

コソボ国営放送局 能力向上プロジェクト 終了時評価調査報告書

平成 29 年 3 月

(2017 年)

独立行政法人 国際協力機構

産業開発・公共政策部

産公
JR
17-109

目次

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯	1
1-2 調査団派遣の目的	2
1-3 調査団の構成	2
1-4 調査スケジュール	2
1-5 調査手法・項目	3
1-5-1 調査手法	3
1-5-2 調査項目	3
第2章 プロジェクトの概要	5
第3章 プロジェクトの実績	7
3-1 投入実績	7
3-2 活動実績	8
3-3 アウトプットの達成状況	8
3-4 プロジェクト目標の達成状況	9
3-5 上位目標の達成見込み	11
3-6 実施プロセス	11
3-6-1 効果の発現に貢献した要因	12
3-6-2 効果の発現を阻害した要因	13
第4章 評価 5 項目による評価結果	14
4-1 妥当性	14
4-2 有効性	15
4-3 効率性	15
4-4 インパクト	16
4-5 持続性	16
第5章 結論及び提言	19
5-1 結論	19
5-2 提言	19
5-3 教訓	20

別添:終了時評価ミニッツ

略 語 表

略語	英語	日本語
C/P	Counterpart Personnel	カウンターパート(実施機関)
ITU	International Telecommunication Union	国際電気通信連合
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
M/M	Minutes of Meetings	協議議事録
NGO	Non-Governmental Organization	非営利団体
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OJT	On the Job Training	オンザジョブ・トレーニング
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operations	詳細活動計画
R/D	Record of Discussions	討議議事録
ToT	Training of Trainers	指導員訓練
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	国際連合教育科学文化機関
UNMIK	United Nations Interim Administration Mission in Kosovo	国連コソボ暫定行政ミッション
RTK	Radio Television Kosovo	コソボ国営放送局
WG	Working Group	ワーキング・グループ

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名: コソボ	案件名: 国営放送局能力向上プロジェクト
分野: 行政一般	援助形態: 技術協力プロジェクト
所轄部署: 産業開発・公共政策部 ガバナンスグループ 法・司法チーム	協力金額(評価時点): 約 3.5 億円
協力期間	(R/D): 2015 年 10 月 2 日から 2017 年 10 月 1 日(2 年間)
	先方関係機関: コソボラジオ・テレビ局(RTK)
	日本側協力機関: (一財)NHK インターナショナル
	他の関連協力:
1-1 協力の背景と概要	
<p>コソボでは 1999 年に国連コソボ暫定行政ミッション(UNMIK)による暫定統治が始まって以降も、テレビやラジオの報道・番組制作においてセルビア人等少数民族への憎悪をあおる、いわゆる「ヘイトスピーチ」が多く見られたことから、同ミッションがメディア規制機関として「Temporary Media Commissioner(TMC)」を設置した。2005 年には、TMC が活字メディアを規制する「プレス評議会」と放送メディアを管理する「独立メディア委員会」とに分割され、それぞれの倫理綱領に基づき自由・公正なメディアの育成に努めてきた。しかしながら、2008 年 2 月のコソボの独立宣言前後に民族意識の高まりや強権的指導者による権力の独占状態が生じ、メディアの健全な育成を阻んできた。</p> <p>加えて、コソボでは国の規模に比してマスメディアの数が多く、市場が吸収できる規模をはるかに超えている状況も問題を複雑化している。2015 年時点で、コソボにはコソボラジオ・テレビ局(RTK)のほか、全土をカバーするテレビ局 3 局(ラジオ TV21(RTV21)、Kohavision(KTV)、ケーブル局の Klan Kosova)、地方テレビ局 21 局、ラジオ局 83 局の計 105 局があり、日刊紙も 8 紙刊行されている。近年、安定した GDP 成長率(2013 年 3.0%、2012 年 2.7%、2010 年 3.2%)を達成しているが、失業率は 30%(2012 年)と依然として高く、特に若年層(15-24 歳)の失業率は 55%(2012 年)と深刻であり、人口約 185 万人という市場規模が小さい中で、限定された広告収入を多くの商業メディアが獲りあう状況が続いている。紛争直後は二国間ドナーや国連開発計画(UNDP)等からメディアに対する支援も多くあったが、独立後、資金提供が漸減する中で、メディアが生き残りを賭けて利益グループや政治勢力等に依存するようになり、公正性が求められるジャーナリズムの機能はさらに低下しつつある。</p> <p>このような状況の下、公共放送法(Law No. 04/L-046 on Radio Television of Kosovo、2012 年)が採択され、RTK は民族の分け隔てなくすべての国民に正確・中立・公正な放送サービスを提供する使命を果たすことが求められることとなったが、かつて「政府の広告塔」であった RTK への政府の介入は、今なお深刻である。</p> <p>他方、国連加盟国の多くがコソボを国家承認していないことから、未だ国連に未加盟のコソボは他の国際機関にも受け入れられておらず、放送・通信分野では国際電気通信連合(ITU)に未加盟であることが、周波数の新たな割り当てを阻む障壁となっている(現在コソボで使用されている周波数帯は独立前にセルビアに割り当てられたもので、あくまでもセルビア国内の放送局としての扱</p>	

いとなっている)。また、コソボでは ITU の「GE06 プラン」に基づき、IMC (Independent Media Commission) が地上波デジタル放送への移行に向けた戦略計画を策定したが、財政難から独自にデジタル化に対応できる放送局は限定されている。RTK においても財政面の問題に加え、アナログ停波が予定されている 2015 年 6 月までに、技術運用面でもデジタル化に対応する必要があるなど、職員の能力向上が喫緊の課題となっている。

以上のような背景の下、RTK は JICA に対し、「コソボ国営放送局能力向上プロジェクト」(以下、本プロジェクト)の実施に係る支援を要請し、2015 年 10 月から二年間の予定で本プロジェクトが実施されることとなった。

1-2 協力内容

本案件は、RTK 職員のテレビ放送機材に係る運用及び維持管理能力が強化されるとともに、テレビ番組制作能力及び報道能力が強化されることにより、公共放送局である RTK のテレビ放送番組の質が向上することを図り、もって RTK がコソボにおけるすべての民族に対し、正確・中立・公正な情報を提供するマスメディアのモデルとなることに寄与するものである。

(1) 上位目標

コソボラジオ・テレビ局 (RTK) がコソボにおけるすべての民族に対し、正確・中立・公正な情報を提供するマスメディアのモデルとなる。

(2) プロジェクト目標

すべての民族に正確・中立・公正な情報を提供するための独立公共放送として、RTK のテレビ放送番組の質が向上する。

(3) 成果

- 1) RTK 職員のテレビ放送機材に係る運用及び維持管理能力が強化される。
- 2) RTK 職員のテレビ番組制作能力及び報道能力が強化される

(4) 投入(終了時評価時点)

日本側: 総投入額 3.5 億円

専門家派遣	6 名 (15.53 人月 (MM))
研修員受入	本邦研修 11 名
機材供与	757 千円
ローカルコスト負担	18,253 千円

コソボ側

カウンターパート	22 名
施設提供	プロジェクト事務所

2. 評価調査団の概要		
調査者	総括 : 橋本 敬市 評価企画: 松戸 綾乃 評価分析: 長谷川 さわ	JICA 国際協力専門員 JICA 産業開発・公共政策部 法・司法チーム OPMAC 株式会社 事業部 上席コンサルタント
調査期間	2017年2月27日～2017年3月11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) 成果の達成状況		
<成果1>		
放送機材の運用・維持管理に係るアクション・プランが作成されたものの、機材の調達遅延によりアクション・プランが未実施の状態であり、終了時評価時点での達成度は低い。		
<成果2>		
番組審議会に関する活動以外は進捗しており、終了時評価時点での成果2の達成レベルも妥当だといえる。RTK1(アルバニア語放送)と RTK2(セルビア語放送)による番組共同制作が順調に進捗し、放送されているものの、番組審議会の委員選定が難航しており、まだ設置に至っていないため、成果2は一部達成の状況である。		
(2) プロジェクト目標の達成見込み		
現行の指標に基づくと、RTKでの新システムの運用状況については放送機材の設置後に評価する必要がある点、編集権の独立はRTKの財務的自立に大きく左右される事柄であり、本プロジェクトの裁量範囲を超えている点、番組審議会が未設置であることから、プロジェクト終了までの達成は難しいといえる。		
他方、現在の指標はプロジェクト目標の達成を図る指標として必ずしも適切とはいえず、編集権の独立などプロジェクトで影響を与えられる範囲を超える内容も含まれるため、プロジェクトの現状を踏まえて変更することが妥当である。そのため、今後は改訂された指標により達成を判断することが望ましい。		
3-2 評価結果の要約		
(1) 妥当性(高い)		
- コソボの現在の国家開発計画「National Development Strategy 2016-2021」では、社会的結合・共生による経済発展が中心課題に挙げられている。RTKの放送方針「Professional Standards」では、公共放送としての正確・中立・公正な情報提供を指針としている。		
- IT化に対応した放送機材の更新及びそれに伴う番組の質向上、正確・中立・公正な質の高い番組を制作するためのスタッフの技術・番組制作能力の向上はRTKの喫緊の課題であり、RTKのニーズを満たしている。		
- 日本の「対コソボ国別援助方針」(2013年3月)における重点分野の一つ「行政能力の向上と人材育成」に合致している。		

(2) 有効性(現時点で判断は困難)

- 現行の指標に基づいた評価では、プロジェクト目標は終了までの達成は難しい見込み。今後、成果 1 の機材調達及び成果 2 の番組審議会設置が順調に進めば将来的な達成は可能な見込み。ただし、プロジェクト目標の達成如何は改訂指標により判断することが望ましい。
- RTK1 と RTK2 による番組共同制作が予想より順調に進み、共同制作番組「IN FOCUS」は既に 14 回制作・放送された。共同制作番組の第二弾「UMAMI」も 4 月 1 日に放送予定。

(3) 効率性(低い)

- 下記「3-7 教訓」に記載の背景等による調達遅延により機材の投入時期が計画より遅れたため、プロジェクト終了までの成果 1 の達成は難しい。
- その他の投入要素は計画どおり行われており、活動の実施に無駄なく使用されている。

(4) インパクト(現時点で判断は困難だが、高い見込み)

- プロジェクト完了前に実施予定のエンドライン調査において、上位目標の将来的な達成見込みを判断する必要がある。さらに、上位目標の最終的な達成状況については、プロジェクト完了後に視聴者を対象にした調査を再度実施し、そこでの結果により判断する必要がある。
- プロジェクトによるインパクトとして、番組共同制作によって RTK のアルバニア系とセルビア系のスタッフ間の交流が進み、両者の理解が深まっている。両言語で制作されていることなどから「IN FOCUS」視聴者からも好意的な反応が出ている。

(5) 持続性(やや高い見込み)

- 政策面: 国家開発計画及び RTK の放送方針は今後も維持される見込み。
- 組織面: RTK の体制維持についての懸念事項は特にない。ただし、これから設置予定の番組審議会についてはプロジェクト終了後も機能を維持していく場合、維持するための方策等について RTK と専門家との間でよく話し合っておく必要がある。
- 財政面: RTK の現在の財源は、政府からの補助金が 80%、広告収入が 20%。電気料金にライセンス料を加算させることによって政府に依存しない安定した財源確保を目指しているものの、選挙の結果次第で方針が 180 度転換されることもあり、先行きは不透明。供与機材の維持管理費用は確保される見込み。
- 技術面: RTK の技術系スタッフの能力は高く、供与機材搬入後の運用・維持管理において不安材料は特にない。制作系スタッフは多くのワークショップや OJT に参加し、番組制作能力を伸ばしつつある。技術系・制作系スタッフともプロジェクトで得たスキルを周りのスタッフにも伝達していくことが重要。

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

計画等の適時の共有や頻繁なミーティング等による専門家と RTK 側との良好な関係構築

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

特になし

(2) 実施プロセスに関すること

機材の調達手続きの大幅な遅延

3-5 結論

本プロジェクトは一部の活動が計画どおり実施されていないことが確認され、アウトプット1に係る活動はテレビ放送機材の調達遅延により実施が遅れており、アウトプット2の番組審議会の設置も審議会委員の選定が難航していることにより遅延している。一方で、本プロジェクトによりポジティブなインパクトももたらされており、アルバニア系の RTK1 とセルビア系を中心とする少数派向けの放送である RTK2 との間に良好な関係が新たに構築されつつある。

3-6 提言

- プロジェクト期間の延長(1年半の延長)
- JCC 会合の開催(年1回の開催を目途とする)
- PDM の指標の改訂(プロジェクト目標の3つの指標の変更、上位目標・成果1・成果2の一部の指標のマイナーチェンジ)

3-7 教訓

- 本プロジェクトにより供与されるテレビ放送機材の調達は、当初、管轄の JICA バルカン事務所が主体となって実施する計画であった。しかしながら、セルビア国内に位置するバルカン事務所が機材調達を管理することに RTK 側から難色を示されたため、本邦調達により行われることになった。このため、コソボのような民族的対立が背景にある国の場合は、機材の調達先のような事項に関しても、民族的感情に配慮して調達先の可・不可の確認をしておく必要がある。
- 機材の本邦調達における手続き効率化の必要性

Summary of Terminal Evaluation Results

1. Outline of the Project	
Country: Republic of Kosovo	Project title: Project for Capacity Development of Radio Television of Kosovo
Issue/Sector: Governance	Cooperation scheme: Technical Cooperation
Department in charge: Industrial Development and Public Policy Dept.	Total cost (as of the Terminal Evaluation): Approx. 350 million JPY
Period of Cooperation: (R/D) October 2, 2015 – October 1, 2017	Partner Country's Implementing Organization: Radio Television of Kosovo (RTK)
<p>1-1 Background of the Project</p> <p>RTK began broadcasting in September 1999 on analogue satellite with a daily two-hour transmission, expanding to four hours per day in November 2000. Following July, it expanded to seven hours a day. In 2001, RTK was established as an independent public service broadcaster, which is now a single public broadcaster and the largest media in Kosovo. It is mandated to fulfil its social responsibility for fair broadcasting, formation of correct public opinion, preservation of traditional culture and consideration for the socially vulnerable and disadvantaged communities from the standpoint of independent from the government. Since media, especially a public broadcasting institution, plays a crucial role to promote communication and reconciliation among different ethnic groups in post-conflict countries such as Kosovo, RTK had been making efforts to make itself a more reliable public broadcaster.</p> <p>However, RTK faced challenges in the institutional aspects to produce good quality programmes with limited budget and human resources. Therefore, the management system as well as concrete methods for good programme production and reporting should be urgently addressed for improvement. On the other hand, as time passed, the technology has been shifted from manual to computerized production. Based on a recommendation from the International Telecommunication Union, the Government of Kosovo prepared a law to digitalize terrestrial broadcasting by June 2015. Following this change, RTK needed to make a correct plan to digitalize its broadcasting, renew equipment, and develop human resources who can operate and maintain digitalized equipment properly (RTK has just prepared a digitization plan for network; production and archive). In this regard RTK was in the junction of changing its institution to be a more functional public broadcaster. In this circumstance, RTK requested the Government of Japan for the technical cooperation project for capacity development of human resources of RTK with updating TV broadcasting equipment.</p> <p>1-2 Project Overview</p> <p>(1) Overall Goal</p> <p>RTK becomes a model of mass media in Kosovo to deliver accurate, impartial and fair information to all ethnic groups.</p>	

(2) Project Purpose

Quality of the RTK programmes is improved as an independent public broadcaster for delivering accurate, impartial and fair information to all ethnic groups.

(3) Outputs:

Output 1: Capacities of RTK staff in operation and maintaining TV broadcasting equipment are enhanced.

Output 2: Capacities of RTK staff in programme production and news reporting are enhanced.

(4) Inputs (as of the Terminal Evaluation)

<Japanese side>

- JICA Experts: 6 short-term (15.53 MM)
- Trainees received: 11
- Provision of Equipment: JPY 757 thousand in total (TV, camera, PC, monitor, keyboard, PC camera, projector, air conditioning, microphone, etc.)
- Local Cost: JPY 18,253 thousand in total

<Kosovo side>

- Counterpart: 22
- Land and facilities: Necessary facilities for the project (office space, equipment, electricity, telephone, etc. in RTK)

2. Outline of the Terminal Evaluation Team

Evaluation Team	Name	Title	Occupation
	Dr. Keiichi Hashimoto	Leader	Senior Advisor, JICA
	Ms. Ayano Matsudo	Cooperation Planning	Law and Justice Team, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
	Ms. Sawa Hasegawa	Evaluation Analysis	Principal Consultant, Project Management Department, OPMAC Corporation

Period of Evaluation	27 February to 11 March, 2017	Type of Study: Terminal Evaluation
----------------------	-------------------------------	------------------------------------

3. Summary of Terminal Evaluation Results

3-1 Progress of the Project

Inputs from both the Japanese and Kosovo sides have been provided as planned except for TV broadcasting equipment to be procured from the Japanese side. The implementation of some of project

activities have been delayed, one of which is the activity on Output 1, OJT for the technical staff members on the operation and maintenance of new broadcasting equipment due to the delayed procurement of equipment. Another of which is the activity on Output 2, the establishment of Consultative Commission on Programmes as well as the evaluation of TV programmes of RTK by the Consultative Commission due to a difficulty in selecting appropriate members of the Commission.

(1) Achievement of Outputs

1) Output 1

The achievement level as of the Terminal Evaluation: low

- Although the action plan for the new operation and maintenance system was developed at the early stage of the project, the procurement procedure of TV broadcasting equipment has been delayed as well as OJT for the technical staff members on the operation and maintenance of new broadcasting equipment scheduled in the action plan has been delayed accordingly.

2) Output 2

The achievement level as of the Terminal Evaluation: reasonable

- The activities for Output 2 are in progress except for the establishment of Consultative Commission on Programmes. While the new TV programme jointly produced by RTK-TV1 (RTK1, broadcasted in Albanian language) and RTK-TV2 (RTK2, broadcasted in Serbian language) have made good progress, the Consultative Commission has not been established yet since finding and selection of appropriate members of the Commission have proceeded with difficulty.

(2) Achievement of Project Purpose

The achievement level as of the Terminal Evaluation: low

- While the Project Purpose would be difficult to be achieved by the end of the project if assessed based on the present indicators, these indicators do not always match the actual conditions of the project. It is proposed that the present indicators for Project Purpose should be revised in order to make closer to the actual conditions of the project and the achievement of Project Purpose should be assessed based on more appropriate indicators.

3-2 Summary of Evaluation Results

(1) Relevance (high)

- The project is consistent with the national development plan of Kosovo “National Development Strategy 2016-2021” which places more value on the need to ensure social cohesion and inclusion, and “Professional Standards and Principles of Journalistic Ethics in the Programmes of RTK” which stipulates the principles RTK staff should follow as a public broadcaster such as provision of accurate, impartial and fair information to audience.

- The project meets the development needs of RTK in that RTK had a great need to renew the broadcasting equipment while at the same time they needed to strengthen the technical and production capacities of RTK staff to provide programmes with good quality.
- The project is consistent with Japan's ODA policy for Kosovo which places "enhancing administrative capacity and human resources" as one of the priority areas.

(2) Effectiveness (difficult to evaluate as of the Terminal Evaluation)

- While the effectiveness of the project is prospected to be relatively low if assessed based on the present indicators for Project Purpose, it should be assessed later based on the more appropriate indicators to be revised.
- The present indicators for Project Purpose do not always match the actual conditions of the project. In addition, a linkage between the indicators for Project Purpose and Outputs is relatively weak. It is prospected that it should be difficult to achieve the Project Purpose by the end of the project even if Outputs should be achieved by the end of the project. The indicators for Project Purpose therefore need to be revised based on the real situation having a reasonable linkage with Outputs. It is desirable to judge the effectiveness of the project based on the revised ones.

(3) Efficiency (low)

- Both the Japanese and Kosovo sides have provided their inputs as planned except for TV broadcasting equipment to be procured from the Japanese side. The quantity, quality and timing of the inputs except for equipment procurement provided by both sides are generally appropriate as all respective inputs have been utilized in the intended activities which themselves have been implemented as planned in most cases.

(4) Impact (difficult to evaluate as of the Terminal Evaluation, but prospected to be high)

- It is difficult to project the future achievement of Overall Goal at the time of Terminal Evaluation. The achievements of Outputs and Project Purpose are expected to contribute to the achievement of Overall Goal in the future.
- Some positive impacts have emerged during the project implementation, one of which is intercommunication between RTK1 and RTK2 jointly produced by RTK1 and RTK2 the successful production brought about positive effects among the staff of RTK. The joint produced TV programmes have received positive responses from their audience.

(5) Sustainability (prospected to be relatively high)

- Concerning the policy and institutional aspects, the policy on social cohesion and inclusion shown in the current National Development Strategy as well as RTK's Professional Standards are likely to be sustained even after the project completion and RTK continues to follow the policy as a public

broadcaster accordingly.

- Concerning the organizational aspect, although there is no special concern in terms of organizational aspect of RTK to sustain the project effects even after the project completion, it is necessary for the managing staff of RTK and JICA experts to fully discuss the future management plan of Consultative Commission on Programmes in establishing it before the end of the project.
- Concerning the financial aspect, the current financial sources of RTK are subsidies from the government (approximately 80% of revenue) and advertising (approximately 20%). While it is desirable for RTK to obtain a stable TV licence fee and to decrease the rate of subsidies in order to secure the editorial independence, it is necessary to be legislated by the parliament to realize it. The maintenance cost for TV broadcasting equipment to be procured is likely to be secured by RTK.
- Concerning the technical aspect, the technical staff members have originally high skills so that they are ready to acquire the new technical skills with OJT by JICA experts after the equipment will be installed. The production staff members have been provided with a number of workshops and OJT and been improving their programme production and reporting skills. It is quite necessary for both staff members to deliver the knowhow acquired by the project to other staff of RTK as many as possible.

3-3 Factors that promoted/inhibited realization of effects

(1) Promoting factors

1) Factors concerning Planning

- None

2) Factors concerning Implementation Process

- Good relationship and communication between RTK staff and JICA experts

(2) Inhibiting factors

1) Factors concerning Planning

- None

2) Factors concerning Implementation Process

- Significant delay in procurement of TV broadcasting equipment

3-4 Conclusion

Part of project activities has not been implemented as planned. The implementation of activities for Output 1 has been delayed due to the delayed procurement of TV broadcasting equipment. The establishment of Consultative Commission on Programmes for Output 2 has also been delayed due to a difficulty in finding and selecting appropriate members of the Commission. While at the same time, the project has produced positive and favourable impacts such as good communication and relationship

between RTK1 and RTK2.

3-5 Recommendations

- ① Extension of project period (one and half a year)
- ② Holding JCC meetings once a year
- ③ Revision of PDM (revision of three indicators for Project Purpose as well as minor changes in some of indicators for Overall Goal, Output 1 and Output 2)

3-6 Lessons Learned

- (1) Importance of careful confirmation in planning on the place of equipment suppliers in countries with a background of ethnic conflicts
- (2) Importance of making the procedure of procurement more efficient

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯

コソボでは1999年に国連コソボ暫定行政ミッション（UNMIK）による暫定統治が始まって以降も、テレビやラジオの報道・番組制作においてセルビア人等少数民族への憎悪をあおる、いわゆる「ヘイトスピーチ」が多く見られたことから、同ミッションがメディア規制機関として「Temporary Media Commissioner (TMC)」を設置した。2005年には、TMCが活字メディアを規制する「プレス評議会」と放送メディアを管理する「独立メディア委員会」とに分割され、それぞれの倫理綱領に基づき自由・公正なメディアの育成に努めてきた。しかしながら、2008年2月のコソボの独立宣言前後に民族意識の高まりや強権的指導者による権力の独占状態が生じ、メディアの健全な育成を阻んできた。

加えて、コソボでは国の規模に比してマスメディアの数が多く、市場が吸収できる規模をはるかに超えている状況も問題を複雑化している。2015年時点で、コソボにはコソボラジオ・テレビ局（RTK）のほか、全土をカバーするテレビ局3局（ラジオTV21（RTV21）、Kohavision（KTV）、ケーブル局のKlan Kosova）、地方テレビ局21局、ラジオ局83局の計105局があり、日刊紙も8紙刊行されている。近年、安定したGDP成長率（2013年3.0%、2012年2.7%、2010年3.2%）を達成しているが、失業率は30%（2012年）と依然として高く、特に若年層（15-24歳）の失業率は55%（2012年）と深刻であり、人口約185万人という市場規模が小さい中で、限定された広告収入を多くの商業メディアが獲りあう状況が続いている。紛争直後は二国間ドナーや国連開発計画（UNDP）等からメディアに対する支援も多くあったが、独立後、資金提供が漸減する中で、メディアが生き残りを賭けて利益グループや政治勢力等に依存するようになり、公正性が求められるジャーナリズムの機能はさらに低下しつつある。

このような状況の中、公共放送法（Law No.04/L-046 on Radio Television of Kosovo、2012年）が採択され、RTKは民族の分け隔てなくすべての国民に正確・中立・公正な放送サービスを提供する使命を果たすことが求められることとなったが、かつて「政府の広告塔」であったRTKへの政府の介入は、今なお深刻である。

他方、国連加盟国の多くがコソボを国家承認していないことから、未だ国連に未加盟のコソボは他の国際機関にも受け入れられておらず、放送・通信分野では国際電気通信連合（ITU）に未加盟であることが、周波数の新たな割り当てを阻む障壁となっている（現在コソボで使用されている周波数帯は独立前にセルビアに割り当てられたもので、あくまでもセルビア国内の放送局としての扱いとなっている）。また、コソボではITUの「GE06プラン」に基づき、IMCが地上波デジタル放送への移行に向けた戦略計画を策定したが、財政難から独自にデジタル化に対応できる放送局は限定されている。RTKにおいても財政面の問題に加え、アナログ停波が予定されている2015年6月までに、技術運用面でもデジタル化に対応する必要があるなど、職員の能力向上が喫緊の課題となっている。

以上のような背景の下、RTKはJICAに対し、「コソボ国営放送局能力向上プロジェクト」（以

下、本プロジェクト)の実施に係る支援を要請し、2015年10月から二年間の予定で本プロジェクトが実施されることとなった。

本終了時評価調査は、プロジェクト終了まで残り6カ月に迫ったことを踏まえ、これまでの実績及び成果を確認するとともに、評価5項目の観点から評価を行い、教訓などを取りまとめるとともに、残りのプロジェクト期間における活動実施について必要な改善提案を行い、コソボ側実施機関と協議して共通認識を形成することを目的として実施された。

1-2 調査団派遣の目的

上述の経緯を踏まえ、以下を目的として終了時評価調査を実施した。

- (1) R/D、PDM及びPOに基づき、プロジェクトの投入及び活動実績や目標・アウトプットの達成状況を確認する。
- (2) 評価5項目(妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性)の観点から、評価を行う。
- (3) プロジェクトの実施プロセスを検証し、貢献要因や阻害要因を抽出する。
- (4) 上述の分析結果に基づき、今後のプロジェクト活動に対する提言及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導き出す。

1-3 調査団の構成

<日本側>

氏名	担当分野	所属先・職位
橋本 敬市	総括	JICA 国際協力専門員 (平和構築)
松戸 綾乃	協力企画	JICA 産業開発・公共政策部 ガバナンスグループ 法・司法チーム
長谷川 さわ	評価分析	OPMAC株式会社 事業部 上席コンサルタント

<コソボ側>

氏名	プロジェクト職位	所属先・職位
Mr. Arber Ibrahim	プロジェクト・マネージャー	RTK IT 部長
Mr. Lorik Arifaj	アシスタント・プロジェクト・マネージャー	RTK TV 局長

1-4 調査スケジュール

現地調査は2017年2月27日から3月10日までの期間で実施された。調査日程の概要は、以下のとおりである(2月27日から3月4日までは評価分析団員のみによる調査)。

日付	内容	
2月27日	月	本邦発、コソボ着
28日	火	専門家へのヒアリング、Working Group (WG)2メンバーへのヒアリング
3月1日	水	WG2メンバーへのヒアリング

日付		内容
2日	木	対処方針会議、プロジェクト・マネージャーへのヒアリング、専門家へのヒアリング
3日	金	WG2メンバーへのヒアリング
4日	土	終了時評価レポートの作成
5日	日	官団員本邦発、コソボ着
6日	月	プロジェクト・ダイレクターとの協議、アシスタント・プロジェクト・マネージャーへのヒアリング、終了時評価レポートの内容協議
7日	火	プロジェクト・マネージャーとの協議、RTK 施設・放送機材の視察、ローカルコンサルタント（Index Kosova）へのヒアリング、専門家との協議
8日	水	ミニッツ及び終了時評価レポートの修正、WG1メンバーへのヒアリング、JICA バルカン事務所との協議
9日	木	ミニッツ署名、専門家との協議
10日	金	WG2 ワークショップ視察、プロジェクト・ダイレクターとの協議

1-5 調査手法・項目

1-5-1 調査手法

本終了時評価調査は、「新 JICA 事業評価ガイドライン 第1版（2010年6月）」に基づき、プロジェクト・サイクル・マネジメントの一環として実施された。調査団は現行 PDM（Version 1）を評価の枠組みとして適用し、コソボ側カウンターパート（以下、C/P）及び JICA 専門家に対して質問票・インタビュー調査を通じて情報収集を行った。

本評価調査では、評価分析のために定性的データを以下の方法で収集した。

- ・既存資料レビュー（プロジェクト報告書・各種資料等）
- ・質問票（専門家）
- ・キーインフォーマント・インタビュー（プロジェクト・ダイレクター、プロジェクト・マネージャー、アシスタント・プロジェクト・マネージャー、ワーキング・グループメンバー等、RTK の関係者）

1-5-2 調査項目

(1) プロジェクトの実績

プロジェクトの実績は、投入、アウトプット、プロジェクト目標及び上位目標の各項目について、PDM にある指標を基にその達成状況（または達成見込み）を確認した。

(2) 実施プロセス

プロジェクトの実施プロセスは、技術移転の方法、関係者間のコミュニケーション、モニタリング等、様々な観点に基づき、プロジェクトが適切に運営されたかどうかにつき検証された。

さらに、実施プロセスの検証により、プロジェクトの効果発現に係る貢献要因、阻害要因を抽出した。

(3) 評価 5 項目に基づく評価

実績及び実施プロセスに係る検証結果に基づき、プロジェクトを評価 5 項目の観点から検証した。評価 5 項目の各項目の定義は以下のとおりである。

評価 5 項目の定義

項目	定義
妥当性	プロジェクトの目指している効果（プロジェクト目標や上位目標）が受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、対象地域と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金である ODA で実施する必要があるかなどといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。
有効性	プロジェクトの実施により、受益者もしくは社会への便益がもたらされているのか（あるいはもたらされるのか）を問う視点。
効率性	主にプロジェクトのコスト及び効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているか（あるいはされるか）を問う視点。
インパクト	プロジェクトの実施によりもたらされる、より長期的・間接的な効果や波及効果をみる視点。この際、予期しなかった正・負の効果・影響も含む。
持続性	協力が終了しても、プロジェクトで発現した効果が持続しているか（あるいは持続の見込みはあるか）を問う視点。

出所：「新 JICA 事業評価ガイドライン 第 1 版」2010 年 6 月

第2章 プロジェクトの概要

PDM に基づく、本プロジェクトの概要は以下のとおりである。調査にあたっては、2015年12月9日に作成されたPDM（Version 1）が使用された。

協力期間

2015年10月～2017年10月

プロジェクトサイト

プリシュティナ

相手国側実施機関

コソボラジオ・テレビ局（RTK）

ターゲットグループ

RTK-TV1（アルバニア語放送）とRTK-TV2（セルビア語放送）の放送機材、番組制作、報道スタッフ

上位目標（協力終了後3～5年後を目処とした目標）

RTKがコソボにおけるすべての民族に対し、正確・中立・公正な情報を提供するマスメディアのモデルとなる。

【指標】

1. 公益に係る情報の提供に際し、RTKが最も信頼されるメディアとなる。

プロジェクト目標（プロジェクト終了時の目標）

すべての民族に正確・中立・公正な情報を提供するための独立公共放送として、RTKのテレビ放送番組の質が向上する。

【指標】

1. RTK内の運用不備による放送事故を防ぐ措置が講じられ、実行される。
2. RTKの編集権の独立を担保する措置が講じられ、実行される。
3. 番組審議会によるRTK番組の「正確性」「中立性」「公正性」の観点からの質の評価が上昇する。

アウトプット及び活動

本プロジェクトでは、2つのアウトプットの達成によりプロジェクト目標の達成を図る。また、それらアウトプットの達成に必要な活動を行う。

アウトプット 1 : RTK 職員のテレビ放送機材に係る運用及び維持管理能力が強化される。

【活動】

- 1-1 ワーキング・グループ 1 (WG1) が、日本人専門家と協力し、RTK のテレビ放送機材に係る運用及び維持管理システムの現状分析を行い、課題を特定する。
- 1-2 1-1 を踏まえ、WG1 が、日本人専門家と協力し、RTK のテレビ放送機材に係る運用及び維持管理システムを改善するためのアクション・プランを作成する。
- 1-3 1-2 で策定されたアクション・プランに基づき、WG1 が、日本人専門家と協力し、技術職員のための OJT を行う (運用管理簿の作成含む)。

【指標】

- 1-1 RTK の「放送機材の運用システムを改善するためのアクション・プラン」が履行される。

アウトプット 2 : RTK 職員のテレビ番組制作能力及び報道能力が強化される。

【活動】

- 2-1 ワーキング・グループ 2 (WG2) が、日本人専門家と協力し、RTK における番組制作の現状分析を行い、課題を特定する。
- 2-2 2-1 を踏まえ、WG2 が、日本人専門家と協力し、「正確・中立・公正な番組制作のためのガイドライン」を作成する。
- 2-3 2-2 で作成するガイドラインを活用し、WG2 が、日本人専門家による OJT を通じ、国民への正確・中立・公正な情報の提供を目的とする時事番組を制作する。
- 2-4 WG2 が、日本人専門家と協力し、番組審議会を設置する。
- 2-5 番組審議会が、2-3 で制作した番組を審議する。

【指標】

- 2-1 WG2 による番組が制作、放送される。
- 2-2 番組審議会が定期的開催される。
- 2-3 ガイドラインが RTK 番組制作職員に活用される。

第3章 プロジェクトの実績

本プロジェクトの開始当初から終了時評価時点までの実績は、以下のとおりである。

3-1 投入実績

日本側、コソボ側からの投入は、日本側のテレビ放送機材の調達以外、おおむね計画どおり行われている。テレビ放送機材は諸般の理由により、終了時評価時点でまだ調達されていない。

両者の投入実績の概要を、以下に示す（投入内容の詳細は、別添の終了時評価ミニッツ（合同評価報告書）の Annex 5 を参照）。

<日本側投入>

項目	実績
専門家派遣	- 以下の担当分野の短期専門家6名が派遣されている。 総括／報道、番組制作、機材管理1、機材管理2、広報／他ドナー連携／業務調整 計 15.53 MM（2017年2月時点）
機材供与	- テレビ、カメラ、PC、モニター、PCカメラ、プロジェクター、マイク等の機材が供与された。 計 757 千円（プロジェクト終了までの推計費用） ¹
研修員受入	- 2016年4月13日～24日に、RTKのWG2のメンバーを中心とする計11名が本邦研修に参加した。 - 2017年5月にWG1のメンバー計9名が、本邦研修に参加予定。
ローカルコスト負担	計 18,253 千円（ベースライン・エンドライン調査に係るローカルコンサルタントへの再委託費用を含む、プロジェクト終了までの推計費用）

<コソボ側投入>

項目	実績
カウンターパート配置	- RTK所属の以下のカウンターパートが配置されている。 1) プロジェクト・ダイレクター1名 2) プロジェクト・マネージャー1名 3) アシスタント・プロジェクト・マネージャー3名 4) WG1及びWG2のメンバー計17名
施設提供	- RTKよりプロジェクトに必要な施設・設備（RTK内の専門家執務室、オフィス備品、光熱費等）が提供されている。
ローカルコスト負担	- RTKから活動に必要な経費は負担されている（金額は不明）。

¹ 今後調達予定のテレビ放送機材は、本項の機材供与には含まれない。

3-2 活動実績

PDM 及び PO で示されたプロジェクト活動のうち、アウトプット1の活動1-3及びアウトプット2の活動2-4及び活動2-5の進捗が遅れている。活動1-3であるWG1メンバーへのOJTの実施は、プロジェクトの第二年次を通して実施される計画であったが、OJTの実施に必要なテレビ放送機材の調達自体が遅延しているため、終了時評価時点でまだ実施されていない状態となっている。活動2-4及び活動2-5である番組審議会の設置及び審議会による番組の審議についても、審議会委員の選定が難航しており、まだ実施に至っていない。残りの活動については計画どおり実施されている。

3-3 アウトプットの達成状況

終了時評価時点でプロジェクトの各アウトプットがどの程度達成されているかについて、主に各アウトプットに設定された指標からその達成状況を判断する。

各アウトプットにおける指標と終了時評価時点での結果を以下に示す。

アウトプット1：RTK 職員のテレビ放送機材に係る運用及び維持管理能力が強化される。

指標	終了時評価時点での結果
1-1 RTK の「放送機材の運用システムを改善するためのアクション・プラン」が履行される。	<ul style="list-style-type: none">- WG1 メンバーと担当専門家により、RTK のテレビ放送機材に係る運用及び維持管理システムの現状分析が行われ、課題が特定された。- 上記の分析結果を基に、2016年9月に「放送機材の運用・維持管理システムを改善するためのアクション・プラン」が、各プランの実施スケジュールと共に作成された。- さらに、作成されたアクション・プランに基づき、調達するテレビ放送機材のリストが作成されたが、当該機材がまだ調達・設置されていないため、アクション・プランで計画されているWG1メンバーへのOJTは実施されていない。- WG1 に対する最初の実務研修として、2016年12月にコンピューターでのグラフィック編集に関する研修が、プログラム編集を担当する技術職員に対して実施された。

上述の指標結果によると、終了時評価時点におけるアウトプット1の達成レベルは低いといえる。プロジェクト開始後早い段階で、新しいテレビ放送機材の運用及び維持管理システムに対応したアクション・プランが作成されたが、「3-2 活動実績」に記載のとおり、テレビ放送機材の調達手続きが遅延しているため、当該機材の設置なしにWG1メンバーに対してアクション・プランで示されたOJTを実施することはできないため、アクション・プランの履行にはまだ至っていない（2017年9月からの履行を目指す。）。

アウトプット2：RTK 職員のテレビ番組制作能力及び報道能力が強化される。

指標	終了時評価時点での結果
2-1 WG2 による番組が制作、放送される。	<ul style="list-style-type: none"> - WG2 のメンバーにより新番組である「IN FOCUS」が制作された。同番組は、RTK-TV1 (RTK1、アルバニア語による放送) と RTK-TV2 (RTK2、セルビア語による放送) による初の共同制作番組となった。 - 「IN FOCUS」は 2016 年 1 月に初回が放送され、それ以降、毎月 1 回のペースで制作・放送されている (2017 年 2 月までに 14 回放送された)。 - 2016 年夏に、RTK1 と RTK2 による第二弾の共同制作番組である長編ドキュメンタリー「UMAMI」が制作された。同番組は 2017 年 4 月 1 日に放送予定。
2-2 番組審議会が定期的開催される。	<ul style="list-style-type: none"> - 番組審議会が設置されていないため、審議会はまだ開催されていない。 - 番組審議会の委員として 6 名 (アルバニア系 4 名、セルビア系 2 名) を選定する計画であり、現在までに 2 名が選定され、残り 4 名を選考中。
2-3 ガイドラインが RTK 番組制作職員に活用される。	<ul style="list-style-type: none"> - 正確・中立・公正な番組制作のための指針を示した「ジャーナリスト・ハンドブック」が、2016 年 2 月に英語、アルバニア語、セルビア語により作成され、300 部印刷された。ハンドブックは WG2 のメンバーを含む RTK のジャーナリスト、エディター、番組制作・報道スタッフに配付されている。 - ハンドブックは、RTK スタッフが日々の報道や番組制作業務を行う際に、「良きリマインダー」として活用されている。

上述の指標結果によると、アウトプット2の活動のうち、番組審議会に関する活動以外は進捗しており、終了時評価時点でのアウトプット2の達成レベルも妥当だといえる。指標 2-1 及び指標 2-3 が終了時評価時点で既に達成されている一方、番組審議会に関する指標 2-2 は審議会の設置が遅れており、達成されていない。

3-4 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標の達成状況についても、アウトプットの達成状況と同様、主にプロジェクト目標に設定された指標から、その達成状況を判断する。

プロジェクト目標における指標と終了時評価時点での結果を以下に示す。

プロジェクト目標：すべての民族に正確・中立・公正な情報を提供するための独立公共放送として、RTK のテレビ放送番組の質が向上する。

指標	終了時評価時点での結果
1. RTK 内の運用不備による放送事故を防ぐ措置が講じられ、実行される。	- 調達予定のテレビ放送機材がまだ設置されていないため、RTK における内部の運用不備による放送事故を防ぐための新システムは終了時評価時点で導入されておらず、実行もされていない。
2. RTK の編集権の独立を担保する措置が講じられ、実行される。	<ul style="list-style-type: none"> - 作成された「ジャーナリスト・ハンドブック」に加え、担当専門家から WG2 メンバーや他の RTK の番組制作・報道スタッフに対して様々なワークショップや OJT が行われている。ハンドブック及びワークショップで扱われているトピックには編集権の独立に関する内容が含まれている。 - 一方、「編集権の独立」については RTK の財務的自立に大きく左右される事柄であり、本プロジェクトの所掌範囲を超えているため、プロジェクトによって RTK の編集権の独立を担保する措置を実施することは困難である。
3. 番組審議会による RTK 番組の「正確性」「中立性」「公正性」の観点からの質の評価が上昇する。	- 番組審議会による RTK の番組に対する審議は、終了時評価時点で審議会がまだ設置されていないため、実施されていない。

上述の指標結果によると、終了時評価時点でのプロジェクト目標の達成レベルは低いといえる。指標 2 は進捗しているものの、指標 1 及び指標 3 ともまだ達成されていない。現時点での指標結果を踏まえると、プロジェクトの残り期間 6 カ月でプロジェクト目標を達成することは難しいと見込まれる。

一方、現行の指標により判断するとプロジェクト完了までの目標達成は難しい見込みであるが、これらの指標は本プロジェクトの置かれた状況に照らし合わせると、必ずしもプロジェクトの現状を的確に反映しているとはいえない。現行の指標のうち、指標 2 は「編集権の独立」に焦点を当てているものの、本プロジェクトは別の観点、たとえばコソボの民族融和促進への貢献などの観点から評価されてもよいといえる。編集権の独立は、当該放送局が独立公共放送としての正確性を有するうえで必要な要素であり、案件開始当初は指標の一つとして設定していたが、この課題は RTK の政府からの財務的自立に大きく左右されるものであり、RTK の財務的自立は本プロジェクトの裁量範囲を超えた内容である。プロジェクト目標は「すべての民族に正確・中立・公正な情報を提供するための独立公共放送として、RTK のテレビ放送番組の質が向上する」であることから、RTK がすべての民族に対して正確・中立・公正な情報を提供することにより、コソボにおける民族融和の促進に貢献するような質の高いテレビ番組を提供できるようになったか、という観点から本プロジェクトを評価すると、より現状を反映させたプロジェクト目標の達成判断が可能となる。

さらに、現行の PDM では、プロジェクト目標の指標と二つのアウトプットとの関係性がやや弱いといえる。アウトプット 1 及び 2 の主なターゲットは RTK の技術スタッフ及び番組制作・報道スタッフから成る WG のメンバーであり、各アウトプットの活動も主に現場レベルで実施されている。他方、プロジェクト目標の指標は RTK の組織全体に関わる方針により焦点を合わせており、プロジェクト目標を達成するには RTK の組織全体に方針を行き渡らせる必要がある。言い換えれば、各アウトプットが RTK の個々のスタッフの能力強化を対象としているのに対し、プロジェクト目標の指標は RTK 全体の組織強化を対象にしている。例えば、放送事故にかかるプロジェクト目標の指標は、放送機材に関連する指標だが、現行の指標は本プロジェクトで供与予定の機材の内容を必ずしも踏まえていない。本プロジェクトで供与し、活動で使用する予定の機材（共通サーバー等）の使用に関係し、且つすべての民族に正確・中立・公正な情報の提供というプロジェクト目標を踏まえた指標に改訂することが望ましい。

以上の観点から、現行のプロジェクト目標の指標はプロジェクトの現状により近づけるために改訂し、プロジェクト目標の達成はアウトプットの達成により導かれるよう、より適切な指標を基に達成如何を判断することが望まれる。

3-5 上位目標の達成見込み

上位目標の達成見込みについても、アウトプットとプロジェクト目標の達成状況と同様、主に上位目標に設定された指標から、その達成見込みを判断する。

上位目標における指標と現時点での結果を以下に示す。

上位目標：RTK がコソボにおけるすべての民族に対し、正確・中立・公正な情報を提供するマスメディアのモデルとなる。

指標	終了時評価時点での結果
公益に係る情報の提供に際し、RTK が最も信頼されるメディアとなる。	<ul style="list-style-type: none"> - 2015 年 12 月に一般視聴者を対象にしたベースライン調査が実施された。 - 2017 年 10 月のプロジェクト完了前に、再び一般視聴者を対象にしたエンドライン調査を実施予定。エンドライン調査における主な調査項目は、「IN FOCUS」「UMAMI」視聴者の番組に対する感想や反応、RTK のテレビ番組全般に対する視聴者からの意見徴収など。

上位目標の将来的な達成見込みについては現時点での判断が難しく、プロジェクト完了前に実施予定のエンドライン調査において、将来的な達成見込みを判断する必要がある。さらに、上位目標の最終的な達成状況については、プロジェクト完了後に視聴者を対象にした調査を再度実施し、そこでの結果により判断する必要がある。

3-6 実施プロセス

本プロジェクトの実施機関は RTK であり、プロジェクトのカウンターパートはすべて RTK 職員となっている。カウンターパート人員は二つの WG で構成され、WG1 のメンバーはアウトプット 1 を担当する技術スタッフ、WG2 のメンバーはアウトプット 2 を担当するエディターやジャーナリストを含む番組制作・報道スタッフから成る。両者の WG とも RTK1 と RTK2 のスタッフにより構成されている。WG1 及び WG2 のメンバーともそれぞれ定期的に会合の機会を持っており、両者の WG 活動への参加状況は良好である。

他方、プロジェクト全体のマネジメントを担う主体として、RTK の総裁（プロジェクト・ダイレクター）を含むマネジメント部門及び一部の WG メンバーから成る合同調整委員会（JCC）が設置されている。ただし、JCC 会合の開催は、これまでプロジェクト開始直後の 2015 年 12 月に開催されたのみであり、二回目の会合は 2016 年中に開催される予定であったが、主に機材調達の遅延により延期されている。

なお、本プロジェクトの実施プロセスにおいてこれまで深刻な問題は生じていないが、一時期アウトプット 2 の活動実施が滞ったことがあった。プロジェクト開始後 1 年ほどは、技術部門出身のプロジェクト・マネージャーである IT 部長が WG1 のリーダーを務め、制作部門出身のアシスタント・プロジェクト・マネージャーが WG2 のリーダーを務めていた。だが、2016 年夏に当該アシスタント・プロジェクト・マネージャーが RTK の TV 局長に昇格したため、アシスタント・プロジェクト・マネージャーとしては留任したが、WG2 のリーダーからは業務多忙のため外れることとなった。このため、一時期 WG2 のリーダー不在の状態が続き、第二弾の共同制作番組である「UMAMI」の編集作業が滞り、放送時期も決まらないなどの弊害があったが、2017 年に入って新しい WG2 のリーダーが任命され、現在はこの問題は解決している。

3-6-1 効果の発現に貢献した要因

本プロジェクトの実施において、以下の貢献要因が確認された。

(1) 専門家と RTK 側との良好な関係構築

プロジェクトの実施プロセスにおいて、WG メンバーを含む RTK のスタッフと専門家間のコミュニケーションの状況は良好であり、双方の良好な関係を構築するのに貢献している。特に、各 WG におけるミーティングやワークショップなどプロジェクトに関連した活動は、専門家側から毎月 WG メンバーに対して具体的な実施スケジュールがあらかじめ共有されており、メンバーのプロジェクトへの参加度を高めるのに貢献している。

加えて、本プロジェクトのカウンターパートはすべて RTK のスタッフであり、彼らは RTK の敷地内をベースとしているため、専門家にとっても彼らと容易にコミュニケーションがとれ、両者の良好な関係構築及び円滑な活動実施に貢献している。

さらに、プロジェクト・ダイレクターである RTK 総裁の本プロジェクトに対する理解の深さ及びサポートの提供も、プロジェクト活動の円滑な実施における貢献要因の一つとして特筆される。

3-6-2 効果の発現を阻害した要因

一方、本プロジェクトの実施中、以下の阻害要因が確認された。

(1) 機材の調達手続きの大幅な遅延

本プロジェクトにより供与されるテレビ放送機材の調達は、当初、管轄の JICA バルカン事務所が主体となって実施する計画であった。しかしながら、セルビア国内に位置するバルカン事務所が機材調達を管理することに RTK 側から難色を示されたため、本邦調達により行われることになった。その後、国内での調達手続きに時間を要したため、結果的に機材調達が遅延することとなり、終了時評価時点において機材はまだコソボに搬入されていない状況となっている。これによりアウトプット 1 の活動実施が遅れ、終了時評価時点でのアウトプット 1 の達成レベルも低い結果となった。

第4章 評価5項目による評価結果

4-1 妥当性

本プロジェクトの妥当性は、以下の理由から「高い」といえる。

(1) ターゲットグループのニーズとの整合性

本プロジェクトは、ターゲットグループである RTK のニーズを満たしている。

現在 RTK で使用されている放送機材は、2001 年に日本の無償資金協力により供与されたものである。RTK では 2001 年に供与されたこれらの機材を現在でも使用し続けており、全体の機材の約 80% が当時から使用している機材となっている。よって、供与から 15 年以上が経過して機材の多くが老朽化しているため、放送事故の原因や良質な映像や画像を提供するうえでの障害になっている。また、正確・中立・公正な質の高い番組を制作するためには、RTK スタッフが放送機材の使用方法や運用維持管理に習熟する必要がある。このように、RTK では良質な番組を提供していくためにスタッフの技術や番組制作能力をさらに強化させるとともに、老朽化した機材を更新する喫緊のニーズがあった。加えて、RTK ではデジタル化に対応した新しい IT システムによる放送をめざしており、機材更新とともに、新システムに対応した放送機材導入における高いニーズがある。

さらに、本プロジェクトで実施している RTK1 と RTK2 による番組共同制作は、両スタッフのニーズに真に基づいているといえる。WG メンバーによると、アルバニア語放送局である RTK1 とセルビア語放送局である RTK2 が協働することで民族融和を目指すという目的の元、彼らは両者による共同制作にもともと強い希望を持っていたものの、その機会がなく、機会を欲していたとのことである。

(2) コソボの国家開発計画及び RTK の放送方針との整合性

本プロジェクトは、コソボの国会開発計画及び RTK の放送方針と整合している。

現在のコソボの国家開発計画は「国家開発戦略 2016 年～2021 年 (National Development Strategy 2016-2021)」(2016 年 1 月策定) である。同戦略ではコソボの開発課題に対する最優先事項がリスト化されており、これらのリストは「経済発展」「社会的結合・共生」の二つの基本方針を基に作成されている。同戦略は、経済成長とともに社会的結合・共生を促す必要性に価値を置いており、本プロジェクトの目指すところと一致している。

RTK は、公共放送局として自局の職員が順守すべき倫理規定を「RTK 番組のジャーナリズムの倫理規定 (Professional Standards and Principles of Journalistic Ethics in the Programmes of RTK)」にまとめている。同規定では、RTK 職員のプロフェッショナルとしての正確・中立・公正性等に係る基準や、報道の多様性・均衡に関する規定等が示されている。

(3) 日本の対コソボ援助政策との整合性

本プロジェクトは、日本の対コソボ援助政策とも整合している。

「対コソボ共和国 国別援助方針」（2013年3月策定）及び「対コソボ共和国 事業展開計画」（2015年4月策定）において、我が国のコソボに対する援助の基本方針として「持続可能な国造りに向けた経済・社会基盤の安定化」が掲げられており、援助重点分野の一つとして「行政能力の向上と人材育成」が挙げられ、開発課題への対応方針として、行政への信頼向上を通して経済・社会の安定化を図るために、我が国の知見を活かしつつ、社会インフラの運営管理に関する行政機関の人材育成やサービス向上に重点を置いた支援を実施していくことが示されている。独立公共放送は、政府から独立した機関として政府の行政機能等に対するチェック・アンド・バランスの機能を有する組織体であり、独立公共放送への支援は政府の行政機能強化に資すると考えられることから、本プロジェクトはこれらの方針に沿うものである。

(4) プロジェクトのデザイン・アプローチの適切性

本プロジェクトのアウトプットから上位目標に至る効果発現の道筋は妥当といえるが、後述の有効性で述べるように、現行のプロジェクト目標の指標については変更することが望ましい。

4-2 有効性

本プロジェクトの有効性を現時点で判断することは困難であり、改訂された PDM の指標を基に、（本プロジェクトが延長された場合は）延長後に判断することが望ましい。

第3章「3-4 プロジェクト目標の達成状況」で述べたとおり、現行の指標結果を基に判断すると終了時評価時点でのプロジェクト目標の達成レベルは低く、プロジェクトの残り期間6カ月で目標を達成することは難しいと見込まれる。

しかしながら、現行の指標は本プロジェクトの置かれた状況に照らし合わせると、プロジェクトの裁量範囲を超えた内容の指標も含み、必ずしもプロジェクトの現状を的確に反映しているとはいえない。さらに、指標と二つのアウトプットの関係性もやや弱いといえ、たとえプロジェクト完了までに二つのアウトプットが達成されたとしても、プロジェクト目標が達成されない可能性も大いにある。よって、プロジェクトの現状を踏まえ、プロジェクト目標の達成がアウトプットの達成により導かれるよう、現行の指標を改訂する必要がある。本プロジェクトの有効性は、今後より適切な指標に基づいたプロジェクト目標の達成状況により判断することが望まれる。

4-3 効率性

本プロジェクトの効率性は、以下の理由から「低い」といえる。

第3章「3-1 投入実績」で述べたように、日本側、コソボ側からの投入は、日本側のテレビ放送機材の調達以外、おおむね計画どおり行われている。本終了時評価で行ったプロジェクト関係者への質問票及びインタビュー調査の結果を総合すると、これまでに投入された要素のうち、当該機材以外の投入量、質、タイミングともおおむね適切であり、投入された各要素は活動の実

施にもれなく活用されているといえる。

しかしながら、第3章「3-3 アウトプットの達成状況」でも述べたように、終了時評価時点でのアウトプット1の達成レベルは低く、この達成レベルはひとえに投入の欠如、すなわちテレビ放送機材の調達遅延によるものである。よって、終了時評価時点におけるアウトプット産出量の低さはインプット量の低さによるものであり、この点において、インプット量を踏まえたうえでの現時点でのアウトプットの産出レベルは妥当であるといえる。

4-4 インパクト

本プロジェクトのインパクトは、現時点で判断は困難だが、以下の理由から「高い」と見込まれる。

本プロジェクトの上位目標の達成見込みに関し、第3章「3-5 上位目標の達成見込み」で述べたとおり、終了時評価時点で達成見込みを判断するのは困難であり、プロジェクト完了前に実施予定のエンドライン調査において、将来的な達成見込みを判断する必要がある。さらに、上位目標の最終的な達成状況については、プロジェクト完了後に視聴者を対象にした調査を再度実施し、そこでの結果により判断する必要がある。

一方、本プロジェクトによるインパクトとしてポジティブな効果はいくつか発現しており、その一つはRTK1とRTK2間の交流促進・良好な関係構築である。RTK1とRTK2により共同制作された番組「IN FOCUS」は、RTKにおける初めての共同制作番組であり、この共同制作の試みは、RTKスタッフの間に民族融和促進のポジティブな効果をもたらしている。WGメンバーによると、これまでRTK1とRTK2のスタッフ同士の現場レベルでの交流はほとんどなかったが、番組共同制作を始めとするプロジェクト活動への参加を通じて、現在ではお互い気軽に会話をするほど交流が進んだとのことである。

さらに、IN FOCUSはRTKのスタッフのみならず番組の視聴者に対しても、アルバニア系とセルビア系が共に協働しているという良いメッセージを発することを可能にしている。WGメンバーによると、IN FOCUSの視聴者から両言語で情報提供していることなど、番組に対する好意的な反応がよせられているとのことである。

他方、環境や社会配慮面などを含め、本プロジェクトによるネガティブなインパクトは報告されておらず、今後もプロジェクトによるネガティブなインパクトが生じることは考えにくい。

4-5 持続性

本プロジェクトの持続性は、以下の理由から「やや高い」と見込まれる。

(1) 政策・制度面

現「国家開発戦略2016年～2021年」で示されている「社会的結合・共生」の方針及びRTKの放送方針とも、プロジェクト完了後も維持されることが見込まれ、RTKは公共放送局として引き続きこれらの方針に沿って番組を提供していくことが見込まれる。

(2) 組織・体制面

プロジェクト完了後、プロジェクトによる効果を維持するために RTK で必要とされる組織・体制面での条件や強化・改善すべき点について、特に懸念事項はない。ただし、今後プロジェクトにより設置をめざす番組審議会の体制に関しては、審議会委員は基本的に無報酬であるため費用面での懸念はないものの、今後の番組審議の試行後、審議会の役割・機能を今後も維持していくのか、維持していく場合は審議会の具体的な運営方法をどのように定めていくのか等につき、プロジェクト終了までに RTK 幹部と専門家との間で十分に議論しておく必要がある。

(3) 財務面

RTK の現在の財源は、政府からの補助金が約 80%（国家予算の約 0.7%にあたる）、広告収入が約 20%となっている（下記の表を参照）。RTK にとっては編集権の独立を確保するためにも、収入における補助金の割合を減らしていくことを計画しており、今後、イギリスの BBC など採用されている電気料金にテレビのライセンス料（日本でいうところの受信料）を加算させることにより、政府に依存しない安定した財源確保を目指している。しかしながら、同案を実現させるには議会の承認による法制化が必要であり、法案は既に提出されているものの、2017 年中に実施が見込まれている総選挙の結果によって政府の方針が 180 度転換されることもあり、法制化の先行きは不透明な状況である。このように、将来的に RTK がどの財源により収入を確保していけるかについては不透明であるものの、プロジェクト・マネージャーによると、少なくとも今後調達予定のテレビ放送機材の維持管理費用は RTK の通常予算により確保していくとのことである。

RTK の年間経常収支（2012 年～2014 年）

単位：千ユーロ

収支項目	2012 年	2013 年	2014 年
政府補助金	8,910	9,761	9,348
広告	1,776	1,919	2,072
その他	174	136	256
経常収入計	10,860	11,816	11,676
減価償却費	837	577	560
人件費	5,075	5,852	6,718
番組制作費等	5,070	4,376	4,612
経常支出計	10,982	10,805	12,343
経常収支	-122	1,011	-667

出所：RTK 「Independent Auditor's Report and Financial Statements」2013 年、2014 年

注：2014 年の合計支出には、項目以外の支出も含まれている。

(4) 技術面

WG1 メンバーである放送機材スタッフの技術レベルに関し、彼らのもともとの能力は高く、今

後調達予定のテレビ放送機材の搬入後、アクション・プランに従って専門家から新機材の運用・維持管理における研修を受ける準備はできており、研修後の彼らの運用・維持管理スキルの持続に関しても不安材料は特にはない。WG1のメンバーは、新しいテレビ放送機材の運用・維持管理方法につき、研修後に他の技術スタッフにも伝授・OJTを行っていくことが特に必要である。

WG2メンバーである番組制作・報道スタッフは、これまでに40回以上のワークショップや専門家によるOJTに参加し、編集能力や番組制作能力を伸ばしつつあり、具体的には取り上げる取材対象・テーマなどが芸術や食など幅広くなった点や、表現力を増す撮影技術の向上、テーマを強調する編集の仕方などが改善された。WG2のメンバーにとっても、プロジェクトで得た編集や制作のノウハウ等を今後周囲のスタッフにもできるだけ伝達していくことが重要である。

第5章 結論及び提言

5-1 結論

本終了時評価調査における上述の検証の結果、本プロジェクトは一部の活動が計画どおり実施されていないことが確認された。アウトプット1に係る活動は、テレビ放送機材の調達遅延により実施が遅れており、アウトプット2の番組審議会の設置も、審議会委員の選定が難航していることにより遅延している。一方で、本プロジェクトによりポジティブなインパクトももたらされており、アルバニア系の RTK1 とセルビア系を中心とする少数派向けの放送である RTK2 との間に良好な関係が新たに構築されつつある。現行のプロジェクト目標の指標は現状に合わせて改訂する必要があるが、プロジェクト関係者は、残りの期間を通じて改訂指標に基づいたプロジェクト目標の達成に向かって前進していくことが求められる。

5-2 提言

上述の調査結果に基づき、終了時評価調査団は以下のとおり提言を行った。

(1) プロジェクト期間の延長

一部のプロジェクト活動が遅延している現状に鑑み、本プロジェクトを延長することを提案する。今後納入予定のテレビ放送機材の設置及び維持管理研修に要する期間及び番組審議会の設置及び活動立ち上げに要する期間として約一年、さらにこれら機材の活用状況及び番組審議会の活動内容のモニタリングに要する期間として半年程度が必要となる見込みであることを踏まえ、約1年半の延長が妥当と考えられる。

(2) JCC 会合の開催

JCC 会合は、これまでプロジェクト開始当初の2015年12月に一度開催されたのみであるため、プロジェクトの進捗や課題を JCC メンバー間で共有するためにも、年に一度は開催することが望ましい。

(3) PDM の変更

上述のとおり、現行の PDM (Version 1) は、主にプロジェクト目標の指標を変更するため改訂することを提案する。プロジェクト目標の指標に加え、上位目標、アウトプット1、アウトプット2の一部指標についても軽微な変更を提案する。該当する指標の現行内容と提案内容を、それぞれ以下に示す。

上位目標の指標	現行	1. 公益に係る情報の提供に際し、RTK が最も信頼されるメディアとなる。
	提案	1. 公益に係る情報の提供に際し、RTK が信頼されるメディアとな

		る。
プロジェクト 目標の指標	現行	1. RTK 内の運用不備による放送事故を防ぐ措置が講じられ、実行される。 2. RTK の編集権の独立を担保する措置が講じられ、実行される。 3. 番組審議会による RTK 番組の「正確性」「中立性」「公正性」の観点からの質の評価が上昇する。
	提案	1. RTK1 及び RTK2 の技術スタッフが、共通サーバーを通じて放送コンテンツを共有できるようになる。 2. RTK1 及び RTK2 による番組共同制作が民族融和を促進する。 3. 視聴者が RTK の提供番組を正確・中立・公正だと思う。
アウトプット 1 の指標	現行	1-1 RTK の「放送機材の運用システムを改善するためのアクション・プラン」が履行される。
	提案	1-1 RTK の「放送機材の運用・維持管理システムを改善するためのアクション・プラン」が履行される。
アウトプット 2 の指標	現行	2-2 番組審議会が定期的開催される。
	提案	2-2 番組審議会が設置される。

上記の提案を反映した改訂 PDM (Version 2) は、別添の終了時評価ミニッツ (合同評価報告書) の Annex 2 を参照。

5-3 教訓

本プロジェクトの実施により、以下の教訓を得た。

(1) 民族的対立がある国での更なる注意深い対応の必要性

第 3 章「3-6-2 効果の発現を阻害した要因」で述べたとおり、本プロジェクトにおけるテレビ放送機材の調達には、当初 JICA バルカン事務所が主体となって実施する計画であったものの、RTK 側から難色を示されたため調達先を変更することとなり、本邦調達により行われることになった。よって、コソボのような民族的対立が背景にある国の場合は、機材の調達先のような事項に関しても、民族的感情に配慮して事前計画時に調達先の確認をしておく必要がある。

(2) 機材の本邦調達における手続き効率化の必要性

同じく第 3 章「3-6-2 効果の発現を阻害した要因」で述べたとおり、テレビ放送機材の調達を本邦調達により行うよう変更されたあと、国内での調達手続きに時間を要し、結果的に機材の調達が大幅に遅延することとなり、プロジェクト活動の遅延及び効率性の低下など深刻な影響を及ぼした。よって、本邦調達における JICA 内での手続き効率化に向けて、今後積極的な改善を図っていくことが求められる。

MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN
THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM
AND
THE RADIO TELEVISION OF KOSOVO
ON
THE PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF
RADIO TELEVISION OF KOSOVO
IN
THE REPUBLIC OF KOSOVO

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”) organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”), headed by Dr. Keiichi Hashimoto, visited Kosovo from 5th March to 11th March 2017, for the purpose of conducting the terminal evaluation on the Project for Capacity Development of Radio Television of Kosovo (hereinafter referred to as “the Project”).

During its stay in Kosovo, the Team had had a series of discussions with the concerned authorities of the Radio Television of Kosovo (hereinafter referred to as “RTK”) and evaluated the achievements of the Project as per the Record of Discussions signed on 16th March, 2015 (hereinafter referred to as “R/D”).

As a result of the discussions, the Team and the RTK reached a common understanding concerning the matters referred to in the documents attached hereto.

Pristina, 9th March, 2017

橋本敬市

Dr. Keiichi Hashimoto

Leader,

Terminal Evaluation Team,

Japan International Cooperation Agency,

Japan



Mr. Mentor Shala

General Director

Radio Television of Kosovo

Republic of Kosovo

Both sides came to reach a common understanding of the terminal evaluation and the detail of the evaluation is compiled to the joint evaluation report attached hereto. Other main points discussed during the meetings between both sides are as follows:

1. Necessity of Extension of the Project Duration

Both sides commonly recognized that, on the assumption that the broadcasting equipment will arrive in Kosovo during the last six months of the current Project period, and that the selection of the members of the Consultative Commission on Programmes is underway, the duration of the Project needs to be extended for one and a half year: one year to secure necessary time for the installment of the equipment and the trainings that follows, as well as to conduct necessary activities for the establishment of the Consultative Commission on Programmes, and additional half a year to monitor the functionality of the newly installed equipment and the newly introduced Commission. Both sides, therefore, decided to study the possibility to extend the Project respectively.

END

Attached Document: JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT



**JOINT TERMINAL EVALUATION REPORT
ON
PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF
RADIO TELEVISION OF KOSOVO (RTK)
IN
REPUBLIC OF KOSOVO**

MARCH 2017

allg.

h

TABLE OF CONTENTS

1. INTRODUCTION.....	1
1.1 Objectives of Terminal Evaluation.....	1
1.2 Methodology	1
1.3 Members of Terminal Evaluation Team	2
1.4 Schedule of Terminal Evaluation	2
2. OUTLINE OF THE PROJECT	3
2.1 Background	3
2.2 Project Overview.....	3
3. PROGRESS OF THE PROJECT	5
3.1 Inputs.....	5
3.2 Activities	6
3.3 Outputs	6
3.4 Project Purpose.....	8
3.5 Overall Goal	9
3.6 Implementation Process	10
4. EVALUATION RESULTS BY FIVE EVALUATION CRITERIA	12
4.1 Relevance	12
4.2 Effectiveness	13
4.3 Efficiency	13
4.4 Impact.....	13
4.5 Sustainability.....	14
5. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS.....	16
5.1 Conclusion	16
5.2 Recommendations	16

ANNEX LIST

- Annex 1: Project Design Matrix (PDM Version 1)
- Annex 2: Project Design Matrix (PDM Version 2)
- Annex 3: Plan of Operation (PO)
- Annex 4: Schedule of Terminal Evaluation
- Annex 5: Inputs Provided
- Annex 6: Workshops Conducted

1. INTRODUCTION

1.1 Objectives of Terminal Evaluation

The objectives of the Terminal Evaluation are as follows:

- 1) To review the progress of the project on the basis of Project Design Matrix (PDM) and Plan of Operation (PO), and assess the achievement of Outputs, Project Purpose and Overall Goal in terms of the set indicators;
- 2) To examine the process of project implementation and identify the obstacles and/or enabling factors which are affecting the implementation;
- 3) To assess the project from the viewpoint of five evaluation criteria, i.e. relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability; and
- 4) To provide recommendations on the project regarding the measures to be taken in the remaining period and identify lessons learned useful for new projects and/or other ongoing projects.

1.2 Methodology

(1) Framework of the Terminal Evaluation

The project is evaluated by using PDM as a framework of the evaluation. The current PDM (Version 1) shown in Annex 1 was used as a basis of evaluation of the Terminal Evaluation. Both quantitative and qualitative data were gathered and utilized for analysis. Data collection methods used for the analysis include: literature review; questionnaires; key informant interviews; and direct observations.

(2) Five evaluation criteria

Based on the observations made under the above items, the project is assessed from the viewpoint of five evaluation criteria defined by JICA, which was originally proposed by the Development Assistance Committee of the Organisation for Economic Co-operation and Development shown in the table below.

Table 1: Definition of Five Evaluation Criteria

Relevance	Relevance of the project is reviewed by the validity of the Project Purpose and Overall Goal in connection with the Government development policy and the needs of the target group and/or ultimate beneficiaries in Kosovo
Effectiveness	Effectiveness is assessed to what extent the project has achieved its Project Purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs.
Efficiency	Efficiency of the project implementation is analysed with emphasis on the relationship between Outputs and Inputs in terms of timing, quality and quantity.

Impact	Impact of the project is assessed in terms of positive/negative, and intended/unintended influence caused by the project.
Sustainability	Sustainability of the project is assessed in terms of institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievements of the project will be sustained after the project is completed.

Source: JICA Project Evaluation Handbook Version 1.1 (2016)

1.3 Members of Terminal Evaluation Team

The members of the Terminal Evaluation Team are as follows.

<Japanese side>

Name	Role in the Team	Position, Organization
Dr. Keiichi Hashimoto	Leader	Senior Advisor, JICA
Ms. Ayano Matsudo	Cooperation Planning	Law and Justice Team, Governance Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Ms. Sawa Hasegawa	Evaluation Analysis	Principal Consultant, Project Management Department, OPMAC Corporation

<Kosovo side>

Name	Role in the Project	Position, Organization
Mr. Arber Ibrahim	Project Manager	Head of Information Technology, RTK
Mr. Lorik Arifaj	Assistant Project Manager	Director of Television, RTK

1.4 Schedule of Terminal Evaluation

The Terminal Evaluation was conducted from 27 February to 10 March 2017 in Pristina, Kosovo. The detailed schedule can be found in Annex 4.

2. OUTLINE OF THE PROJECT

2.1 Background

RTK began broadcasting in September 1999 on analog satellite with a daily two-hour transmission, expanding to four hours per day in November 2000. Following July, it expanded to seven hours a day. In 2001, RTK was established as an independent public service broadcaster, which is now a single public broadcaster and the largest media in Kosovo. It is mandated to fulfil its social responsibility for fair broadcasting, formation of correct public opinion, preservation of traditional culture and consideration for the socially vulnerable and disadvantaged communities from the standpoint of independent from the government. Since media, especially a public broadcasting institution, plays a crucial role to promote communication and reconciliation among different ethnic groups in post-conflict countries such as Kosovo, RTK had been making efforts to make itself a more reliable public broadcaster.

However, RTK faced challenges in the institutional aspects to produce good quality programmes with limited budget and human resources. Therefore, the management system as well as concrete methods for good programme production and reporting should be urgently addressed for improvement. On the other hand, as time passed, the technology has been shifted from manual to computerized production. Based on a recommendation from the International Telecommunication Union, the Government of Kosovo prepared a law to digitalize terrestrial broadcasting by June 2015. Following this change, RTK needed to make a correct plan to digitalize its broadcasting, renew equipment, and develop human resources who can operate and maintain digitalized equipment properly (RTK has just prepared a digitization plan for network; production and archive). In this regard RTK was in the junction of changing its institution to be a more functional public broadcaster. In this circumstance, RTK requested the Government of Japan for the technical cooperation project for capacity development of human resources of RTK with updating TV broadcasting equipment.

2.2 Project Overview

(1) Overall Goal

RTK becomes a model of mass media in Kosovo to deliver accurate, impartial and fair information to all ethnic groups.

(2) Project Purpose

Quality of the RTK programmes is improved as an independent public broadcaster for delivering accurate, impartial and fair information to all ethnic groups.

(3) Outputs

1. Capacities of RTK staff in operation and maintaining TV broadcasting equipment are enhanced.
2. Capacities of RTK staff in programme production and news reporting are enhanced.

(4) Activities

Activities for Output 1

- 1-1 Working Group 1 (WG1), in cooperation with JICA experts, conducts situation analysis on the operational and maintenance system of TV broadcasting equipment in RTK, and identifies issues.
- 1-2 Based on the result of 1-1, WG1 in cooperation with JICA experts, develops an action plan to improve the operational and maintenance system of TV broadcasting equipment in RTK.
- 1-3 Based on the action plan developed in 1-2, WG1, in association with JICA experts, conducts On the Job Training (OJT) for technical staff members (including preparation of the operation log book).

Activities for Output 2

- 2-1 Working Group 2 (WG2), in cooperation with JICA experts, conducts situation analysis on the programme production in RTK.
- 2-2 Based on 2-1, in cooperation with JICA experts, develops the "Guideline for accurate, impartial and fair production methods."
- 2-3 Through OJT by JICA experts, WG2 produces programmes of current topics for the purpose of disseminating accurate, impartial and fair information to all citizens, utilizing the guideline developed in 2-2.
- 2-4 WG2, in cooperation with JICA experts, establishes Consultative Commission on Programmes.
- 2-5 Consultative Commission on Programmes assesses the programmes produced in 2-3.

(5) Implementing Organisation

Radio Television of Kosovo

(6) Project Period

October 2015 – September 2017 (two years)

(7) Project site

Pristina

3. PROGRESS OF THE PROJECT

3.1 Inputs

As a whole, inputs from both the Japanese and Kosovo sides have been provided as planned except for TV broadcasting equipment to be provided from the Japanese side. The equipment is not provided at the time of Terminal Evaluation due to several factors. The summary of inputs provided by both sides is as follows (the details are shown in Annex 5).

(1) Japanese side

Items	Actual Inputs
Dispatch of experts	<ul style="list-style-type: none"> - 6 short-term experts in charge of the following assignment have been dispatched. <ol style="list-style-type: none"> 1) Project Manager / News Reporting 2) Program Production 3) Equipment Management 4) Public Relations / Cooperation with Donors / Project Coordination <p>15.53 MM in total (as of February 2017)</p>
Provision of equipment	<ul style="list-style-type: none"> - Equipment such as TV, camera, PC, monitor, keyboard, PC camera, projector, air conditioning, microphone, etc. has been provided. <p>JPY 757 thousand in total (estimated amount up to the end of the project)</p> <p>Note: TV broadcasting equipment to be procured is not included above.</p>
Training in Japan	<ul style="list-style-type: none"> - 11 members of WG2 participated in Training in Japan in April 2016. - 9 members of WG1 are planned to participate in Training in Japan in May 2017.
Operational cost	JPY 18,253 thousand in total (including a cost for subcontracting survey works to a local consultant, estimated amount up to the end of the project)

(2) Kosovo side

Items	Actual Inputs
Allocation of counterpart personnel	<ul style="list-style-type: none"> - The following personnel of RTK have been assigned. <ol style="list-style-type: none"> 1) 1 Project Director 2) 1 Project Manager 3) 3 Assistant Project Managers

	4) 17 Counterpart personnel (WG1 and WG2 members)
Facility and equipment	- Necessary facilities for the project (office space, equipment, electricity, telephone, etc.) have been provided by RTK.
Operational cost	- The necessary operational cost has been borne by RTK.

3.2 Activities

Some of project activities specified in PO have been delayed, which are Activity 1-3 for Output 1 as well as Activities 2-4 and 2-5 for Output 2. While Activity 1-3, OJT for the technical staff members should have been conducted through the second year of project period, it has not been conducted yet since the TV broadcasting equipment which is used for OJT has yet to be procured with RTK. In addition, Activities 2-4 and 2-5, the establishment of Consultative Commission on Programmes as well as the evaluation of TV programmes of RTK by the Consultative Commission have yet to be conducted due to a difficulty in selecting appropriate members of the Commission.

3.3 Outputs

The current progress of each Output based on the indicators set in PDM is as follows.

Output 1: Capacities of RTK staff in operation and maintaining TV broadcasting equipment are enhanced.

Indicators	Current Results
1-1 The action plan to improve the operational system of RTK TV broadcasting equipment is implemented.	<ul style="list-style-type: none"> - The current situation on the operational and maintenance system of TV broadcasting equipment in RTK was analysed by WG1 and JICA experts in charge, and the issues were identified. - Based on the results of analysis above, the action plan for the operation and maintenance of broadcasting equipment with detailed time schedule was developed in September 2016. - Furthermore, based on the action plan developed, the list of TV broadcasting equipment to be procured was specified; however, the equipment has not been installed, so OJT for the WG1 members scheduled in the action plan has not been implemented yet. - The first practical training in the field of graphics and editing using editing computers was provided with 5 technical staff in charge of programme editing in

	December 2016.
--	----------------

Based on the above results, the current achievement level of Output 1 is low at the time of Terminal Evaluation. Although the action plan for the new operational and maintenance system was developed at the early stage of the project, the procurement procedure of TV broadcasting equipment has been delayed as described in “3.2 Activities.” It is not possible for the WG1 members to have OJT stated in the action plan without the installation of equipment to be procured.

Output 2: Capacities of RTK staff in programme production and news reporting are enhanced.

Indicators	Current Results
2-1 Programmes produced by WG2 and broadcast.	<ul style="list-style-type: none"> - The new TV programme titled “IN FOCUS” was produced by the WG2 members. This was the first RTK’s programme jointly produced by RTK-TV1 (RTK1, broadcasted in Albanian language) and RTK-TV2 (RTK2, broadcasted in Serbian language). - The first programme of “IN FOCUS” was broadcasted in January 2016 and it has been broadcasted monthly since then (14 times by February 2017). - The long documentary-style special programme titled “UMAMI” was jointly produced by RTK1 and RTK2 as well in summer in 2016. The programme is planned to be broadcasted shortly after.
2-2 Consultative Commission on Programmes meetings are regularly held.	<ul style="list-style-type: none"> - The Consultative Commission on Programmes has not been established yet, so no meeting has been held so far. - 6 members of Consultative Commission are planned to be selected with 4 Albanian and 2 Serbian members. 2 members have been selected so far and other 4 members are in the process of selection.
2-3 Guidelines for accurate, impartial and fair production methods is utilized by RTK production staff.	<ul style="list-style-type: none"> - The Journalist’s Handbook which shows the key ethical points for applying to everyday coverage and production works for accurate, neutral and fair broadcasting written in English, Albanian, and Serbian was developed in February 2016 with 300 copies. The copies have been distributed to journalists, editors and other production staff of RTK including the WG2 members. - The Handbook has been utilized by RTK staff mainly as a

	good reminder in their daily coverage and programme production works.
--	---

Based on the above results, the activities for Output 2 are in progress and the current achievement level of Output 2 is reasonable at the time of Terminal Evaluation except for the establishment of Consultative Commission on Programmes. While the Indicators 2-1 and 2-3 have been already achieved as of the Terminal Evaluation, the Indicator 2-2 has not been achieved since the Consultative Commission has not been established yet since finding and selection of appropriate members of the Commission have proceeded with difficulty.

3.4 Project Purpose

The current progress of Project Purpose based on the indicators set in PDM is as follows.

Project Purpose: Quality of the RTK programmes is improved as an independent public broadcaster for delivering accurate, impartial and fair information to all ethnic groups.

Indicators	Current Results
1. A new system to prevent broadcast accidents associated with internal operation of RTK is introduced and implemented.	- The new system to prevent broadcast accidents associated with internal operation of RTK has been neither introduced nor implemented since the new TV broadcasting equipment has not been installed in RTK yet.
2. A new system to assure the editorial independence of RTK is introduced and implemented.	- In addition to the Journalist's Handbook, several workshops and OJT have been provided by JICA experts in charge with the WG2 members as well as other production staff of RTK. The Handbook as well as the topics presented at the workshops includes the concept of editorial independence. - On the other hand, it is very difficult for the project to establish the 'system' to assure the editorial independence of RTK since it inherently depends on the financial independence of RTK, which is beyond control of the project.
3. Evaluation rates by Consultative Commission on Programmes increased in terms of "Accuracy,	- The evaluation to TV programmes of RTK by the Consultative Commission on Programmes has not been conducted since the Consultative Commission has not been established yet.

Impartiality and Fairness” on the RTK programme quality.	
--	--

Based on the above results, the current achievement level of Project Purpose is low at the time of Terminal Evaluation. The Indicators 1 and 3 have not been achieved yet while the achievement of Indicator 2 is in progress. It would be difficult to achieve the Project Purpose within the remaining six month of project period.

However, while the Project Purpose would be difficult to be achieved by the end of the project if assessed based on the present indicators, these indicators do not always match the actual conditions of the project. For example, while the indicators place more emphasis on the “editorial independence,” the project could be more evaluated through a contribution level to the promotion of ethnic collaboration in Kosovo. The issue of editorial independence inherently depend on the financial independence of RTK, which is beyond control of this project. It would be closer to the actual conditions of the project if it could be evaluated through a perspective of whether RTK obtained the capacity to provide good quality of TV programmes which contribute to the promotion of ethnic collaboration in Kosovo.

Furthermore, the linkage between the indicators for Project Purpose and two Outputs with their activities is relatively weak in the present PDM. On the one hand, the main target of two Outputs is the WG members who consist of technical staff as well as production staff of RTK and their activities are mainly implemented at the field level. On the other hand, the indicators for Project Purpose are more focused on an organization-wide policy of RTK and the policy needs to be permeated throughout RTK in order to achieve the Project Purpose. In other words, while Outputs are directed to the capacity development of individual staff of RTK, the Project Purpose is directed to the organizational development of entire RTK.

In this regard it is proposed that the present indicators for Project Purpose should be revised in order to make closer to the actual conditions of the project and its achievement should be resulted from the produced Outputs as well as assessed based on more appropriate indicators.

3.5 Overall Goal

The Overall Goal and its indicator are as follows.

Overall Goal: RTK becomes a model of mass media in Kosovo to deliver accurate, impartial and fair information to all ethnic groups.

Indicators	Current Results
1. RTK becomes the most trusted media in disseminating information of public interest.	<ul style="list-style-type: none"> - The baseline survey for general audience was conducted in December 2015. - The end-line survey is planned to be conducted in 2017, before the project completion. The main purpose of the end-line survey is to obtain responses from viewers of "IN FOCUS" and "UMAMI" as well as general responses to TV programmes provided by RTK.

The future achievement of Overall Goal will be assessed based on the results of a survey to audience to be conducted after the project completion.

3.6 Implementation Process

(1) Project management structure

The implementing agency of the project is RTK. All the counterpart personnel are staff of RTK and they consist of two WGs; WG1 and WG2. The members of WG1 are technical staff in charge of Output 1 and the members of WG2 are production staff including editors and journalists in charge of Output 2. Both WGs include staff of RTK1 and RTK2. The meetings have been respectively held among the members of WG1 and WG2 and their participation to the WG activities is good enough.

On another front, the Joint Coordinating Committee (JCC) which consists of the managing staff of RTK as well as some of WG members is placed as the overall management body of the project. The JCC meeting was held only once in December 2015 during the project period. While the second meeting was supposed to be held during 2016, it was postponed mainly due to the delayed equipment procurement.

(2) Factors promoted the realization of project's effects

The project has the following promoting factors.

1) Good relationship and communication between RTK staff and JICA experts

The stable partnership and communication between RTK staff including WG members and JICA experts have been developed in the process of project implementation, which contributed to fostering a good relationship between them. The implementation situation of activities under the project has been promoted with their working on their tasks sincerely and diligently. Provision of a monthly detailed schedule on project related activities including meetings, workshops, etc. by the expert team has greatly promoted a good participation of WG members

to the WG activities. It has also contributed to building a good communication that all the counterpart personnel are RTK staff and they are based in the premises of RTK. The experts can easily contact with their direct target of technical transfer, i.e. the members of WG1 and WG2, and a close communication between them enables the WG activities to be implemented smoothly. Good understanding in and supports to the project from the General Director of RTK should be also addressed as one of the contributing factors of the project.

(3) Factors inhibited the realization of project's effects

The project has experienced the following challenges during the implementation.

1) Significant delay in procurement of equipment

As described above, the procurement of TV broadcasting equipment is significantly delayed compared to the original schedule due to several factors such as miscommunication at the JICA Headquarters.



4. EVALUATION RESULTS BY FIVE EVALUATION CRITERIA

4.1 Relevance

The relevance of the project is judged to be high because of the following reasons.

(1) Consistency with the development policy of Kosovo

The project is consistent with the national development plan of Kosovo as well as policies of RTK. The current national development plan of Kosovo is the “National Development Strategy 2016-2021” (January 2016) which represents a list of country’s top priorities with the aim to address key obstacles to development of Kosovo. These priorities and measures are based on two general principles; highest annual economic growth rates and social cohesion and inclusion. The Strategy places more value on the need to ensure social cohesion and inclusion parallel with economic growth, which means non-exclusion of certain social groups from benefits deriving from economic growth.

The RTK has the “Professional Standards and Principles of Journalistic Ethics in the Programmes of RTK” which stipulates the principles RTK staff should follow as a public broadcaster. The Professional Standards and Principles state that programmes of RTK shall deliver accurate, impartial and fair information to audience.

(2) Development needs of RTK

The project meets the development needs of RTK. The equipment instruments and devices currently used in RTK were provided by the grant aid of Japan in 2001. RTK still uses the equipment provided in 2001; it still covers approximately 80% of the current whole equipment in RTK. The equipment was so old that it prevented RTK from providing good quality picture. Thus RTK had a great need to renew the broadcasting equipment while at the same time they needed to strengthen the technical and production capacities of RTK staff to provide programmes with good quality. In addition, the joint production of TV programmes by RTK1 and RTK2 was totally based on their needs of RTK staff. According to the interviews with WG members, they originally had wishes for the joint production, but they did not have a good opportunity for it.

(3) Consistency with the Japan’s ODA policy

The project is consistent with Japan’s ODA policy for Kosovo as well. Both the “Country Assistance Policy for Kosovo” (March 2013) and “Rolling Plan for Kosovo” (April 2016) by the Ministry of Foreign Affairs of Japan place “enhancing administrative capacity and human resources” as one of the priority areas. The project is in line with the policy and plan.

(4) Appropriateness of project design and approach

While the project design and approach are appropriate, there are some points to be changed in the indicators for Project Purpose in the present PDM as described in “3.4 Project Purpose.”

4.2 Effectiveness

While the effectiveness of the project is prospected to be relatively low if assessed based on the present indicators for Project Purpose, it should be assessed later based on the more appropriate indicators to be revised.

As referred to in “3.4 Project Purpose,” the present indicators for Project Purpose do not always match the actual conditions of the project. In addition, a linkage between the indicators for Project Purpose and Outputs is relatively weak. It is prospected that it should be difficult to achieve the Project Purpose by the end of the project even if Outputs should be achieved by the end of the project. The indicators for Project Purpose therefore need to be revised based on the real situation having a reasonable linkage with Outputs. It is desirable to judge the effectiveness of the project based on the revised ones.

4.3 Efficiency

Regarding the efficiency of the project, as referred to in “3.1 Inputs,” both the Japanese and Kosovo sides have provided their inputs as planned except for TV broadcasting equipment to be provided from the Japanese side. The results of interviews with these two sides suggest that the quantity, quality and timing of the inputs provided by both sides so far are generally appropriate as all respective inputs have been utilized in the intended activities which themselves have been implemented as planned in most cases.

As referred to in “3.3 Outputs,” however, the achievement level of Output 1 is low at the time of Terminal Evaluation, which totally resulted from a lack of the input, TV broadcasting equipment. In this point there is no serious problem as regards the ratio of outputs produced to inputs provided so far.

4.4 Impact

It is difficult to project the future achievement of Overall Goal at the time of Terminal Evaluation. The achievements of Outputs and Project Purpose are expected to contribute to the achievement of Overall Goal in the future.

Some positive impacts have emerged during the project implementation, one of which is intercommunication between RTK1 and RTK2. The TV programme IN FOCUS was jointly produced by RTK1 and RTK2 for the first time in RTK and the successful production brought

about positive effects among the staff of RTK. Not only for the staff in charge, the joint programme also provided a good message of Albanians and Serbians working together to viewers of IN FOCUS as a public broadcaster. According to the WG members, they have received positive responses from the audience of IN FOCUS.

Meanwhile, there has been no report of any negative impact of the project so far in terms of the environmental and social aspects and it is unlikely that any negative impact of the project will emerge in the remaining project period as well as even after the project completion.

4.5 Sustainability

The sustainability of the project in terms of policy and institutional, organizational, financial and technical aspects is as follows.

(1) Policy and institutional aspects

The policy on social cohesion and inclusion shown in the current National Development Strategy as well as RTK's Professional Standards are likely to be sustained even after the project completion and RTK continues to follow the policy as a public broadcaster accordingly.

(2) Organizational aspect

There is no special concern in terms of organizational aspect of RTK to sustain the project effects even after the project completion. Just one concern in the future organizational management of RTK is the management of Consultative Commission on Programmes to be established by the project. While it does not cost in maintaining the Consultative Commission since the members are supposed to serve without compensation, it is necessary for the managing staff of RTK and JICA experts to fully discuss the future management plan of Consultative Commission in establishing it before the end of the project.

(3) Financial aspect

The current financial sources of RTK are subsidies from the government (approximately 80% of revenue) and advertising (approximately 20%). While it is desirable for RTK to obtain a stable TV licence fee and to decrease the rate of subsidies in order to secure the editorial independence, it is necessary to be legislated by the parliament to realize it. According to the General Director of RTK, they are planning to secure the maintenance cost of TV broadcasting equipment to be provided although they have limited budgets.

(4) Technical aspect

The WG1 members have high technical skills so that they are ready to acquire the new skills with training by JICA experts after the equipment will be installed. It is quite necessary for the WG1 members to train other technical staff to master how to operate the new equipment. The

WG2 members have been provided with a number of workshops and OJT during the project implementation and it is also quite necessary for them to deliver the knowhow acquired from the workshops and OJT to other production staff as many as possible.

all the

h

5. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

5.1 Conclusion

Based on the findings of Terminal Evaluation, the Evaluation Team concludes that part of project activities has not been implemented as planned. The implementation of activities for Output 1 has been delayed due to the delayed procurement of TV broadcasting equipment. The establishment of Consultative Commission on Programmes for Output 2 has also been delayed due to a difficulty in finding and selecting appropriate members of the Commission. While at the same time, the project has produced positive and favourable impacts such as good communication and relationship between RTK1 and RTK2. While the present indicators for Project Purpose has some points to be modified and readjusted, those involved with the project are expected to proceed with the revised ones in the remaining project period.

5.2 Recommendations

On the ground of the above results, the Terminal Evaluation Team made the following recommendations.

1) Extension of project period

The Terminal Evaluation Team proposes to extend the project period.

2) Holding JCC meetings once a year

Since the JCC meeting was held only once at the commencement of the project, it is proposed to hold the meetings once a year in order to share the progress and challenges of the project among the JCC members.

3) Revision of PDM

As described above, the present PDM (Version 1) has some points to be changed in the indicators for Project Purpose as well as indicators for Overall Goal, Output 1 and Output 2 for minor changes, and the Terminal Evaluation Team proposes to revise them in order to assess the achievement of the project based on more appropriate indicators. The proposed indicators are as follows.

Indicator for Overall Goal	Present	1. RTK becomes the most trusted media in disseminating information of public interest.
	Proposed	1. RTK becomes the trusted media in disseminating information of public interest.
Indicators for Project Purpose	Present	1. A new system to prevent broadcast accidents associated with internal operation of RTK is introduced and implemented.

		<p>2. A new system to assure the editorial independence of RTK is introduced and implemented.</p> <p>3. Evaluation rates by Consultative Commission on Programmes increased in terms of “Accuracy, Impartiality and Fairness” on the RTK programme quality.</p>
	Proposed	<p>1. The technical staff of RTK1 and RTK2 properly share the same contents for broadcasting through the common server equipped by the project.</p> <p>2. The joint TV programme production by RTK1 and RTK2 promotes an ethnic collaboration.</p> <p>3. Audience think TV programmes of RTK deliver accurate, impartial and fair information.</p>
Indicator for Output 1	Present	1-1 “The action plan to improve the operational system of RTK TV broadcasting equipment” is implemented.
	Proposed	1-1 “The action plan to improve the operational and maintenance system of RTK TV broadcasting equipment” is implemented.
Indicator for Output 2	Present	2-2 Consultative Commission on Programmes meetings are regularly held.
	Proposed	2-2 Consultative Commission on Programmes is established.

The proposed revised PDM (Version 2) is attached as Annex 2.

Annex 1 Project Design Matrix (PDM Version 1)

The Project for Capacity Development of Radio Television of Kosovo (RTK)

Radio Television of Kosovo (RTK) and JICA Expert Team

Implementing Agency:

"RTK1TV" & "RTK2TV" technical staff members, program production staff members, news reporting staff members

Target Group:

September, 2015 - August, 2017

Period of Project:

Pristina

Project Site:

Version 1.0

Dated 9 December 2015

Overall Goal	Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>RTK becomes a model of mass media in Kosovo to deliver accurate, impartial and fair information to all ethnic groups.</p>	<p>1. RTK becomes the most trusted media in disseminating information of public interest.</p>	<p>1. Opinions from media experts external to RTK</p>	<p>1. Record of RTK TV broadcasting in the operation log book.*</p>	<p>• Government of the Republic of Kosovo continues improvement of telecommunication and broadcasting infrastructure.</p>
<p><u>Project Purpose</u> Quality of the RTK programmes is improved as an independent public broadcaster for delivering accurate, impartial and fair information to all ethnic groups.</p>	<p>1. A new system to prevent broadcast accident associated with internal operation of RTK is introduced and implemented. 2. A new system to assure the editorial independence of RTK is introduced and implemented. 3. Evaluation rates by Consultative Commission on Programmes increased in terms of "Accuracy, Impartiality and Fairness" on the RTK programme quality. **</p>	<p>1. Record of RTK TV broadcasting in the operation log book.* 2. Record of Consultative Commission on Programmes/ Results of the questionnaire & interviews with RTK staff members. 3. Record of the questionnaire & interviews with the Consultative Commission on Programmes.</p>	<p>1-1. Record of implementation & dissemination of "The action plan to improve the operational system of RTK TV broadcasting equipment" 2-1. Record of RTK TV programme production 2-2. Meeting record of the Consultative Commission on Programs 2-3. Results of the questionnaire & interviews with RTK production staff members</p>	<p>• The same WG members continue their tasks throughout the Project period.</p>
<p><u>Outputs</u> Output1: Capacities of RTK staff in operation and maintaining TV broadcasting equipment are enhanced Output2: Capacities of RTK staff in programme production and news reporting are enhanced.</p>	<p>1-1. "The action plan to improve the operational system of RTK TV broadcasting equipment" is implemented. 2-1. Programs are produced by WG2 and broadcasted. 2-2. Consultative Commission on Programmes meetings are regularly held. 2-3. "Guidelines for accurate, impartial and fair production methods" is utilized by RTK production staff.</p>	<p>1-1. Record of implementation & dissemination of "The action plan to improve the operational system of RTK TV broadcasting equipment" 2-1. Record of RTK TV programme production 2-2. Meeting record of the Consultative Commission on Programs 2-3. Results of the questionnaire & interviews with RTK production staff members</p>	<p>1-1. Record of implementation & dissemination of "The action plan to improve the operational system of RTK TV broadcasting equipment" 2-1. Record of RTK TV programme production 2-2. Meeting record of the Consultative Commission on Programs 2-3. Results of the questionnaire & interviews with RTK production staff members</p>	<p>• The same WG members continue their tasks throughout the Project period.</p>

Activities	The Japanese Side	Inputs	The Kosovo Side	Important Assumption
<p>Activity 1-1: Working Group 1(WG1), in cooperation with JICA experts, conducts situation analysis on the operational & maintenance system of TV broadcasting equipment in RTK, and identifies issues.</p> <p>Activity 1-2: Based on the result of 1-1, WG1 in cooperation with JICA experts, develops an action plan to improve the operational & maintenance system of TV broadcasting equipment in RTK.</p> <p>Activity 1-3: Based on the action plan developed in 1-2, WG1, in association with JICA experts, conducts On the Job Training (OJT) for technical staff members (including preparation of the operation log book).</p> <p>Activity 2-1: Working Group 2(WG2), in cooperation with JICA experts, conducts situation analysis on the programme production in RTK.</p> <p>Activity 2-2: Based on 2-1, in cooperation with JICA experts, develops the "Guideline for accurate, impartial and fair production methods".</p> <p>Activity 2-3: Through OJT by JICA experts, WG2 produces programmes of current topics for the purpose of disseminating accurate, impartial and fair information to all citizens, utilizing the guideline developed in 2-2</p> <p>Activity 2-4: WG2, in cooperation with JICA experts, establishes Consultative Commission on Programmes.</p> <p>Activity 2-5: Consultative Commission on Programmes assesses the programmes produced in 2-3.</p>	<p>The Japanese Side</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dispatch of JICA experts (Equipment management, News reporting, Programme production & Coordination) 2. Provision of the equipment 3. Training for Counterpart Personnel (in Japan) 4. Local cost for project activities of JICA experts 	<p>Inputs</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Allocation of Counterpart Personnel (Project Director, Project Manager, Working Group members etc.) 2. Facility and equipment (office space for JICA experts, meeting space/ seminar rooms for Working Group activities, other relevant facilities and equipment) 3. Local cost (remuneration to the personnel if necessary, customs exemption for equipment, domestic transportation, storage and installation for equipment provided by Japan, maintenance costs for afflity and equipment) 	<p>The Kosovo Side</p>	<p>Important Assumption</p> <ul style="list-style-type: none"> • Policy to make RTK public broadcaster for all ethnic group is maintained. <p><Issues and countermeasures></p>

*Operation log book is to be prepared through Activity 1-3.
**Baseline data and progress of the indicator are to be collected through Activity 2-5.

Annex 2 Project Design Matrix (PDM Version 2)

The Project for Capacity Development of Radio Television of Kosovo (RTK)

Implementing Agency: Radio Television of Kosovo (RTK) and JICA Expert Team

Target Group: "RTK1TV" & "RTK2TV" technical staff members, program production staff members, news reporting staff members

Period of Project: September, 2015 - August, 2017

Version: 2.0

Project Site: Pristina

Dated: 9 March 2017

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>Overall Goal RTK becomes a model of mass media in Kosovo to deliver accurate, impartial and fair information to all ethnic groups.</p>	<p>1. RTK becomes the trusted media in disseminating information of public interest.</p>	<p>1. Opinions from media experts external to RTK</p>	
<p>Project Purpose Quality of the RTK programmes is improved as an independent public broadcaster for delivering accurate, impartial and fair information to all ethnic groups.</p>	<p>1. The technical staff of RTK1 and RTK2 properly share the same contents for broadcasting through the common server equipped by the project. 2. The joint TV programme production by RTK1 and RTK2 promotes an ethnic collaboration. 3. Audience think TV programmes of RTK deliver accurate, impartial and fair information.</p>	<p>1. Record of RTK TV broadcasting in the operation log book* 2. Results of questionnaire & interviews with RTK staff members 3. Opinions of audience collected from the end-line survey</p>	<p>• Government of the Republic of Kosovo continues improvement of telecommunication and broadcasting infrastructure.</p>
<p>Outputs Output1: Capacities of RTK staff in operation and maintaining TV broadcasting equipment are enhanced. Output2: Capacities of RTK staff in programme production and news reporting are enhanced.</p>	<p>1-1. "The action plan to improve the operational and maintenance system of RTK TV broadcasting equipment" is implemented. 2-1. Programs are produced by WG2 and broadcasted. 2-2. Consultative Commission on Programmes is established. 2-3. "Guidelines for accurate, impartial and fair production methods" is utilized by RTK production staff.</p>	<p>1-1. Implementation records of "the action plan to improve the operational system of RTK TV broadcasting equipment" 1-2. Performance records of Operation & maintenance training by WG1 staff 2-1. Record of RTK TV programme production 2-2. Meeting record of the Consultative Commission on Programmes 2-3. Results of questionnaire & interviews with RTK production staff members</p>	<p>• The same WG members continue their tasks throughout the Project period.</p>

Activities	Inputs		Important Assumption
	The Japanese Side	The Kosovo Side	
<p>Activity 1-1: Working Group 1(WG1), in cooperation with JICA experts, conducts situation analysis on the operational & maintenance system of TV broadcasting equipment in RTK, and identifies issues.</p> <p>Activity 1-2: Based on the result of 1-1, WG1 in cooperation with JICA experts, develops an action plan to improve the operational & maintenance system of TV broadcasting equipment in RTK.</p> <p>Activity 1-3: Based on the action plan developed in 1-2, WG1, in association with JICA experts, conducts On the Job Training (OJT) for technical staff members (including preparation of the operation log book).</p> <p>Activity 2-1: Working Group 2(WG2), in cooperation with JICA experts, conducts situation analysis on the programme production in RTK.</p> <p>Activity 2-2: Based on 2-1, in cooperation with JICA experts, develops the "Guideline for accurate, impartial and fair production methods".</p> <p>Activity 2-3: Through OJT by JICA experts, WG2 produces programmes of current topics for the purpose of disseminating accurate, impartial and fair information to all citizens, utilizing the guideline developed in 2-2</p> <p>Activity 2-4: WG2, in cooperation with JICA experts, establishes Consultative Commission on Programmes.</p> <p>Activity 2-5: Consultative Commission on Programmes assesses the programmes produced in 2-3.</p>	<p>1. Dispatch of JICA experts (Equipment management, News reporting, Programme production & Coordination)</p> <p>2. Provision of the equipment</p> <p>3. Training for Counterpart Personnel (in Japan)</p> <p>4. Local cost for project activities of JICA experts</p>	<p>1. Allocation of Counterpart Personnel (Project Director, Project Manager, Working Group members etc.)</p> <p>2. Facility and equipment (office space for JICA experts, meeting space/ seminar rooms for Working Group activities, other relevant facilities and equipment)</p> <p>3. Local cost (remuneration to the personnel if necessary, customs exemption for equipment, domestic transportation, storage and installation for equipment provided by Japan, maintenance costs for affity and equipment)</p>	<p>Pre-Conditions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Policy to make RTK public broadcaster for all ethnic group is maintained. <p><Issues and countermeasures></p>

*Operation log book is to be prepared through Activity 1-3.

Annex 3: Plan of Operation (PO)

Inputs	Plan Actual	2015		2016				2017				Remarks	
		III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
Expert													
Yasuhiro Nagasaki	Plan												
	Actual												
Haruo Nakamura	Plan												
	Actual												
Shinji Takagi	Plan												
	Actual												
Akira Nagase	Plan												
	Actual												
Mal Tomori	Plan												
	Actual												Muroya was replaced of Tomori from November, 2015.
Kikuko Muroya	Plan												
	Actual												
Equipment (procured under the Project)													
PC, TV, Camera, Keyboard, Projector, Air Conditioning, Microphone	Plan												
	Actual												
Printer	Plan												
	Actual												
Training in Japan													
	Plan												
	Actual												Training for WG2 was implemented.
Activities													
Sub-Activities													
												Responsible Organization	
												Japan	
												RTK	
Output 1: Capacities of RTK staff in operation and maintaining TV broadcasting equipment are enhanced.													
1.1 Working Group 1 (WG1), in cooperation with JICA experts, conducts situation analysis on the operational & maintenance system of TV broadcasting equipment in RTK, and identifies issues.	Plan												
	Actual												WG1, JICA Experts
1.2 Based on the result of 1-1, WG1 in cooperation with JICA experts, develops an action plan to improve the operational & maintenance system of TV broadcasting equipment in RTK.	Plan												
	Actual												WG1, JICA Experts
1.3 Based on the action plan developed in 1-2, WG1, in association with JICA experts, conducts On the Job Training (OJT) for technical staff members (including preparation of the operation log book).	Plan												
	Actual												WG1, JICA Experts
Output 2: Capacities of RTK staff in programme production and news reporting are enhanced.													
2.1 Working Group 2 (WG2), in cooperation with JICA experts, conducts situation analysis on the programme production in RTK.	Plan												
	Actual												WG2, JICA Experts
2.2 Based on 2-1, in cooperation with JICA experts, develops the "Guideline for accurate, impartial and fair production methods".	Plan												
	Actual												WG2, JICA Experts
2.3 Through OJT by JICA experts, WG2 produces programmes of current topics for the purpose of disseminating accurate, impartial and fair information to all citizens, utilizing the guideline developed in 2.2.	Plan												
	Actual												WG2, JICA Experts
2.4 WG2, in cooperation with JICA experts, establishes Consultative Commission on Programmes.	Plan												
	Actual												WG2, JICA Experts
2.5 Consultative Commission on Programmes assesses the programmes produced in 2-3.	Plan												
	Actual												WG2, JICA Experts
Duration / Phasing													
	Plan												
	Actual												
Monitoring Plan													
												Remarks	
Monitoring													
Joint Coordinating Committee	Plan												
	Actual												1st JCC was held on 9th of December, 2015.
Submission of Monitoring Sheet	Plan												
	Actual												
Reports/Documents													
Project Completion Report	Plan												
	Actual												

h

ML

Annex 4 Schedule of Terminal Evaluation

Date / Day				Ms. Hasegawa	Mr. Hashimoto and Ms. Matsudo	
Feb	27	Mon	PM	Arrive at Pristina, Kosovo		
Feb	28	Tue	9:30	Meeting with Muroya		
			11:00	Interview with Ms. Ilire Zajmi Rugova (WG2)		
			14:00	Interview with Mr. Mendu Hysa (WG2)		
Mar	1	Wed	10:00	Interview with Mr. Nikola Krstic and Ms. Milica Stojanovic (WG2)		
			14:00	Interview with Ms. Rabisha Muhaxhiri (WG2)		
			15:00	Interview with Mr. Jeton Musliu (WG2)		
Mar	2	Thu	9:00	Web Meeting with JICA HQ		
			11:00	Interview with Mr. Arber Ibrahim (Project Manager)		
			PM	Interview with Japanese Experts		
Mar	3	Fri	10:00	Interview with Ms. Pranvera Munishi (WG2)		
			11:30	Interview with Mr. Marko Zakic (WG2)		
			14:00	Interview with Mr. Petrit Basholli (WG2)		
Mar	4	Sat		Drafting of Terminal Evaluation Report		
Mar	5	Sun		Drafting of Terminal Evaluation Report		Arrive at Pristina, Kosovo
Mar	6	Mon	9:30	Meeting with Japanese Experts		
			10:00	Meeting with Director General of RTK		
			11:00	Meeting with Mr. Lorik Arifaj (Director of RTK1/ JCC Member)		
			PM	Drafting of M/M and Modification of Terminal Evaluation Report		
Mar	7	Tue	10:00	Meeting with Mr. Arber Ibrahim (Project Manager)		
			11:00	Inspection of the facility of RTK		
			13:30	Interview with Index Kosova		
			14:30	Meeting with Japanese Experts		
Mar	8	Wed	AM	Modification of M/M and Terminal Evaluation Report		
			14:00	Meeting with WG1 members		
			16:00	Meeting with representatives of JICA Balkan office		
Mar	9	Thu	9:30	Meeting with Director General of RTK to discuss about the Final Evaluation		
			PM	Meeting with Japanese Experts		
Mar	10	Fri	10:00	Participation to WG2 Meeting		
			PM			
Mar	11	Sat		Leave for Japan		

h

pk

Annex 5 Inputs Provided

1. List of Experts

Name	Assignment	Organization	Period dispatched to Kosovo	M/M
Mr. Yasuhiro NAGASAKI	Project Manager/ News Reporting	NHK International, Inc.	2015.10.02-2015.10.31	3.00(Year1)
			2015.11.22-2015.12.21	
			2016.08.26-2016.09.24	
			2016.12.04-2016.12.11	0.26(Year2)
Mr. Haruo NAKAMURA	Program Production	NHK International, Inc.	2015.10.02-2015.10.31	3.66(Year1)
			2015.11.22-2015.12.21	
			2016.02.28-2016.03.18	
			2016.08.26-2016.09.24	
2016.12.04-2016.12.18	0.50(Year2)			
Mr. Shinji TAKAGI	Equipment Management1	NHK International, Inc.	2015.10.03-2015.10.30	1.20(Year1)
			2016.07.24-2016.07.31	
Mr. Akira NAGASE	Equipment Management2	NHK Integrated Technology	2015.10.03-2015.10.30	1.46(Year1)
			2016.03.05-2016.03.12	
			2016.07.24-2016.07.31	
2016.12.11-2016.12.18	0.26(Year2)			
Ms. Mai TOMORI	Public Relations/ Cooperation with Donors/ Project Coordination	NHK International, Inc.	2015.10.02-2015.10.31	1.00(Year1)
Ms. Kikuko MUROYA	Public Relations/ Cooperation with Donors/ Project Coordination	NHK International, Inc.	2015.11.22-2015.12.21	3.36(Year1)
			2016.02.28-2016.03.18	
			2016.08.14-2016.10.03	
			2016.11.27-2016.12.21	0.83(Year2)
TOTAL	Planned M/M: Year1(13.71) + Year2(15.06)			28.77M/M
	Actual M/M as of 6 February 2017			15.53M/M
	M/M left as of 6 February 2017			13.24M/M

2. List of Equipment Provided

Item	QTY	From Japan/ Local	Inspection year
Intex PC Camera IT- 305WC	1	Local	Year1
TV, Sony Bravia 50inch	1	Local	Year1
Camera, Canon IXUS 240 HS	1	Local	Year1
Note PC, Fujitsu	2	Local	Year1
Monitor Fujitsu Amilo E24T-7 24	1	Local	Year1
Keyboard, Logitech MK120	1	Local	Year1
Projector, Acer	1	Local	Year1
Air Conditioning, LG AIC D12CM	1	Local	Year1
Microphone, Sennheiser EW 112 P GS ENG set	2	Local	Year1

OK

h

3. List of Counterparts

No.	Name	Position in RTK	Position in Project	Period assigned
1	Mr. Mentor Shala	General Director	Project Director	2015.09.04- Present
2	Mr. Arber Ibrahim	Head of Information Technology	Project Manager	2015.09.04- Present
3	Mr. Bekim Shehu	Head of Public Relations	Assistant Project Manager	2016.08.12- Present
4	Ms. Ilire Rugova	Head of Education Center of RTK	Assistant Project Manager	2015.09.04- Present
5	Mr. Lorik Arifaj	Manager of International Relations of RTK	Assistant Project Manager	2015.09.04- 2016.8.12
		Director of Television	JCC Member	2016.08.12- Present
6	Mr. Srboljub Kuzic	Director of RTK-TV2	JCC Member	2016.10.01- Present
7	Mr. Mendu Hysa	Editor in Chief of RTK-TV1	JCC Member/ WG2 Member	2015.09.04- Present
8	Mr. Nikola Krstic	Editor in Chief of RTK-TV2	JCC Member/ WG2 Member	2015.09.04- Present
9	Mr. Petrit Basholli	Production Head of RTK-TV1	JCC Member/ WG2 Member	2015.09.04- Present
10	Mr. Adnan Fejza	Production Head of RTK-TV2	WG1 Member	2015.09.04- Present
11	Mr. Aleksandar Bojanic	Head of Technology and Production of RTK-TV2	WG1 Member	2015.09.04- Present
12	Mr. Milot Ibrani	IT Engineer RTK1-TV1	WG1 Member	2015.09.04- Present
13	Mr. Agon Ballabani	IT Technician (You Tube Channel Manager) RTK-TV1	WG1 Member	2015.09.04- Present
14	Mr. Genc Mucolli	It Engineer/ System admin RTK-TV1	WG1 Member	2015.09.04- Present
15	Mr. Isment Shala	Engineer RTK-TV1	WG1 Member	2015.09.04- Present
16	Mr. Teki Sadiku	Engineer RTK-TV1	WG1 Member	2015.09.04- Present
17	Mr. Albin Xhara	Quality Control Manager RTK-TV	WG1 Member	2015.09.04- Present
18	Mr. Xhevdet Sfarca	Editor in Charge of Informative Program RTK-TV3	WG2 Member	2016.08.12- Present
19	Ms. Milica Stojanovic	News Editor RTK-TV2	WG2 Member	2015.09.04- Present
20	Mr. Jeton Musliu	News Editor RTK-TV1	WG2 Member	2015.09.04- Present
21	Mr. Flamur Prebreza	Producer	WG2 Member	2016.08.12- Present
22	Ms. Pranvera Munishi	News Editor RTK-TV1	WG2 Member	2015.09.04- Present
23	Ms. Rabisha Muhaxhiri	Head of Minority Program RTK-TV1, RTK-TV3 News Editor RTK-TV3	WG2 Member	2015.09.04- Present

L

MR

Annex 6 Workshops Conducted

1. Workshops and Training conducted for WG1

Date	No. of Participants	Theme of Workshops/Training
7 Mar 2016	10	General meeting
8 Mar 2016	7	General meeting
28 Jul 2016	10	Discussion on new equipment and WG1 training to Japan and consumption items
12 Dec 2016	10	Discussion on new equipment and training for Graphic design
13-16 Dec 2016	6	CINEGY Graphics and Editing Training

2. Workshops conducted for WG2 (up to the end of 2016)

Date	No. of Participants	Theme of Workshops
12 Oct 2015	13	WG2 workshop introduction/ Natural disaster: NHK videos presentation & discussion
15 Oct 2015	9	Natural disaster: RTK videos presentation & discussion & journalist's proposal
19 Oct 2015	10	Riot: RTK videos presentation & discussion & journalist's proposal
22 Oct 2015	12	Natural disaster: Planned journalist's videos presentation & discussion
26 Oct 2015	9	Riot: Journalist's video presentation & discussion
29 Oct 2015	12	Disaster: Journalist's video presentation & discussion
26 Nov 2015	10	Riot: Journalist's video presentation & discussion
30 Nov 2015	10	Heritage: NHK video presentation & discussion & journalist's proposal
20 Jan 2016	9	Discussion on show "IN FOCUS"
22 Jan 2016	12	Skype discussion with Tokyo
29 Jan 2016	13	Discussion on entertainment show
3 Feb 2016	14	Public broadcaster values: Getting message to the audience
4 Feb 2016	14	Public broadcaster values: Getting message to the audience
12 Feb 2016	8	Show "IN FOCUS" discussion about new ideas for next episode
19 Feb 2016	13	Discussion about cultural programs and about NHK DVD - "Life style in Japan" - Japan's Changing University
24 Feb 2016	15	International News
1 Mar 2016	26	Communication and team work
2 Mar 2016	23	Communication and team work
3 Mar 2016	15	Communication and team work
10 Mar 2016	19	Reflection and discussion of camera work

Handwritten mark

Handwritten mark

Date	No. of Participants	Theme of Workshops
11 Mar 2016	13	Discussion of editors work
16 Mar 2016	9	Discussion regarding new joint program between RTK1 and RTK2
17 Mar 2016	16	Wrap up workshop
23 May 2016	8	Skype meeting
7 Jun 2016	10	Workshop about the new episode of "IN FOCUS" and about new joint program of RTK1 and RTK2
14 Jun 2016	13	Meeting about the progress of "IN FOCUS" and new joint program of RTK1 and RTK2
29 Jun 2016	8	Further schedule of the project
24 Aug 2016	10	Discussion about the September's schedule during the visit of Japanese experts, and discussion about the new show "UMAMI"
29 Aug 2016	9	Discussion about the September's schedule during the visit of Japanese experts, and discussion about the new show "UMAMI"
30 Aug 2016	17	Discussion and analyse of story structure with key minority editors & journalists
31 Aug 2016	6	Watching and discussion about the NHK documentary about the influence of the media during the war (Russia and Ukraine)
2 Sep 2016	12	Watching and discussion about the NHK documentary about Syrian refugees (The Syrian exodus)
6 Sep 2016	11	Watching and discussion about the NHK documentary about the influence of the media during the war (Russia and Ukraine)
20 Sep 2016	11	Fair & balanced reporting in the public broadcaster /Cultural tourism and future schedule of "In Focus"
21 Sep 2016	11	"Umami" program production and its future
22 Sep 2016	22	Presentation of Project to the journalist of RTK3
21 Nov 2016	10	Discussion on December's episode of "IN FOCUS", and about the theme of workshops in December
24 Nov 2016	8	Skype Meeting about the theme and schedule of workshops during the visit of Japanese experts in December
5 Dec 2016	17	Workshop for news, watching DVD about NHK daily news editions
6 Dec 2016	17	Workshop about morning program, watching DVD - NHK morning program
7 Dec 2016	10	Workshop about educational program, watching NHK educational program
8 Dec 2016	13	Workshop about documentary, watching NHK documentary
9 Dec 2016	13	Wrap-up meeting and WG2 discussion about future plane of "IN FOCUS"
16 Dec 2016	11	Wrap up meeting with WG2

Handwritten signature

Handwritten signature