to June 2017.

<b>Period</b>	September 9 to 22, 2017	<b>Type of Evaluation</b> : Terminal Evaluation
<b>3 Results of Evaluation</b>		
<b>3-1 Achievements confirmed through evaluation</b>		
<p><b>(1) Output 1: A mid-long term strategy for Paurashava capacity development is developed and institutional arrangements for its implementation are made. [To be partially achieved]</b></p> <p>The working group<sup>2</sup> was formed to prepare a draft mid-long term strategy for capacity development of Paurashavas, and the draft of the National Strategy for Paurashava Governance Improvement (NSPGI) 2016 -2025 was finalized in June 2016 through a series of discussion at the working group. While Pilot Paurashava Action Plans are already developed and the planned activities have been implemented and monitored, action plans of LGD, NILG and LGED need to be elaborated within the project period in accordance with NSPGI. The list of rules and regulations to be revised or newly developed in alignment with Paurashava Act 2009 was prepared by December 2015. In the remaining project period, the Project and LGD are expected to discuss the contents of listed rules and regulations and necessary actions to be undertaken. The NSPGI specifies the implementation arrangement of the strategy, namely the establishment of NSPGI Steering Committee and NSPGI Implementation Committee. The functions and members of both committees were defined in April 2017. The action plans of LGD, NILG and LGED and the manual of how to make and use a Paurashava Action Plan are in process of preparation, and it is expected that their roles and responsibilities will be clearly defined.</p>		
<p><b>(2) Output 2: Tools and training courses for Paurashava capacity development are in place. [To be partially achieved]</b></p> <p>Through the project activities, the tools and training courses for Paurashava capacity development have been in place. Considering various conditions including Paurashavas' needs, limited project terms and resources, the Project decided to develop the training courses on ten subjects<sup>3</sup>. The operational handbooks of five subjects<sup>4</sup> out of these ten will be approved by LGD by the end of cooperation term. Those of other five subjects seems difficult to be finalized in the remaining period since the related activities for training have been delayed due to the prohibition on the Japanese experts for six months to enter Bangladesh in the second half of 2016. The evaluation of training participates on developed training courses shows high satisfaction level: the level of understanding of training marked 3.63 on average of nine subjects<sup>5</sup> for a four-grade evaluation (target value: 3.6), the level of trainees' satisfaction with training courses marked 3.63 on average (target value: 3.6) and the trainees' assessment on the operational handbooks recorded 3.48 on average (target value: 3.5). In sum, while the Output 2 is also on the way to achieving the set targets, the developed training courses and operational handbooks are very effective tools for work improvement of Paurashavas' mayors, councilors and officials and performance improvement of Paurashavas nationwide.</p>		
<p><b>(3) Output 3: Administrative and manageable capacity of the pilot Paurashavas is improved. [To be achieved]</b></p> <p>The Project conducted the pilot trainings at the five pilot Paurashavas on the ten subjects, excluding two Paurashavas which receive the assistance from NOBIDEP<sup>6</sup>. At the Mid-term Review, the Project decided to focus on six subjects (namely, 1) budget formulation, 2) accounting and monitoring, 3) tax collection, 4) tax assessment, 5) citizen participation and 6) development planning) to examine the Paurashavas' performance in accordance with the approval of</p>		

<sup>2</sup> Member secretary is Deputy Secretary of LGD (Project Director of Strengthening Paurashava Governance Project (SPGP)). Other members are: Representatives from LGD, NILG, LGED, and DPHE. Bangladesh Institute of Management (BIM), Municipal Association of Bangladesh (MAB), Bangladesh Urban Forum (BUF), World Bank (WB), Asian Development Bank (ADB), Japan International Cooperation Agency (JICA), Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) and German Development Cooperation (GIZ), Project Directors of the Projects in LGED, Mayors from the seven pilot Paurashavas, and JICA SPGP Experts and Consultants.

<sup>3</sup> These ten courses are: budget formulation and accounting, tax collection and tax assessment, financial management for elected representatives, citizen participation, development plan, monitoring of Paurashava's activities, master plan implementation, street and drainage.

<sup>4</sup> These five courses are: budget formulation and accounting, tax collection and tax assessment, financial management for elected representatives, citizen participation

<sup>5</sup> Except "monitoring of Paurashava's activities" for which the trainees' evaluation will be implemented later.

<sup>6</sup> It was agreed that the Project would provide the training courses on the finance-related subjects for the Paurashavas under the NOBIDEP.

Joint Coordinating Committee (JCC) held in June 2016. Then, JICA experts set four-point scale assessment criteria in each subject to examine the capacity level of pilot Paurashavas before and after the intervention. As a result, all pilot Paurashavas improved their capacity in six subjects although some capacity areas of the pilot Paurashavas did not satisfy the target levels<sup>7</sup>. On the other hand, the follow-up activities<sup>8</sup> in pilot Paurashavas on four subjects, namely Monitoring of Paurashava's Activities, Master Plan Implementation, Streets and Drainage could not be carried out by the end of the cooperation term since the preparation of handbooks took time more than its original plan due to the six-month prohibition on the JICA experts to enter Bangladesh in 2016.

**(4) Project Purpose: Paurashava capacity development framework is established. [To be partially achieved]**

After the finalization of the NSPGI, LGD approved the NSPGI in June 2016. It is expected that LGD will circulate the NSPGI through any official notices such as a government gazette just after the completion of printing the NSPGI. The Project also has a plan to hold a NSPGI's dissemination seminar by the end of 2017. The action plans of LGD, NILG and LGED are still in preparation at this moment or need to be elaborated. In this respect, it seems difficult that those action plans will be approved by the NSPGI Implementation Committee by the end of the cooperation term. In addition, the monitoring methods and its formats seem difficult to be approved during the project implementation. Paurashavas Action Plans in the pilot Paurashavas were already developed and the activities have been monitored by the Project. By the end of the cooperation term, it is expected that LGD will approve introduction of Paurashavas Action Plan and its monitoring methodology developed by the Project and issue a government notice for a nationwide dissemination. Now the important point is how the specific actions and schedule to disseminate the Paurashava Action Plan will be clarified. Considering the remaining period, it seems difficult to officially make decisions on this matter.

The budget necessary for implementation of the NSPGI, namely the budget for infrastructure improvement, training for Paurashavas and an increase in the number of officers/staff, was estimated and presented in the NSPGI. Except the specific amount required for next five years for the trainings on subjects related to finance, the budget for trainings on the subjects developed by the Project have not been estimated nor included in the respective action plans yet. Moreover, these action plans with estimated budget need to be presented to LGD or the NSPGI Implementation Committee in order to acquire the budget.

In sum, the Team concluded that the Project Purpose will be still on the way to achieving its targets at the end of the cooperation term.

### **3-2. Summary of Evaluation Results**

#### **(1) Relevance: High**

The relevance of the Project is assessed as high. "Perspective Plan of Bangladesh 2010-2021: making vision 2021 a reality", the long-term development plan issued in April 2012 by the Government of Bangladesh, and "the Seventh Five-year Plan (2016/17 – 2020/21)" address the necessity of providing sound infrastructure and good public services, and the strategy for local government and rural development, which includes the capacity development of local administration. In this respect, the project components are aligned with these government strategies and plans.

The Project is also in line with the policies of the Government of Japan. The Japan's Country Assistance Program for Bangladesh issued in 2012 states that Japan will make sure that its assistance in any sectors will contribute to strengthening government functions and improving administrative services for enhancing governance.

Legally, Paurashavas are responsible for providing various public service but they have confronted lack of funds/budget, which has limited them to increase personnel and provide good service. To tackle these challenges, the strong needs to enhance the capacity of Paurashavas have been recognized. Moreover, it was necessary to enhance the function of central government bodies since there was not specific strategy and framework of capacity enhancement of Paurashavas. The training components, which have been provided by central government bodies such as NILG and LGED, needed to be enhanced to meet the needs of Paurashavas. The project scope covers development of Paurashavas' capacity improvement and specific action plan addressing the implementation structure and development of training courses for Paurashavas. Therefore, the Project is consistent with the needs of Bangladesh target groups.

<sup>7</sup> The reasons why some of the subjects did not reach the target level are attributed to the mind-set issue (the elected representatives believe that increased tax will reduce their vote and popularity) or insufficient number of staff at the Paurashavas according to the SPGP End-line Survey Report.

<sup>8</sup> SPGP conducts follow-up activities after pilot trainings at the pilot Paurashavas and provides technical assistance for the pilot Paurashavas to apply what they have learned for their work. The performance evaluation is conducted after the follow-up activities.

The achievement levels of some indicators in the PDM were lowered from the original PDM based on the recommendation from the Mid-term review. Considering the set targets of the original PDM were too ambitious to be achieved within the four-year cooperation period, this revision of the Project design would be appropriate.

## **(2) Effectiveness: Moderate**

The effectiveness of the Project is assessed as moderate. As described in “3-1. Achievements confirmed through evaluation”, it can be concluded that the Project has been laying a foundation for Paurashava capacity development framework; on the other hand, its purpose is still underway to achieve the targets set in the PDM. The reasons affecting to the achievement level of the Project Purpose are attributed to the factors interfering with the project progress and level of achievement of Project Outputs, which will be described in “(3) Efficiency”. The three Outputs have been directly leading to the fulfillment of the Project Purpose. The important assumption (external factors) set in PDM, “GOB’s policy regarding capacity development of LGIs including Paurashavas is maintained”, is secured.

## **(3) Efficiency: Moderate**

The efficiency of the Project is assessed as moderate. As described in “3-1. Achievements confirmed through evaluation”, the Project has been producing the expected outputs; however, Output 1 and Output 2 will be still on the way to achieving the targets at the end of the cooperation term. Particularly, institutional arrangement for implementation of NSPGI (Output 1) is still in the process of establishment and the operational handbooks on the five subjects out of ten need more time to finalize (Output 2).

The factors which have interfered with project efficiency to date were frequent occurrence of barricading of roads by opposition forces or general strike, and local election held in 2015, the restriction of JICA experts’ entering Bangladesh for six months during 2016. These caused delays of project progress. Moreover, the Project Manager’s position has been vacant throughout the project implementation. The Project Director had to deal with all management issues and could not have good level of communication with JICA experts due to his busy schedule.

## **(4) Impact: Uncertain**

The impact of the Project is judged as uncertain since there are many measures to be taken to generate project impact. Overall Goal of the Project is “measures for Paurashava capacity development are taken nationwide based on the mid-long term strategy”. At the time of the Terminal Evaluation, the measures for nationwide implementation of NSPGI are still under consideration. To achieve the Overall Goal, the following issues/measures have to be considered or taken: 1) LGD takes initiatives to organize and function the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee to promote implementation of NSPGI, 2) Action plans of LGD, NILG and LGED are certainly implemented with a certain budget and monitored by NSPGI Implementation Committee, 3) Paurashava Action Plan needs to be formulated at all Paurashavas with a standardized format to specify the short-term goals and targets and monitor their performance, 4) LGD approves all of the operational handbooks developed by the Project to provide standardized training courses for Paurashavas nationwide, 5) LGD revises or newly develops some of the rules and regulations in accordance with Paurashava Act 2009 based on the list of rules and regulations which need to be revised or newly developed are already identified by the Project, and 6) Sufficient number of trainers for developed ten training courses are secured to extend the trainings nationwide.

The Team also observed several other impacts in the pilot Paurashavas such as improved performance (improved tax collection efficiency) or provision of better public services resulting from improved tax collection efficiency and capacity of budget formulation.

s

## **(5) Sustainability: Uncertain**

The sustainability of the Project is assessed as uncertain.

### **■ Policy and institutional perspective**

Policy environment in relation with capacity development of local administration have been favorable to date. As stated in “(1) Relevance”, “Perspective Plan of Bangladesh 2010-2021” and “the seventh five-year development plan (2015/16-2019/20)” addressed the needs and importance of capacity development and improved services along with rapid urbanization in Bangladesh. Since the National Urban Sector Policy is still under revision at Government of Bangladesh, it is expected that the Policy will be finalized soon to ensure the NSPGI’s implementation.

In regard to institutional perspective, Paurashava Act 2009 is the primary law to stipulate the roles and responsibilities of Paurashavas in Bangladesh. It is necessary that some of the rules and regulations will be amended or newly developed in accordance with Paurashava Act 2009.

#### ■ **Financial/organisational perspective**

The financial sustainability of the Project is uncertain. The NSPGI presented the estimated budget necessary for its implementation, which was comprised of the budget/funds for 1) training implementation, 2) improvement of infrastructure and 3) an increase in the number of officials/staff of Paurashavas. Whether the necessary budget is secured largely depends on the decision made by the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee. The best way to secure the budget for the trainings will be to incorporate the training courses developed by the Project into the annual training plan of NILG and LGED respectively. This can also secure the budget for trainers (especially in case that consultants are hired), revision of operational handbooks and printing of revised ones for nationwide extension.

The organizational sustainability of the Project is also uncertain. The main point to ensure the organizational sustainability is whether the mechanism of NSPGI implementation will function. In other words, it is very important that the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee will be organized and function. It largely depends on a LGD's initiative. The mechanism of monitoring and evaluation of Paurashavas' performance is specified in the NSPGI, in which Directors of Local Government (DLG) at the division level and Deputy Directors of Local Government (DDLG) at the district are responsible for this task and reporting to LGD. Although this mechanism is defined in the NSPGI, it is still uncertain how monitoring and evaluation of Paurashavas' performance will be carried out in practice. It depends on discussion and decision to be made by the NSPGI Implementation/Steering Committees.

#### ■ **Technical perspective**

There are some issues to ensure the technical sustainability. Through the project activities, the contents and tools for nationwide implementation of the training for Paurashavas have been developed. Yet, the number of trainers is still on the way to development in all ten subjects. Moreover, several core trainers in some subjects need to be developed for teaching and leading other trainers to support nationwide implementation.

Officials of NILG and LGED have been involved in developing and revising operational handbooks, trainers of trainings and follow-up activities in the pilot Paurashavas. These accumulated experiences enable them to have sufficient know-how to revise or upgrade training contents and operational handbooks in the future. Moreover, NILG and LGED have sufficient experience to organize the trainings already.

### **3-3. Factors Promoting Project Effects**

#### **(1) Factors concerning to Planning**

No particular issues are identified.

#### **(2) Factors concerning to Implementation**

No particular issues are identified.

### **3-4. Factor Inhibiting Project Effects**

#### **(1) Factors concerning to Planning**

At the Mid-term Review, the achievement levels of some indicators in the PDM were set lower from the original PDM. This has not significantly affected the project effects over the course of project implementation, the careful examination of the balance between the project period and target level may be important.

#### **(2) Factors concerning to Implementation**

As described in “(3) Efficiency of “3-2. Summary of Evaluation Results”, frequent occurrence of barricading of roads by opposition forces or general strike, and local election held in 2015, the restriction of JICA experts' entering Bangladesh for six-month during 2016 have interfered with project progress. The vacancy of Project Manager's position throughout the project implementation made the Project Director much busier and this limited the good communication level with JICA experts due to his busy schedule.

### **3-5. Conclusion**



In sum, the Project is still underway to establish Paurashava capacity development framework. The Project successfully developed the NSPGI training courses and operational handbooks. On the other hand, there are several remaining activities or measures to be taken to ensure the establishment of its framework.

The Project highly met the needs of Bangladesh target groups and the Project is aligned with the policies of the Governments of Bangladesh and Japan. Also, revision of indicators at the Mid-term Review would be appropriate. Therefore, the project relevance was assessed as relatively high. The effectiveness and efficiency are judged as moderate since several factors interfering with the project progress were identified and those have affected the achievement level of the project outputs. The Team observed various impacts such as improvement of performance or public services delivered in the pilot Paurashavas. On the other hand, there are many issues/measures which need to be considered/taken for implantation of the NSPGI. Therefore, the impact was assessed as uncertain. The Team identified conditions and measures to ensure the project sustainability and most of the issues to ensure the sustainability depend on initiatives, discussion, or decision made by the NSPGI Steering. Therefore, the sustainability is judged as uncertain. In sum, the Team concluded that the Project Purpose and the Outputs are still on the way to achieving the targets set in the PDM and the Project needs to take measures following the recommendations to be described in “3-6. Recommendations” to fulfill the Project Purpose and ensure nationwide implementation of NSPGI.

### **3-6. Recommendations**

The Team recommended that the project period be extended until September 2018 to strengthen institutional arrangement for NSPGI implementation and further enhancement of foundation for Paurashavas capacity development. The following measures need to be taken.

#### **3-6-1. Measures to be taken by the end of the extended Project period**

##### **(1) Issuing an official notification of the NSPGI**

It is recommended that the official notification of NSPGI such as a government gazette would be issued and circulated for its implementation and formulation of action plans as soon as publicizing NSPGI. As part of notification, it is agreed that LGD in collaboration with JICA experts hold a dissemination seminar of the NSPGI inviting relevant government agencies, Paurashavas and development partners right after its publicizing.

##### **(2) Organizing the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee**

Just after the official notification of NSPGI, the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee should be officially established and hold meetings for discussing the following issues:

- Clarification of roles and responsibilities of relevant government agencies for implementation of NSPGI
- Formulation of LGD Action Plan for implementation of NSPGI
- Revision or new development of rules and regulations in aligned with Paurashava Act 2009 for implementation of LGD Action Plan with specific time frame prepared by LGD
- Defining format and approval process of Paurashava Action Plan
- Planning to secure the budget for implementation of Action Plans of LGD NILG, LGED and Paurashavas
- Development of monitoring mechanism for implementation of NSPGI and Action Plans of LGD NILG, LGED and Paurashavas

##### **(3) Approval and circulation of the operational handbooks**

As mentioned in “(2) Output 2” under “3-1. Achievements confirmed through evaluation,” the operational handbooks on five subjects are to be finalized and these on other five subjects are difficult to be completed by January 2018. The Project should finalize the operational handbooks on all ten subjects by the end of the extended Project period. LGD should approve the finalized handbooks and circulate them among all Paurashavas, which would be a critical milestone for conducting Paurashava training nationwide.

##### **(4) Extension of Paurashava training as well as development of trainers**

As indicated in (5) Sustainability under “3-2. Summary of Evaluation Results,” several core trainers in some subjects need to be developed for teaching and leading other trainers to support nationwide implementation. Therefore, it is

recommended that the Project conduct on the job training of trainers through supporting their training delivery to the other Paurashava than the pilot ones in the extension period.

**3-6-2. Measures to be taken after the end of the extended Project period (September 2018) for securing sustainability and nationwide dissemination of the Project effects**

**(1) Implementation of LGD Action Plan**

LGD Action Plan will be formulated by accommodating the result of discussions in the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee. LGD's initiative is highly required to take actions in the Plan for tackling the issues mentioned in 3-6-1. (2).

**(2) Nationwide dissemination of Paurashava's Action Plans**

After setting approval process and monitoring mechanism of Paurashava Action Plan with specific formats in the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee, LGD should notify them to all Paurashava and encourage them to prepare their Action Plans. DLGs and DDLGs should support and monitor Paurashava performance with clear roles and responsibilities.

**(3) Nationwide implementation of trainings developed by the Project**

Even though the Project will support conducting training to extended number of Paurashava, it is difficult to cover all the Paurashava. Therefore, LGD's arrangement for implementation of Paurashava training nationwide is indispensable. It is also recommended that the developed training courses by the Project be integrated into the annual training plans of NILG and LGED respectively. LGD will be required to secure the budget incorporated in their annual plans through endorsement of the NSPGI Steering Committee and the NSPGI Implementation Committee.

プロジェクト要約		指標	入手手段	外部条件	
上位目標					
ボルショバ行政能力強化戦略に基づき、全国のボルショバに対して行政能力強化策が実践される。		a.アクションプランの計画・実績の対比 b.能力評価支援に対するボルショバの満足度	アクションプランモニタリング報告書 アクションプランモニタリング報告書		
プロジェクト目標					
バングラデシュにおけるボルショバ行政能力強化に係る基盤が整備される。		a. ボルショバ行政能力強化戦略、アクションプランがバ政府内で正式に承認され、通知される。 b. 戦略及びアクションプラン実施に必要な予算が具体化され、予算確保にむけた計画が示される。 c. 戦略実施のモニタリングについて、様式を含む方策が明確化される。 d. パイロットボルショバにおける有効な活動事例を共有するための方策が具体化する。 e. <u>開発された研修教材(ハンドブック)が正式に承認され通知される。</u>	プロジェクト進捗報告書、関連政策文書 プロジェクト進捗報告書、関連政策文書、インタビュー プロジェクト進捗報告書、関連政策文書 プロジェクト進捗報告書、戦略文書 <u>プロジェクト進捗報告書</u>	・明確化された予算確保方針に基づき予算が確保される ・関係機関が引き続き必要な人員を配置する	
成果					
1	LGDのボルショバ行政能力強化の戦略及び実施体制が整う。	1-a. ボルショバ行政能力強化戦略案、アクションプラン案が作成される。 1-b. 戦略実施に向けて、改訂もしくは新規作成が必要となる各種規則が特定される。 1-c. 各戦略実施機関(枠組みに含まれる機関)の役割・責任範囲がアクションプランにて定義される。	プロジェクト進捗報告書 プロジェクト進捗報告書 戦略案、WG会議事録	・ボルショバ行政強化を含む地方自治体強化に係る中央政府の基本方針が維持される。	
2	ボルショバの実務能力強化のツール・研修基盤が整う。	2-a. 中核機能実施に必要なマニュアル・ガイドラインが整備される。 2-b. 中核機能実施に向けたボルショバ能力向上のための研修コースが、15コース以上策定される。 2-c. パイロットボルショバの受講者による研修評価結果(理解度と満足度)が3.6以上獲得する。 2-d. パイロットボルショバ研修受講者による開発された実務手引き書の理解度評価が3.5以上獲得する。 2-e. <u>各研修科目においてコアとなる講師が(最低2人)育成される。</u>	プロジェクト進捗報告書 プロジェクト進捗報告書 受講者満足度調査結果 プロジェクト進捗報告書 研修評価報告書 <u>プロジェクト進捗報告書</u>		
3	パイロットボルショバにおける行政能力が向上する。	研修を受講したパイロットボルショバ職員の業務能力の向上が以下のとおり達成される。 ●予算策定:規則に準拠した予算書が作成され、予算書を含む必要書類が期限内に提出される。(7つのパイロットボルショバで予算書が作成され、5月末までにLDGへ提出される。) ●会計とモニタリング:支出・入金情報が適時登録され、日次・月次に登録情報が確認され、月次の予算がモニタリングされる。(現金出納帳に支出・入金情報が記録され、収支バランスが各営業日に計算され確認される。会計毎に期末残高が毎月末に計算され、未払い・小切手分が調整される。予算執行額が毎月計算される。) ●徴税:徴税率が改善される、徴税台帳が作成される、徴税額等がモニタリングされる。(徴税率が60%を超える。新年度予算の徴税についての登録が新年度開始から2週間以内に作成される。各ワードすべてではないが、滞納税と一般の税が毎月徴税される。) ●税査定:適時な税査定が実施され、税査定額合計及び平均額が増やされる。(前回の査定から5年経っている全世帯の税査定が実施される。5年間で総要求額が25パーセント以上増加する。) ●市民参加:適切な頻度及び参加者数でWC及びTLCC会合が開催される。(5つのパイロットボルショバにおいてTLCC及び全WCが公式に設置される。TLCC及びWC設置後に年2回公式な会合が開催される。前会合の決定事項についての振り返りと議論を含むM/Mが作成される。) ●開発計画:行政実務ハンドブックに準拠した形で開発計画が作成される。(開発計画の案が各パイロットボルショバの評議会で承認され、中央省庁へ承認のため提出される。) <u>●ボルショバ活動のモニタリング*:</u> <u>●マスタープラン実施*:</u> <u>●道路*:</u> <u>●側溝*:</u>	パイロットボルショバモニタリング結果		
プロジェクト要約			投入		外部条件
活動			バングラデシュ側		
1-1	ボルショバ行政の役割・実態、制度・政策環境、課題を分析する。		カウンターパート (1)プロジェクトダイレクター (LGD) (2) プロジェクトマネージャー (LGD) (3) カウンターパート要員(CP) (LGD) (4) その他関係機関における関係者 (NILG、LGED等) 運営・管理費 執務スペース及び執務に必要な事務機材、電気、上下水道、電話等の運営管理費、その他プロジェクト関係職員等、必要な経常経費 プロジェクト実施経費 (1) カウンターパート等出張旅費 等		・ボルショバへの通常中央政府交付金が減額されない ・ボルショバの人員が減少しない
1-2	ボルショバ行政に求められる中核機能・喫緊の能力強化ニーズを具体化する。				
1-3	関係機関(ドナー含む)を巻き込みつつ、1-2で具体化された能力の強化実施枠組みを構築する。				
1-4	活動1-2で具体化された中核機能の強化に関し、進行中及び過去の取り組みをレビューし、教訓、グッドプラクティスを抽出する。				
1-5	全国のボルショバ行政能力を強化を図るための中長期的戦略/ロードマップを策定するため、関係者(ドナー含む)から成るWGを設置する。				
1-6	活動1-4の結果、成果3におけるパイロット活動の結果等を踏まえ、上記WGで協議しつつ、全国のボルショバ行政能力の強化を図るための中長期的戦略/ロードマップを策定する。				
1-7	活動1-6で策定した中長期戦略に基づき、研修計画を含むアクションプランを策定する。				
1-8	ボルショバ行政能力向上を実施する上で必要な制度・政策環境を分析し、これを踏まえてボルショバ強化政策支援/体制整備に係る必要な支援を行う。				
1-9	<u>戦略運営委員会・戦略実施委員会がLGDのイニシアティブのもと開催される。</u>				
1-10	活動1-6、1-7で策定されたボルショバ行政能力向上の戦略/ロードマップ及びアクションプランに則った活動が行われるために必要な側面支援を行う。				
1-11	ボルショバ法2009年に関連した各種規則の現状を把握するための調査を実施する。				
1-12	中長期的戦略を実施するために改訂あるいは策定が必要な規則のリストを作成する。				
2-1	活動1-2で具体化されたボルショバの中核機能に関係する既存の実務マニュアル・ガイドライン、過去に実施された研修プログラムをレビューする。				
2-2	活動1-2で具体化されたボルショバ行政の中核課題、活動2-1の結果を踏まえ、これに係る行政能力を強化するための実務マニュアル・ガイドラインを開発/改訂(歳入向上・計画策定・TLCC等)する。				
2-3	活動2-1の結果を踏まえつつ、2-2で整備されたマニュアルをボルショバ行政官が有効に活用するために中核課題能力強化に係る研修モジュールを開発/改訂する。				
2-4	活動2-2で開発された研修モジュールを実践するための各研修コースの研修カリキュラム及び教材を開発/改訂する。				
2-5	活動2-2及び活動2-3で整備された研修を実施するための研修実施者が具体化され、研修講師に対するTOTを実施する。				
2-6	成果3で実施されたパイロットボルショバに対する行政官への能力向上活動の結果をモニタリングし、モニタリング結果を研修モジュール、研修カリキュラム、教材の改訂に活用する。 <u>2-7 全国展開の講師を育成するために他のボルショバで研修を行う。</u> <u>2-8 策定された研修教材を最終化し、承認を得るためにLGDに提出する。</u>				
3-1	行政能力向上支援を行うパイロットボルショバを選定する				
3-2	パイロットボルショバのサービスに対する住民満足度、サービスカバー率、行政事務効率、運営能力、アカウンタビリティレベル等にかかるベースライン調査を実施する。				
3-3	パイロットボルショバにおいて活動2-1～2-3で整備された研修モジュール、研修カリキュラム及び教材を活用してボルショバ行政能力強化に係る研修を実施する。				
3-4	上記研修を踏まえたボルショバ行政の実務活動を支援する(例:歳入向上、TLCC強化、計画策定、アカウンタビリティ強化、基幹サービスの質の向上 等)。				
3-5	パイロット活動を踏まえた経験、その他全国のボルショバの経験を取りまとめ、他のボルショバの取組みの参考となるようなグッドプラクティスを抽出する。				
3-6	活動3-5 で抽出されたグッドプラクティスを活動2-3で実施する教材の開発/改訂に活用すると共に、全国のボルショバと共有する。				
プロジェクト要約			日本側		
活動			日本人専門家 (1) 総括/地方行政強化戦略 (2) 開発計画策定 (3) 財政管理 (4) 研修開発 (5) その他(必要に応じて) ローカルコンサルタント 必要に応じて  本邦研修/第三国研修  機材供与  現地活動費 関連調査費、研修カリキュラム・教材開発、TOT、パイロット研修、セミナー・ワークショップ	前提条件	
				・LGDのUrban Wingに人員が配置される ・関係機関がボルショバの能力強化のための人員を配置する	

評価グリッド：バングラデシュ地方都市行政能力強化プロジェクト終了時評価調査

2017 年 8 月 27 日

■達成度と実施プロセス

調査項目		指標（基準/評価方法）	必要な情報/データ	情報源・データ 収集方法	
大項目	小項目				
達成度（実績）					
投入	投入は計画通りに実施されたか	計画と実際の投入の比較	投入の計画と実績 プロジェクト進捗報 告書	JICA 専門家 LGD	資料レビュー
アウトプットの 達成見込み	成果 1. プロジェクト終了までに LGD の ポルショバ行政能力強化の戦略および実 施体制が整うか。	指標 1-a：ポルショバ行政能力強化戦略案、アクシ ョンプラン案が作成される。	プロジェクト進捗報 告書、中長期戦略案、 アクションプラン案	JICA 専門家 LGD	資料レビュー インタビュー調査 質問票調査
		指標 1-b：戦略実施に向けて、改訂もしくは新規 作成が必要となる各種規則が特定される。	プロジェクト進捗報 告書、特定された規則	JICA 専門家 LGD	資料レビュー 質問票調査 インタビュー調査
		指標 1-c：各戦略実施機関（枠組に含まれる機関） の役割・責任範囲がアクションプランにて定義さ れる。	戦略案、WG 会合議事 録	JICA 専門家 LGD	資料レビュー 質問票調査 インタビュー調査
	成果 2. プロジェクト終了までに、ポルシ ョバの実務能力強化のツール・研修基盤 が整うか。	指標 2-a：（ポルショバの）中核機能実施に必要な マニュアル・ガイドラインが整備される。	プロジェクト進捗報 告書、作成されたマニ ュアル・ガイドライン	JICA 専門家 LGD, NILG, LGED	資料レビュー 質問票調査 インタビュー調査
		指標 2-b：（ポルショバの）中核機能実施に向けた ポルショバ能力向上のための研修コースが 15 コー ス以上策定される。	プロジェクト進捗報 告書、研修評価報告書	JICA 専門家 NILG, LGED パイロットポル ショバ	資料レビュー 質問票調査 インタビュー調査
		指標 2-c：パイロットポルショバの受講者による研 修評価結果（理解度と満足度）が 3.6 以上獲得する。	プロジェクト進捗報 告書、受講者満足度調 査結果	JICA 専門家 NILG, LGED パイロットポル ショバ	資料レビュー 質問票調査 インタビュー調査
		指標 2-d：パイロットポルショバ研修受講者による 開発された実務手引書の理解度評価が 3.5 以上獲 得する。	プロジェクト進捗報 告書、研修評価報告書	JICA 専門家 NILG, LGED パイロットポル ショバ	資料レビュー 質問票調査 インタビュー調査
	指標 3：プロジェクト終了までに、パイロ ットポルショバにおける行政能力が向上	指標 3：研修を受講したパイロットポルショバ職員 の業務能力の向上：	パイロットポルショ バモニタリング結果、	JICA 専門家 パイロットポル	資料レビュー 質問票調査



調査項目		指標（基準/評価方法）	必要な情報/データ	情報源・データ 収集方法	
大項目	小項目				
	する。	<p>指標 3-a： 予算策定：規則に準拠した予算書の作成、予算書の期限内提出</p> <p>指標 3-b： 会計とモニタリング：支出、入金情報の適時な登録（帳簿作成）、日次・月次の登録情報の確認、月次の予算モニタリングの実施</p> <p>指標 3-c： 租税徴収：徴税率の改善、適時な徴税台帳の作成、徴税額のモニタリング</p> <p>指標 3-d： 税査定：適時な税査定の実施、税査定額合計と平均額の増加</p> <p>指標 3-e： 住民参加：適切な頻度および参加者数での WC (Ward Committee) および TLCC (Town Level Coordination Committee)の開催</p> <p>指標 3-f： 開発計画：行政実務ハンドブックに沿った形での開発計画の作成</p>	プロジェクトが実施するエンドライン調査の結果	ショバ	インタビュー調査
プロジェクト 目標の達成見 込み	プロジェクト終了までに、「バングラデシュにおけるポルショバ行政能力強化にかかる基盤」が整備される見込みか。	指標 a：ポルショバ行政能力強化戦略、アクションプランがバングラデシュ政府内で正式に承認され、通知される。	プロジェクト進捗報告書	LGD JICA 専門家	インタビュー調査 質問票調査 資料レビュー
		指標 b：戦略およびアクションプラン実施に必要な予算が具体化され、予算確保にむけた計画が示される。	プロジェクト進捗報告書、関連政策文書	LGD JICA 専門家	資料レビュー 質問票調査 インタビュー調査
		指標 c：戦略実施のモニタリングについて、様式を含む方策が明確化される。	プロジェクト進捗報告書、関連政策文書	LGD JICA 専門家	インタビュー調査 質問票調査 資料レビュー
		指標 d：パイロットポルショバにおける有効な活動事例を共有するための方策が具体化する。	プロジェクト進捗報告書、戦略文書	LGD JICA 専門家	インタビュー調査 質問票調査 資料レビュー
上位目標の達成見込み	プロジェクト終了後、「ポルショバ行政能力強化戦略に基づき、全国のポルショバに対して行政能力強化策が実践される」見込みか。	指標 a：アクションプランの計画・実績の対比	アクションプランモニタリング報告書	LGD JICA 専門家	インタビュー調査 質問票調査 資料レビュー
		指標 b：能力評価支援に対するポルショバの満足度	アクションプランモニタリング報告書	LGD JICA 専門家	インタビュー調査 質問票調査 資料レビュー

調査項目		指標（基準/評価方法）	必要な情報/データ	情報源・データ 収集方法	
大項目	小項目				
実施プロセス					
活動の進捗	活動はこれまで計画どおりに実施されたか	計画と実績の比較	計画と実績の比較 (PO)、意見、プロジェクト進捗報告書、プロジェクト関連文書	JICA 専門家 LGD	資料レビュー インタビュー調査 質問票調査
プロジェクト 実施体制・システム	プロジェクト実施を促進するために用いられた主なツールは何か、またそのツールは効果的か。	プロジェクト実施において活用されたツール（月次会議、週会議、共有ワークショップなど）	プロジェクト進捗報告書、プロジェクト関連文書、意見	JICA 専門家 LGD	資料レビュー インタビュー調査 質問票調査
モニタリング 体制	プロジェクトの進捗はどのようにモニタリングされたか、その方法は効果的だったか、モニタリングの結果はプロジェクト管理に反映されたか。	WG 会合や PIC の機能とその結果	プロジェクト進捗報告書、プロジェクト関連文書、意見	JICA 専門家 LGD	資料レビュー インタビュー調査 質問票調査
関係機関、関係者の間のコミュニケーション	関係機関や関係者の間のコミュニケーションはプロジェクトを管理するために確立されたか。	JICA 専門家、LGD、NILG、LGED、パイロットポリショバ間のコミュニケーションはどうだったか。	コミュニケーション 方法や頻度	JICA 専門家 NILG, LGED パイロットポリショバ	資料レビュー インタビュー調査 質問票調査
バングラデシュ側のオーナーシップ/プロジェクトへの参加度	JICA 専門家と LGD、NILG、LGED、(DPHE)、パイロットポリショバとの協力はプロジェクト期間中促進されたか。	関係機関の間の協力レベル	意見	JICA 専門家 NILG, LGED パイロットポリショバ	インタビュー調査 資料レビュー
	プロジェクト関係者のプロジェクト管理への参加状況 カウンターパート（LGD、NILG、LGED、(DPHE)、パイロットポリショバ）の姿勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト・ダイレクターとプロジェクトマネージャーは、プロジェクト管理にどの程度関与したか</li> <li>カウンターパートはプロジェクト活動にどの程度関与したか</li> <li>カウンターパートはプロジェクト活動に対して自発的に関与したか</li> </ul>	会議の記録 意見/見解	JICA 専門家 NILG, LGED パイロットポリショバ	インタビュー調査 資料レビュー
カウンターパートの配置	カウンターパート配置状況	カウンターパートの配置は適切だったか（量・質）	カウンターパートリスト、意見/見解	JICA 専門家 NILG, LGED パイロットポリショバ	インタビュー調査 資料レビュー 質問票調査

■5 項目評価

調査項目		指標(基準/評価方法)	必要な情報/データ	情報源	データ収集方法
大項目	小項目				
妥当性					
バングラデシュの開発政策やセクター政策との整合性	プロジェクト期間中、法的・政策的な枠組みに変更はないか	プロジェクト目標/上位目標は依然としてガバナンスセクターや地方行政サービス向上に関する政策との整合性を保っているか	7 <sup>th</sup> Five-year development plan (2015/16-19/20) Outline Perspective Plan of Bangladesh 2010-2021 National Urban Sector Policy 2011	バングラデシュ政府	資料レビュー インタビュー調査
日本の政策との整合性	プロジェクトは依然として日本政府の国別援助プログラムとの整合性を保っているか	バングラデシュのガバナンスや地方行政サービス向上は、日本の政策の重点支援分野かどうか	対バングラデシュ援助計画	外務省	資料レビュー
ターゲットグループ/受益者のニーズとの整合性	プロジェクト目標は依然としてターゲットグループのニーズに合致しているか	プロジェクト目標や上位目標は、終了時評価調査時点でもターゲットグループにとって妥当か	バングラデシュの経済状況、LGD、ガバナンスセクターのニーズ等	バングラデシュ政府、LGD	資料レビュー インタビュー調査
JICA 専門家チームの技術的な比較優位性	日本による協力はバングラデシュの当該セクターにおける能力開発を支援する妥当性を有しているか	日本の専門家チームはプロジェクト目標を達成するためのノウハウを有しているか	バングラデシュ側の関連機関や関係者の意見	LGD	インタビュー調査
有効性					
プロジェクト目標の達成見込み	プロジェクト目標はプロジェクト終了までに達成される見込みか	PDM のプロジェクト目標の指標をベースに達成度を検証する	PDM, PO、プロジェクト関連資料、これまでの指標の達成度	JICA 専門家 LGD	資料レビュー 質問票調査 インタビュー調査
アウトプットのプロジェクト目標達成への貢献	プロジェクト目標達成のために全てのアウトプットが重要だったか	PDM のロジックのチェック PDM で特定されていないその他のコンポーネントがプロジェクト目標の達成に必要なだったかをチェック	意見	JICA 専門家 LGD	協議 インタビュー調査
促進/阻害要因	プロジェクト目標の達成に影響を及ぼした外部条件はあるか	ポルショバ行政強化を含む地方自治体強化にかかる中央政府の基本方針が維持されているか。	意見や見解、プロジェクト進捗報告書	JICA 専門家 LGD	資料レビュー インタビュー調査
	プロジェクト目標の達成の促進/阻害要因はあるか	プロジェクト目標の達成に影響を及ぼす/及ぼした要因があったかをチェック	意見や見解、プロジェクト進捗報告書	JICA 専門家 LGD	資料レビュー インタビュー調査
効率性					

調査項目		指標(基準/評価方法)	必要な情報/データ	情報源	データ収集方法
大項目	小項目				
アウトプットの発現状況	計画通りにアウトプットを産出するために十分な活動が実施されたか	活動の進捗とアウトプットの状況をチェックする	プロジェクト作成資料、プロジェクト進捗報告書、PO (APO)	JICA 専門家 LGD	資料レビュー インタビュー調査 質問票調査
進捗/スケジュール	活動は計画どおりに実施されたか	計画と実績の比較	プロジェクト作成資料、プロジェクト進捗報告書、PO (APO)	JICA 専門家 LGD	資料レビュー インタビュー調査
	計画どおりにプロジェクトが実施されなかった場合、遅延の理由は何か、また遅れを取り戻すために何らかの措置が取られたか				
アウトプットへの投入の変換	投入のタイミング、量、質はアウトプットを産出するために適切だったか	計画と実績の比較	プロジェクト作成資料、プロジェクト進捗報告書、投入実績表	JICA 専門家 LGD	資料レビュー インタビュー調査
促進/阻害要因	プロジェクトの進捗に外部条件は影響を及ぼしたか	1) ポルショバへの通常中央政府交付金が減額されない。 2) ポルショバの人員が減少しない。	プロジェクト進捗報告書	JICA 専門家 LGD	資料レビュー インタビュー調査
他のドナーや日本が支援している他のプロジェクトとの協調	有償資金協力事業 (Northern Bangladesh Integrated Development Project: NBIDEP) との連携によって効率性を高めているか	左記と同じ	支援・連携状況	JICA 専門家 LGD	資料レビュー インタビュー調査
インパクト					
上位目標達成の見込み	「ポルショバ行政能力強化戦略に基づき、全国のポルショバに対して行政能力強化策が実践される」見込みか	PDM のロジックをチェック 上位目標に影響を及ぼしている外部要因をチェックする	プロジェクト進捗報告書、プロジェクト関連資料、意見	JICA 専門家 LGD	資料レビュー 質問票調査 インタビュー調査
その他のインパクト	プロジェクトの実施によって生み出される可能性のあるその他のインパクト (正・負) はあるか	LGD や地方行政機関にもたらされる正負の変化はあるか	意見、見解	JICA 専門家 LGD	資料レビュー インタビュー調査
持続性					
プロジェクト効果持続の見込み	プロジェクトによって生み出される効果がプロジェクト終了後も持続する見込み	プロジェクト活動が関連機関によって継続される見込みがあるか	関連機関の現在の能力レベル、将来の計画や見込み	JICA 専門家 LGD	インタビュー調査



調査項目		指標(基準/評価方法)	必要な情報/データ	情報源	データ収集方法
大項目	小項目				
制度/政策面	バングラデシュ政府は、ガバナンスや地方行政の能力向上、地方行政サービスの向上に政策の重点を置き続けるか	政策として左記の点が謳われているか	政策・計画ペーパー、見解	バングラデシュ政府	インタビュー調査 資料レビュー
	地方行政に関する制度面の整備における課題はあるか	左記の記載と同じ	見解・意見	JICA 専門家 LGD	インタビュー調査
組織/財政面	バングラデシュ政府あるいは LGD は、プロジェクト終了後もプロジェクトで推進してきた活動を継続するための予算を配分する見込みがあるか	左記の記載と同じ	LGD の予算配分 意見	LGD	インタビュー調査 資料レビュー
	プロジェクト終了後、LGD はプロジェクトの効果を維持するために必要な活動を遂行する十分な能力を有するか（スタッフの配置や意思決定プロセス等）	スタッフの異動等の傾向 トップマネジメントのリーダーシップ	スタッフ配置のデータ 意見	LGD, NILG, LGED, JICA 専門家	インタビュー調査 資料レビュー
技術面	プロジェクトで向上したスキル/技術はカウンターパートによって受入れられ、今後も向上されるか	プロジェクト活動の結果 NILG と LGED はプロジェクトで開発された研修を独自で実施できる能力を有しているか。 NILG と LGED はプロジェクトで開発された教材や研修プログラムを自身で改訂できるか	意見 計画	LGD, NILG, LGED, JICA 専門家	質問票調査 インタビュー調査
	LGD は、策定された長期戦略のモニタリング・評価および実施計画策定の能力を有しているか。	左記の記載と同じ	意見	LGD JICA 専門家	質問票調査 インタビュー調査

## Evaluation Grid: Japanese Technical Cooperation for Strengthening Paurashava Governance Project in Bangladesh

August 18, 2017

### Achievement and Implementation Process

Items to be checked		Objectively Verifiable Indicators (Criteria /Method for assessment)	Necessary information /data	Information Sources	Method for data collection
Main points	Specific Questions				
Achievement/Performance					
Inputs	Whether the inputs are provided as planned	Comparison between the plan and the actual inputs (Assignment of C/Ps and JICA experts, facilities, project costs, training in Japan)	<ul style="list-style-type: none"><li>Plan and records of inputs</li><li>Project progress reports</li></ul>	JICA experts LGD	Document review
Prospect for achieving Outputs	<b>Output 1:</b> Whether a mid-long term strategy for Paurashava capacity development is developed and the extent to which institutional arrangements for its implementation are made.	1-a. A draft mid-long term strategy and its action plan are finalized with the consent of stakeholders.	<ul style="list-style-type: none"><li>Project progress reports</li><li>A draft mid-ling term strategy and its action plan</li></ul>	JICA experts LGD	Document review Interview Questionnaire
		1-b. Rules and regulations to be revised and/or newly developed for strategy implementation are identified.	<ul style="list-style-type: none"><li>Project progress reports</li><li>List of rules or regulations</li></ul>	JICA experts LGD	Document review Interview Questionnaire
		1-c. Roles and responsibilities of stakeholders in capacity development of Paurashavas are defined in action plan.	<ul style="list-style-type: none"><li>Draft strategy</li><li>The minutes of WG meetings</li></ul>	JICA experts LGD	Document review Interview Questionnaire
	<b>Output 2:</b> The extent to which tools and training courses for Paurashava capacity development are in place.	2-a. Manuals and guideline required to perform core functions are developed.	<ul style="list-style-type: none"><li>Project progress reports</li><li>Manuals and guidelines developed</li></ul>	JICA experts LGD, NILG, LGED	Document review Interview Questionnaire
		2-b. Moe than 15 training courses to enhance Paurashavas capacity to perform core functions are developed.	<ul style="list-style-type: none"><li>Training evaluation reports</li></ul>	JICA experts NILG, LGED Pilot Paurashavas	Document review Interview Questionnaire
		2-c. Results of training evaluation (understanding and satisfaction) by trainees of pilot Paurashavas get 3.6.	<ul style="list-style-type: none"><li>Project progress reports</li><li>Training evaluation reports</li></ul>	JICA experts NILG, LGED Pilot Paurashavas	Document review Interview Questionnaire
		2-d. The degree of trainee’s understandings on Operational Handbooks in pilot Paurashavas gets 3.5.	<ul style="list-style-type: none"><li>Training evaluation report</li></ul>	JICA experts NILG Pilot Paurashavas	

Items to be checked		Objectively Verifiable Indicators (Criteria /Method for assessment)	Necessary information /data	Information Sources	Method for data collection
Main points	Specific Questions				
	<b>Output 3:</b> The extent to which administrative and manageable capacity of the pilot Paurashavas is improved.	3. Paurashava staff's improvement of performance in pilot Paurashavas in the subject in which pilot training was provided as follows: 3-a. <b>Budget formulation:</b> Preparation of the budget document following rules and regulations, timely submission of the budget documents and so on. 3-b. <b>Accounting and monitoring:</b> Timely entry of accounting data and daily /monthly checking, monthly monitoring. 3-c. <b>Tax collection:</b> Improvement in tax collection efficiency, timely preparation of demand and collection register, monitoring of tax collection amount and so on. 3-d. <b>Tax assessment:</b> Implementation of timely re-assessment, increase in the total and average demand amount 3-e. <b>Citizen participation:</b> Appropriate frequency of and number of participants in WC and TLCC meeting. 3-f. <b>Development planning:</b> Preparation of development plans in line with the operational handbook.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoring results of pilot Paurashavas</li> <li>Results of end-line survey conducted by the Project</li> </ul>	JICA experts Pilot Paurashavas	Document review Interview Questionnaire
Prospect for achieving Project Purpose	The extent to which Paurashava capacity development framework is established.	a. A mid-long term strategy for Paurashava governance improvement and its action plan are officially approved and circulated.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project progress reports</li> </ul>	JICA experts LGD	Document review Interview Questionnaire
		b. A budget for the implementation of the strategy is estimated and a plan to secure the budget is presented.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project progress reports</li> <li>Relevant policy documents</li> </ul>	JICA experts LGD	Document review Interview Questionnaire
		c. A methodology with formats to monitor the implementation of the strategy is clarified.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project progress reports</li> <li>Relevant policy documents</li> </ul>	LGD JICA experts	Document review Interview Questionnaire
		d. A plan to share good practices of pilot Paurashavas with other Paurashavas is presented.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Project progress reports</li> <li>Strategy (or plan)</li> </ul>	LGD JICA experts	Document review Interview Questionnaire

Items to be checked		Objectively Verifiable Indicators (Criteria /Method for assessment)	Necessary information /data	Information Sources	Method for data collection
Main points	Specific Questions				
Prospect for achieving Overall Goal	The extent to which measures for Paurashava capacity development are taken nation-wide based on the mid-long term strategy.	1. Progress of action plan	• Action plan monitoring report	LGD JICA experts	Document review Interview Questionnaire
		2. Satisfaction level of Paurashava with capacity development support	• Action plan monitoring report	LGD JICA experts	Document review Interview Questionnaire
Implementation Process					
Progress of activities	Whether the activities have been taken as planned to date.	Comparison between the plan and the actual performance	PO, Opinions, Project progress reports, Documents related to the Project	JICA experts LGD	Document review Interview Questionnaire
Implementing structure and system	What implementing tools are taken to facilitate the project activities.	Tools (formulating task force team, working team, or sharing workshop, etc.) utilized in the project implementation	Project progress reports, Documents related to the Project	JICA experts LGD	Document review Interview Questionnaire
Monitoring	How the project progress is monitored. Whether the monitoring system of the project is appropriate and effective. Whether the results of monitoring have been reflected to the project management.	Whether the working group of the Project has been functioned well in the coruse of the project implementation.	Project progress reports Documents related to the Project	JICA experts LGD	Document review Interview Questionnaire
Communication among related parties and personnel	Whether the communications between related parties and personnel have been established well to manage the project.	How the communication was between JICA experts and LGD, NILG, LGED, and Pilot Paurashavas.	Methods or frequency of communication Project progress reports	JICA experts LGD, NILG, LGED	Document review Interview Questionnaire
Ownership /participation of Bangladesh side	Whether the cooperation between JICA experts and LGD, NILG, LGED, DPHE, and Pilot Paurashavas has been promoted during the project implementation.	Degree of cooperation among relevant parties	Opinions Project progress reports	JICA experts LGD, NILG, LGED, Pilot Paurashavas	Document review Interview
	Degree of participation in management by the responsible persons Attitude of the counterparts (LGD, NILG, LGED, DPHE, and Pilot Paurashavas)	The extent to which the project director and project manager have participated in management The extent to which the counterparts have been involved in project activities Whether the counterparts are self-motivated toward the project activities	Records of meetings, Opinions/observations Project progress reports	JICA experts LGD, NILG, LGED	Document review Interview

Items to be checked		Objectively Verifiable Indicators (Criteria /Method for assessment)	Necessary information /data	Information Sources	Method for data collection
Main points	Specific Questions				
Allocation of counterparts	Situation of counterparts' allocation	Whether the counterparts have been allocated appropriately (quality and quantity)	Project progress reports List of counterpart personnel, Opinions/observations	JICA experts LGD, NILG, LGED, Pilot Paurashavas	Document review Interview Questionnaire

### Five Evaluation Criteria

Five Evaluation Criteria

Items to be checked		Criteria /Method for assessment	Necessary information /data	Information Sources	Method for data collection
Main points	Specific Questions				
Relevance					
Consistency with the development or sector policy in Bangladesh	Whether the legal framework or policy has not been changed during the project duration.	Whether the project purpose and overall goal still keep the consistency with the relevant legal framework or policy	7 <sup>th</sup> Five-year development plan (2015/16-19/20) Outline Perspective Plan of Bangladesh 2010-2021 National Urban Sector Policy 2011	Government of Bangladesh	Document Review Interview
Consistency with Japanese policy	Whether the project is still line with the Country Assistance Program developed by Japanese Government	Whether the capacity development in local government and governance in Bangladesh is prioritized in Japanese policy	Country Assistance Program (June 2012)	MOF of Japan	Document Review
Meeting with the needs of target groups/beneficiaries	Whether the project purpose still meets the needs of target groups	Whether the project purpose is still relevant at the time of terminal evaluation. To confirm the actual situation	Needs of LGD and governance sector (capacity development of local government)	Government of Bangladesh LGD	Document Review Interview
Comparative advantage of technology provided by JICA expert team	Whether the cooperation by Japan was relevant to support the capacity development in the relevant sector in Bangladesh	To confirm whether JICA expert team had the know-how to achieve this project purpose	Opinions of related organizations of Bangladesh	LGD	Interview
Effectiveness					
Probability of achieving the project purpose	Whether the Project Purpose is likely to be achieved by the end of the project completion	To verify the degree of achievement based on the indicators of project purpose in PDM	PDM, PO Reports prepared by Project Actual data of each indicator to date	JICA experts LGD	Document review Questionnaire Interview

Items to be checked		Criteria /Method for assessment	Necessary information /data	Information Sources	Method for data collection
Main points	Specific Questions				
Contribution of the outputs to the project purpose	Are all Outputs important to achieve the Project Purpose?	To check the logic of PDM To check whether any other outputs which are not specified in the PDM are necessary to achieve Project Purpose	Opinions	JICA experts LGD	Discussion Interview
Promoting / hampering factors	Whether the important assumption affects the project achievement	Government of Bangladesh's policy regarding capacity development of LGIs including Paurashavas is maintained.	Opinion and observation Project progress reports	JICA experts LGD	Document review Interview
	What are any promoting/disturbing factors toward fulfilling the project purpose?	Check the situation whether there are/were any factors affecting the project purpose	Opinion and observation Project progress reports	JICA experts LGD	Document review Interview
<b>Efficiency</b>					
Generation of Outputs	Whether all activities have been sufficient to generate the Output as planned	Check the progress of activities and status of Outputs	Project progress reports and Reports prepared by Project, PO(APO)	JICA experts LGD	Document review Interview Questionnaire
Progress/Schedule	Whether the activities have been carried out as planned	Comparison of plan and actual	Project progress reports and Reports prepared by Project PO(APO)	JICA experts LGD	Document review Interview
	If the project has not been implemented as scheduled, what are the reasons for delay and what measures have been taken to catch up for the delay?				
Conversion of the input to the outputs	Whether the timing, amount, quality of inputs was appropriate to generate the outputs	Comparison of plan and actual	Project progress reports and Reports related to the Project, Summary of inputs	JICA experts LGD	Document review Interview
Promoting / hampering factors	Whether the important assumptions have been affected to the project progress	1) Government of Bangladesh grants for pilot Paurashavas are not reduced. 2) Manpower of pilot Paurashavas is not reduced.	Project progress reports	JICA experts LGD Pilot Paurashavas	Document review Interview
Coordination with other project supported by other donors/ Japanese cooperation	How the coordination or linkage is with JICA Yen Loan Project of Northern Bangladesh Integrated Development Project (NOBIDEP).	-	Status of coordination Project progress reports	JICA experts	Interview Document review

Items to be checked		Criteria /Method for assessment	Necessary information /data	Information Sources	Method for data collection
Main points	Specific Questions				
Impact					
Probability of achieving the overall goal	Whether the overall goal of "measures for Paurashava capacity development are taken nation-wide based on the mid-long term strategy " is likely to be achieved through achievement of Project Purpose.	How the mechanism of implementing the mid-long term strategy will likely to be enhanced. To check the logic of PDM To check the important assumption affecting the overall goal	Project progress reports and Documents related to the Project, Opinions	JICA experts LGD	Document review Questionnaire Interview
Other impacts	Whether there will be / are other impacts (positive/negative) generated by the project implementation	Are there any positive/negative changes observed to LGD	Observation	JICA experts LGD	Document review Interview
Sustainability					
Prospect of the effects generated by the project	Whether the effects generated by the project will be kept after the project completion	What activities will be necessary to keep the effects on each output:	Current level of capacity at respective organizations Future plan, prospects	JICA experts LGD	Interview
Institutional/political aspects	Whether the government will keep putting the priorities on capacity development of local government and improvement of local governments' services in Bangladesh	Policy or plan on governance sector in Bangladesh	Policy or plan paper Opinions	Government of Bangladesh	Interview Document review
	Are there any issues to be addressed to ensure the institutional sustainability at this moment?	The same as left mentioned	Opinions	LGD JICA experts	Interview
Organizational/ Financial aspects	Whether the Government of Bangladesh or LGD will allocate a certain budget to sustain the current activity level after the project duration	The same as left mentioned	Budget of LGD Opinions	LGD	Interview Document Review
	Whether LGD will have sufficient capacity of pursuing relevant activities to keep project effects after project completion (staff allocation and decision-making process)	Leadership and commitment of top management Trend of staff turnover, transfer etc.	Data of staff allocation Opinion	LGD, NILG, LGED JICA experts	Interview Document Review
Technical aspects	Whether the skills/techniques which the project has been enhancing are accepted and further enhanced by C/Ps	Results of project activities	Opinions Plan	LGD, NILG, LGED JICA experts	Interview Questionnaire

Items to be checked		Criteria /Method for assessment	Necessary information /data	Information Sources	Method for data collection
Main points	Specific Questions				
	Whether LGD has sufficient capacity to monitor, evaluate or prepare implementation plan of the developed strategy.	The same as left	Opinions	LGD JICA experts	Interview Questionnaire
	Whether the C/Ps will be able to keep and upgrade the skills enhanced through the project activities.	Whether NILG is able to provide the training developed by the Project by itself. Whether NILG is able to upgrade the training materials and programs developed by the Project by itself.	Opinions	LGD, NILG, LGED JICA experts	Interview Questionnaire