

セルビア・モンテネグロ
中小企業支援機関強化プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 19 年 6 月
(2007 年)

独立行政法人国際協力機構
経済開発部

経 済
J R
07-065

**セルビア・モンテネグロ
中小企業支援機関強化プロジェクト
終了時評価調査報告書**

平成 19 年 6 月
(2007 年)

独立行政法人国際協力機構
経済開発部

目 次

序 文
地 図
写 真
略語一覧
評価調査結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要	1
1-1 プロジェクト実施の背景・概要	1
1-2 調査団派遣の経緯と目的	1
1-3 調査団の構成と調査日程	2
第2章 セルビアにおける調査結果	3
2-1 プロジェクトの実績	3
2-1-1 日本側の投入	3
2-1-2 セルビア側の投入	3
2-2 成果・プロジェクト目標・上位目標の達成度	3
2-2-1 成果の達成度	3
2-2-2 プロジェクト目標の達成度	5
2-2-3 上位目標の達成度	5
2-3 プロジェクトの実施プロセス	6
第3章 モンテネグロにおける調査結果	7
3-1 プロジェクトの実績	7
3-1-1 日本側の投入	7
3-1-2 モンテネグロ側の投入	7
3-2 成果・プロジェクト目標・上位目標の達成度	7
3-2-1 成果の達成度	7
3-2-2 プロジェクト目標の達成度	9
3-2-3 上位目標の達成度	9
3-3 プロジェクトの実施プロセス	9
第4章 評価5項目に基づくセルビアにおける評価結果	10
4-1 評価5項目の評価結果	10
4-1-1 妥当性	10
4-1-2 有効性	11
4-1-3 効率性	12
4-1-4 インパクト	13
4-1-5 自立発展性	13
4-2 結 論	13

第5章 評価5項目に基づくモンテネグロにおける評価結果	15
5-1 評価5項目の評価結果	15
5-1-1 妥当性	15
5-1-2 有効性	15
5-1-3 効率性	16
5-1-4 インパクト	17
5-1-5 自立発展性	17
5-2 結論	17
第6章 調査団所見	19
第7章 提言と教訓	21
7-1 提言	21
7-1-1 提言（セルビア）	21
7-1-2 提言（モンテネグロ）	21
7-2 教訓（共通）	21
付属資料	
1. 協議議事録（M/M）（セルビア、モンテネグロ）	25
2. 評価グリッド（英文、和文）	70
3. 質問票	76

序 文

セルビア・モンテネグロは2000年10月のミロシェビッチ政権崩壊後、1990年代の国際的孤立による「失われた10年」を取り戻すべく、国営企業の民営化を含む経済改革を進めており、国際社会も経済制裁を解除するとともに経済再建と民主化促進のための支援を行ってきました。しかしながら、一般的な経済状況は芳しくなく、高い失業率は経済的・社会的な不安定要因となっており、同国経済の立て直しにとって、市場経済化のための経済改革の一層の促進及び雇用創出が必要不可欠となっています。

そのため、セルビア・モンテネグロ政府は、それぞれ国内企業に対する支援を通じた市場経済化の推進を政策優先課題として掲げ、セルビア共和国では2001年に中小企業起業開発庁が、モンテネグロ共和国では2000年に中小企業開発庁が設立されましたが、歴史的な経緯から、両国には民間セクターに対する行政支援の経験やノウハウの蓄積がないため、日本政府に対して両庁の職員の能力強化を図るための技術協力プロジェクトの要請が提出されました。

これを受け、我が国は、2005年9月に事前評価調査団を派遣し、セルビア共和国、モンテネグロ共和国両政府との間でそれぞれ討議議事録（Record of Discussions）の署名・交換を行いました。その後、2006年6月に両国は分離、独立しましたが、施政上はそれぞれの政府が実施しているため、当初予定どおり2006年6月から中小企業行政、品質・生産管理、マーケティング・新製品開発、企業診断及びビジネスインキュベーションの各分野で技術移転を図るべく協力を開始しました。

本件終了時評価調査団は、協力期間終了を2007年6月に控えて、それまでのプロジェクトの活動について、評価5項目のうちの妥当性、有効性、効率性の観点から評価を実施するとともに、技術移転の進捗を確認したうえで、終了後の自立発展に向けた提言を行うことを目的として実施されました。本報告書は同調査団の調査結果をまとめたものです。

ここに本調査団の派遣に関し、ご協力頂いた日本国並びにセルビア共和国及びモンテネグロ共和国の関係各位に対し深甚なる謝意を表するとともに、あわせて今後のご支援をお願いする次第です。

平成19年6月

独立行政法人国際協力機構

経済開発部長 佐々木 弘世

地图



<http://geography.about.com/gi/dynamic/offsite.htm?site=https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/sr.html>

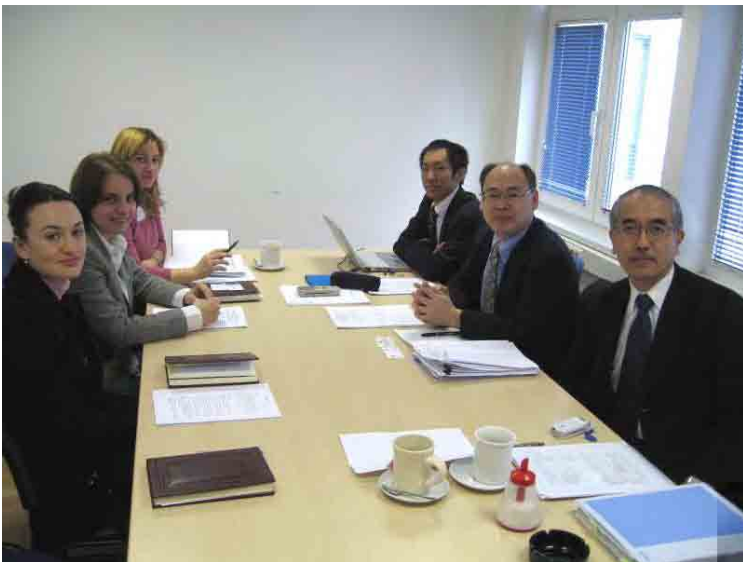


<http://geography.about.com/gi/dynamic/offsite.htm?site=https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/mj.html>

写真



セルビア共和国



モンテネグロ共和国

略 語 一 覧

DDSME	Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises	モンテネグロ中小企業開発庁
EAR	European Agency for Reconstruction	欧州復興機関
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興開発銀行
LLC	Limited Liability Company	合同会社
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
RA/C	Regional Agency / Center	地域センター（セルビア）
RBC	Regional Business Center	地域ビジネスセンター（モンテネグロ）
R/D	Record of Discussion	討議議事録
SADSMEE	Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship	セルビア中小企業起業開発庁
SME	Small and Medium-sized Enterprise	中小企業
TAM	Turnaround Management	事業再生マネジメント
USAID	United States Agency for International Development	アメリカ合衆国国際開発庁

評価調査結果要約表

1. 案件の概要																	
国名：セルビア・モンテネグロ	案件名：中小企業支援機関強化プロジェクト																
分野：民間セクター	援助形態：技術協力プロジェクト																
所轄部署：経済開発部第一グループ	協力金額（評価時点）：約 7,417 万円																
協力期間	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 45%; padding: 5px;">(R/D)：2006年6月6日 ～2007年6月5日</td> <td style="padding: 5px;">先方関係機関：セルビア共和国中小企業起業開発庁 及びモンテネグロ共和国中小企業開発庁</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">(延長)：2007年6月6日 ～2007年7月1日</td> <td style="padding: 5px;">日本側協力機関：広島県立大学</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">(F/U)：-</td> <td style="padding: 5px;">他の関連協力：</td> </tr> </table>	(R/D)：2006年6月6日 ～2007年6月5日	先方関係機関：セルビア共和国中小企業起業開発庁 及びモンテネグロ共和国中小企業開発庁	(延長)：2007年6月6日 ～2007年7月1日	日本側協力機関：広島県立大学	(F/U)：-	他の関連協力：										
(R/D)：2006年6月6日 ～2007年6月5日	先方関係機関：セルビア共和国中小企業起業開発庁 及びモンテネグロ共和国中小企業開発庁																
(延長)：2007年6月6日 ～2007年7月1日	日本側協力機関：広島県立大学																
(F/U)：-	他の関連協力：																
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>セルビア・モンテネグロは、2000年10月にミロシェビッチ政権を打倒した「民衆革命」以降、経済改革の促進及び雇用創出が必要不可欠となっている。しかし、両国の歴史的な背景から、民間セクターに対する行政支援の経験やノウハウの蓄積がないため、両国政府は、中小企業振興担当機関や、実際に企業向けサービスを提供している各地域のセンターの能力強化を目的とした技術協力を日本政府に要請してきた。</p>																	
<p>1-2 協力内容</p> <p>専門家派遣（中小企業行政、中小企業診断、マーケティング・新製品開発、品質・生産管理、ビジネスインキュベーション）を通じて、各地の地域センターで提供される中小企業向け行政サービスの標準化や企業向け支援体制の確立を図ることを目的として、両国中小企業振興担当機関の職員に対して、企業診断手法、コンサルティング手法に関する技術の移転を行う。</p>																	
<p>(1) 上位目標</p> <p>セルビア・モンテネグロの中小企業が活発化し、中小企業支援関連行政サービスへの評価が向上する。</p>																	
<p>(2) プロジェクト目標</p> <p>セルビア中小企業起業開発庁と地域センター、及びモンテネグロ中小企業開発庁と地域センターの協力が強化され、中小企業支援の行政サービスがより効果的に提供されるようになる。</p>																	
<p>(3) 成果</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) セルビア中小企業起業開発庁の地域センター支援機能の強化、及びモンテネグロ中小企業開発庁の地域センター支援機能の強化と、スタッフの能力向上が図られる。 2) 地域センターにおける中小企業支援サービスの強化モデルが構築され、標準が確立される。 3) 協力の成果が日本の中小企業振興施策・体制と共に報告され、関係者の間で広く共有される。 																	
<p>(4) 投入（評価時点）</p> <p>日本側：総投入額 7,417 万円</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">長期専門家派遣</td> <td style="width: 10%;">1名</td> <td style="width: 30%;">機材供与</td> <td style="width: 30%;">0円</td> </tr> <tr> <td>短期専門家派遣</td> <td>4名</td> <td>ローカルコスト負担</td> <td>0円</td> </tr> <tr> <td>研修員受入れ</td> <td>6名</td> <td>その他</td> <td>0円</td> </tr> </table> <p>相手国側：</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">カウンターパート配置</td> <td style="width: 10%;">12名</td> <td style="width: 30%;">ローカルコスト負担（事務室光熱水料等）</td> <td style="width: 30%;"></td> </tr> </table>		長期専門家派遣	1名	機材供与	0円	短期専門家派遣	4名	ローカルコスト負担	0円	研修員受入れ	6名	その他	0円	カウンターパート配置	12名	ローカルコスト負担（事務室光熱水料等）	
長期専門家派遣	1名	機材供与	0円														
短期専門家派遣	4名	ローカルコスト負担	0円														
研修員受入れ	6名	その他	0円														
カウンターパート配置	12名	ローカルコスト負担（事務室光熱水料等）															

2. 評価調査団の概要		
調査者	(担当分野：氏名 職位)	
	団長・総括	鹿野 正雄 国際協力機構バルカン事務所 所長
	評価分析	手島 直幸 株式会社建設企画コンサルタント
	協力企画	村上 聡 国際協力機構バルカン事務所 所員
調査期間	2007年2月25日～2007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) プロジェクト目標の達成見込み		
<p>「セルビア中小企業起業開発庁と地域センター、及びモンテネグロ中小企業開発庁と地域センターの協力が強化され、中小企業支援の行政サービスがより効果的に提供されるようになる。」は、定量的なデータは得られなかったものの、以下の点からおおむね達成できる見込みである。</p>		
1) プロジェクトによるセミナーは、実施機関と地域センターの協力、調整のもとで、総計 51 回開催されたが、地域センターとの調整は実施機関の国内ネットワーク担当者に集約させる体制をつくったことで、両機関の連携体制の強化が図られた。		
2) 地域センターにセミナーの開催手法・ノウハウが蓄積されたほか、セミナー参加企業や訪問企業から日本人専門家に対して寄せられた相談に対して地域センターにおいて対応する体制をつくったことで、同センターの相談窓口としての位置づけを明確化するとともに、同センターの活動の拡充が図られた。		
(2) 成果の達成度		
1) セミナーや企業訪問を通じた専門家による指導、及び本邦における研修により、地域センターによる支援機能の強化及びスタッフの能力向上が図られた。一方で、評価指標である、企業診断方法に関する検討レポートなどについては、協力の終了までに改めて確認する必要がある。		
2) 中小企業支援サービスの強化モデル構築、及び標準化については、1つの支援モデルであるセミナーを全地域センター対象に開催したこと、専門家の指導内容を取りまとめたテキストを全センターに配布する（終了時に配布予定）ことを通じて、支援内容の標準化を図っており、テキスト作成が完了するプロジェクト終了時までにおおむね達成されると見込まれる。		
3) 日本における中小企業振興施策、及び協力成果の共有という点は、本邦研修参加者による研修内容についての評価、並びにセミナーに対する参加者数（延べ約 430 名）及びセミナーに対する参加者の評価からおおむね達成されるものと見込まれる。一方で、アクションプランの実現については、研修期間中のプラン作成時に十分な検討の時間が確保されていないとの指摘があったことから、帰国後に長期専門家による指導、フォローアップを行い、具現化に向けた対応をとっている。		
3-2 評価結果の要約		
(1) 妥当性		
<p>両国政府は、市場経済化の推進を政策優先課題として掲げ、同課題に対処するために、中小企業振興政策として、セルビアでは「A Strategy for the Development of Small and Medium-sized</p>		

Enterprises and Entrepreneurship 2003-2008」、モンテネグロでは「Policy Strategy for Support to the Development of Small and Medium-sized Enterprises 2002-2006」の策定が行われており、両国の中小企業振興政策に合致している。

また、市場経済化の促進支援という日本政府による ODA 政策とも合致している。

(2) 有効性

両国実施機関の職員は、日本人専門家によるセミナーや同専門家作成のテキストを通じて、企業診断、コンサルティングに関するノウハウを学んだほか、セミナーへの参加者が回を重ねるごとに増加し、また実施後のアンケート調査による満足度も向上したこと、さらに、セミナー実施後に参加企業からの相談事例が増加するなど、支援サービスに対する評価の高まりを判断できる指標が向上した。以上から、両国実施機関による支援機能の強化という目標はある程度達成される見込みである。なお、その背景の1つとして、セミナーを通じて参加者から提起された事例、両国の企業の実態に即した内容とするべく、セミナー、テキストの内容を随時改訂したことがあげられる。これにより、地域センター職員やセミナー参加者は、セミナーの内容を自ら置かれた現状に照らし合わせて理解、把握することが可能となった。

一方で、特にセルビアにおける地方センターは独立採算制の組織であるため、支援サービス拡大のための財源確保に制約を抱えている状況にあり、プロジェクト目標達成の阻害要因となる懸念がある。

(3) 効率性

プロジェクトの活動は、常駐の日本人専門家を中心に実施機関職員とのコミュニケーションが緊密に図られ、セミナーの実施準備等、効率的に計画、実行された。一方で、セルビア国実施機関のカウンターパート職員が休職のため不在となり、代替要員の配置に時間を要していることから、他の職員及び日本人専門家の負担が増加し、一部効率化の阻害要因となった。

(4) インパクト

セルビア、モンテネグロとも、セミナー実施後に、セミナーに参加した企業経営者からの個別の相談が寄せられたことから明らかとなり、すぐに実際の企業活動に応用できる内容のセミナーは受益者への大きなインパクトがあった。また、地域センター関係者の他、大学関係者の参加を得たことにより、将来的な企業家、サービス提供者の育成という視点でも社会的なインパクトがあった。

(5) 自立発展性

セルビアにおいては、地域センター (RA/C) が独立採算の組織であることから、財源、収入の確保が自立発展性を確保するうえで重要である。収入の確保に際しては、サービス内容の拡充がポイントであり、企業ニーズに合ったサービスの提供による収入の確保というサイクルを回すことが必要である。一方、モンテネグロは、中小企業開発庁 (DDSME) からの予算配付があることから、サービス内容の更新と充実を図ることにより自立発展性の確保が可能である。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

綿密な現場実態調査を基に行われた、短期専門家の派遣人数、専門分野、派遣時期など、プロジェクトの開始時の業務実施計画の的確性が、高い効率性に貢献した。

(2) 実施プロセスに関すること

セミナーのテーマ、内容について、参加者の評価を基に、回を重ねるごとに修正、調整を施しており、現場の声に耳を傾ける日本人専門家の姿勢が、プロジェクトの有効性に大きく貢献した。

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

研修員の作成したアクションプランの実現割合について、同プランの内容の精度によりその実現性にばらつきが生じたものの、日本人専門家による日常的な指導により実現性の向上が図られており、プロジェクト目標の達成には大きな阻害要因とはならなかった。

(2) 実施プロセスに関すること

セルビアの地域センターは独立採算であるため、センター職員は、一般的に収益事業を優先する傾向が強い。そのため、当初、本プロジェクトによるセミナー参加率に影響を及ぼしたが、参加者の要望をセミナーの内容に反映させ、また他センターの開催状況、特に良好な事例について情報を共有することで、有効性の浸透、競争意識の涵養、参加率の向上を図ったため、大きな阻害要因とはならなかった。

3-5 結論

日本人専門家と両国実施機関との良好なコミュニケーションをベースとして、特に現場の意見を反映した対応により、両国の実情に即した理論と実践のバランスのとれた技術支援サービスの拡充が図られ、プロジェクト目標及び成果はおおむね達成される見込みである。

一方で、セルビアの地域センターは、その財政基盤が磐石ではないことから、今後の支援サービスの拡充に向けた対応が求められる。

3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

本プロジェクトにおいて実施したセミナーは参加者の評価も高く、その結果として実施調整を行った地域センターのプレゼンスも高まったが、プロジェクト終了後も継続して地元中小企業の信頼を得て、支援機関としての役割を果たすためには、プロジェクトにおいて作成したテキストを、より企業の実態、ニーズにあった状態に改善し続けること、及びそのテキストを利用して独自にセミナー等を開催するための能力向上を図っていくことが必要である点について、提言を行った。

3-7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

短期専門家が、複数回にわたって現地に渡航する本プロジェクトにおいて、実施機関との緊密なコミュニケーションの確保のために、常駐する長期専門家が果たした役割は大きかった。小規模なプロ

ジェクトであっても、常駐する専門家の存在が重要であること、が教訓としてあげられる。また、セミナーやテキストの内容について、セミナー参加者や企業の実態に合わせた改訂を随時行ったが、途上国において中小企業に対する支援策を検討する場合、日本の企業の実態と異なる可能性があることを念頭に、現場での状況に応じて、臨機応変に修正を施していく柔軟性をもつこと、が重要な教訓としてあげられた。

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 プロジェクト実施の背景・概要

セルビア・モンテネグロの経済は2000年10月にミロシェビッチ政権を打倒した「民衆革命」以降、経済改革を進めているものの、特に高い失業率¹は、経済的・社会的な不安定要因となっており、経済制裁を経たあとの両国の経済の立て直しにとって、市場経済化のための経済改革の一層の促進及び雇用創出が必要不可欠となっている。

セルビア及びモンテネグロ両政府は、国内企業に対する支援を通じた市場経済化の推進を政策優先課題として掲げ、セルビアでは2001年に中小企業起業開発庁が、モンテネグロでは2000年に中小企業開発庁がそれぞれ設立されている。

また、体制整備に歩調を合わせて、今後重点的に取り組むべき課題を示した政策として、セルビアでは2003年1月にA Strategy for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship 2003-2008、モンテネグロでは2002年4月にPolicy Strategy for Support to the Development of Small and Medium-sized Enterprises 2002-2006が策定されている。

このように政府が中小企業政策を実施するための行政組織は整備されているものの、歴史的背景から両国には民間セクターに対する行政支援の経験やノウハウの蓄積がないため、具体的な民間中小企業の育成は思うように進んでいないのが現状である。

このため、両国の中小企業振興担当機関や実際に企業向けサービスを提供している各地域のセンターの能力強化が急務であり、両国の中小企業支援サービス提供能力を向上させることを目的として両共和国政府は、中小企業振興担当機関のスタッフ及び組織機能強化を目的とした技術協力の要請を行った。この要請に基づき、事前評価調査を行ったのち、「中小企業支援機関強化プロジェクト」が、2006年6月から1年間の計画で開始された。

本プロジェクトは、両共和国における中小企業振興担当機関の中小企業に対する支援サービス機能強化を目標として、研修員（中小企業振興：セルビア4名、モンテネグロ2名）を受け入れたほか、1名の長期専門家（中小企業行政）及び4名の短期専門家（企業診断、マーケティング・新製品開発、品質管理・生産管理、ビジネスインキュベーション）を中心に活動している。

1-2 調査団派遣の経緯と目的

2007年3月で協力期間（2006年6月～2007年6月）が残り3か月となることから、これまでのプロジェクトの活動実績を整理、評価するとともに、プロジェクト成果の持続性確保や今後の協力のあり方、実施方法の改善に資する教訓及び提言を導き出すことを目的に調査団を派遣し、終了時評価を実施した。

【調査目的】

- (1) 技術協力の進捗状況及び目標の達成状況を確認し、評価5項目について評価を実施する。
- (2) 進捗状況及び達成状況を踏まえ、今後の活動に資する提言を取りまとめる。

¹ セルビアで32%（2005年）、モンテネグロで17%（2005年）（外務省ホームページより）

1-3 調査団の構成と調査日程

本プロジェクトは協力期間1年の小規模なプロジェクトであり、効率的なプロジェクト実施の観点から終了時評価は現地の事務所（バルカン事務所）主体で行うこととしたうえで、評価の質を高めるために評価分析のコンサルタントのみ日本から派遣した。調査団構成は以下のとおり。

担当分野	氏名	所属
団長／総括	鹿野 正雄	独立行政法人国際協力機構 バルカン事務所 所長
評価分析	手島 直幸	(株) 建設企画コンサルタント
協力企画	村上 聡	独立行政法人国際協力機構 バルカン事務所 所員

また、調査は、以下のとおり2007年2月25日（日）～3月11日（日）の2週間にわたって行い、第1週目はセルビア、第2週目はモンテネグロにおいてそれぞれ協議を行ったうえで、M/M（協議議事録）に署名した。

日数	日	曜日	時間	団長	協力企画	評価分析
1	25. Feb	日	PM			移動（成田→ベオグラード）、団員打合せ
2	26. Feb	月	AM			JICA 事務所・専門家打合せ 大使館表敬
			PM			対外経済関係省表敬 中小企業起業開発庁・ベオグラード RA/C ヒアリング
3	27. Feb	火				地方 RA/C、セミナー受講者ヒアリング
4	28. Feb	水	AM			M/M 案作成・事務所打合せ
			PM			M/M 協議
5	1. Mar	木				M/M 協議
6	2. Mar	金	AM			M/M 署名
			PM			モンテネグロ調査準備
7	3. Mar	土				モンテネグロ調査準備
8	4. Mar	日				移動（ベオグラード→ポドゴリツァ）、RBC 視察
9	5. Mar	月	AM			中小企業開発庁・ポドゴリツァ RBC ヒアリング
			PM			セミナー受講者ヒアリング
10	6. Mar	火	AM	移動（ベオグラード→ポドゴリツァ）		地方 RBC ヒアリング
			PM			M/M 準備、団内打合せ
11	7. Mar	水	AM			M/M 協議
12	8. Mar	木	AM			M/M 協議・署名
13	9. Mar	金	AM			移動（ポドゴリツァ→ベオグラード）
			PM			大使館報告
14	10. Mar	土				団員打合せ、移動（ベオグラード→成田）
15	11. Mar	日				成田着

RA/C：地域センター（セルビア）

RBC：地域ビジネスセンター（モンテネグロ）

第2章 セルビアにおける調査結果

2-1 プロジェクトの実績

2-1-1 日本側の投入

(1) 専門家派遣

1) 長期専門家：

- ・ 中小企業行政 (2006/6/6～2007/6/5)

2) 短期専門家：

- ・ マーケティング・新製品開発
(第1次 2006/10/2～12/15、第2次 2007/1/24～3/9)
- ・ 品質・生産管理
(第1次 2006/10/2～12/15、第2次 2007/1/24～3/9)
- ・ 企業診断
(第1次 2006/9/28～12/16、第2次 2007/1/14～3/9)
- ・ ビジネスインキュベーション (2006/10/24～11/22)

(2) 研修員受入れ

1) 本邦研修：

「セルビア・モンテネグロ中小企業振興」(2006/5/30～7/1)

(セルビア4名：地域別研修「南東欧サポーターリングインダストリー育成」に合流参加)

2-1-2 セルビア側の投入

(1) カウンターパート配置、オフィス、備品等ランニングコスト

(2) プロジェクトにかかわった人員については、付属資料のセルビアとの署名済み M/M の Annex 2 を参照のこと。

2-2 成果・プロジェクト目標・上位目標の達成度

2-2-1 成果の達成度

成果1：SADSMEEの行政能力・地域センター支援能力の向上

これまでの進捗度から判断して、終了時までには一定程度達成すると評価する。

セルビア中小企業起業開発庁(SADSMEE)は、専門家との共同作業による地域センター(RA/C)向け企業診断方法論セミナーの企画を通じて企画・調整面の行政能力の向上が図られ、また、同庁の職員自身が短期専門家のセミナーに参加したことで実務面での基本的な行政能力向上についても一定程度達成されつつあるといえる。特に Republic Network 担当者に、ネットワークのハブとして幅広く RA/C をサポートするという経験を積ませたことは大きい。

RA/C 支援については、SADSMEE と専門家が企画した企業診断方法論のセミナーを通じて、RA/C に SME (中小企業) 支援サービスの方法論を供給するとともに、SME 向けビジネス・トレーニング・セミナーのアレンジにより RA/C のサービス利用者の拡大を実施できた。有限会社としての法人格をも

つ RA/C²は必ずしも政府機関の SADSMEE に従う義務はないが、本プロジェクトを触媒とすることで、セミナー開催を通じて SADSMEE をその中心にする Republic Network が機能し始めたといえる。

つまり、プロジェクト目標にある中央と地方の連携強化という点について、特にセルビアでは長期専門家が中央政府に所属し、地方を巡回するという方式をとったことにより、必然的に双方の関与が必要となり、それまでの希薄な関係は大きく改善されたと考えられる。また、セミナー準備等のやりとりやセミナー後の問い合わせなどが直接専門家にあった場合には、意図的に RA/C や SADSMEE の Republic Network 担当者を通じて照会するよう調整しているところもあり、必然的に中央と地方のやり取りは増加しており、情報集約、共有も進みつつあると評価できる。ただし、今後も Republic Network が実際に有効に機能するためには更なる努力が求められる。

成果 2 : SME 支援サービスの標準化

これまでの進捗度から判断して、終了時までにある程度まで達成すると評価する。

企業診断手法及び分析ツール（マーケティング、品質管理）の教科書はプロジェクト期間中に実施したセミナー参加者等の現場の声を反映のうえ改訂され、2007 年 5 月には完成する予定である。この教科書を基にしたセミナーが 2 回実施され、同年 5 月のセミナーはケースを含むより実践的なものになるべく準備されつつある。

これはサービス標準化の第 1 段階であり、より一層の標準化とサービスの拡充の課題は残る。企業診断セミナーへの参加率は RA/C 職員 62 名に対して、1 回目 39 名（63%）、2 回目については実施途中だが 31 名であり、参加率向上の余地はある。

また、ビジネス・トレーニング・セミナーは管理技術を全国に「広く」広めることを目的として開催したことは、第 1 段階として適切な戦略であったと評価する。しかし、今回のプロジェクトで明らかになったように地域センターによってこういったセミナー実施に対しても認識・活用のしかたに大きな違いがあり、より効果的なアプローチとして、次の段階では、「選択と集中」の考えで、より深く、より実践的に熱意あるモデル RA/C を中心に育成する戦略に切り替えることも考えられる。

インキュベーションについては当初討議議事録(R/D)やプロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM)で想定した投入を長期専門家の分析を基に現状に合わせて縮小して実施した。

インキュベーション担当専門家はセルビア内 6 か所のビジネス・インキュベーションないし RA/C を訪問し日本のインキュベーションに関する講義、意見交換を行った。ただし、ノルウェーなど他ドナーが施設を含めたトータルな援助を進めている分野であり、日本ならではの事例を紹介することにより独自性ある内容にするよう努めた。ただし、1 人月の投入では十分なインパクトはなかったと評価する。

成果 3 : 日本の中小企業振興施策、協力成果の共有

これまでの進捗度から、終了時までには一定程度まで達成すると評価する。

日本で行われた研修にはセルビアから 4 名が参加し、日本の中小企業行政について学んだ。これら研修員の研修報告書によれば、各人とも研修内容、方法等を高く評価している。一方で、長期専門家が、研修参加者が研修終了時に作成したアクションプランの実施促進のため研修員帰国後に個

² 地域センター(RA/C)は中小企業起業開発庁(SADSMEE)が推進する中小企業政策実施のための Republic Network として位置づけられている公的な色彩を帯びた機関であるものの、法的には SADSMEE に従う義務はない。

別に指導しているが、PDMにある「アクションプランの60%以上が実現する」という点に関しては、実現が難しい点もあるとする長期専門家の意見にも留意する必要がある。

その理由としては、①PDM作成時には、研修員が1年程度での達成をめざした、各所属機関の現在の体制で実施可能な、実現可能性の高いアクションプランを作成し、専門家と協力して達成に向けて努力することを意図していたが、研修員が実際に作成したアクションプランは一般的、抽象的で各組織の財政状況やSMEセクターの現状を十分に考慮していないものが含まれていたこと、②研修中の時間的制約から日本で十分に指導されていないため、特に抽象的な内容のプランについては、客観的な視野での検討がなされておらず、組織としてすぐに実行に移すには困難が伴ったこと、という点があげられる。

今回調査において、帰国研修員4名のうち1名にインタビューしてアクションプランの実施状況を聞いたところ、本人の努力だけでは達成不可能な目標もあることが確認できた。なお、研修結果のSADSMEE内部での報告活用は行われている。

ビジネス・トレーニング・セミナーでは、カウンターパートのほか、中小企業経営者、大学関係者を対象に日本の中小企業支援政策の実践について講義を行った。これは日本の経営技術の技術移転という意味で、成果3の趣旨と同じである。ビジネス・トレーニング・セミナーは第1次の段階で参加者157名であり、PDMで設定した50社以上のセミナー参加という指標を達成しており、日本の中小企業政策・体制が広く紹介されるという目標は達成されている。

2-2-2 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標：

セルビア中小企業起業開発庁(SADSMEE)と地域センター(RA/C)の協力が強化され、中小企業支援行政サービスがより効果的に提供されるようになる。

プロジェクト目標の達成の可能性は高いと評価する。ただし、1年間のプロジェクトとして協力内容を設定した経緯があり、そもそも当初からSADSMEE及びRA/CのSME支援サービス向上の目標への第1ステップとして位置づけたものである。したがって、継続的な努力が必要である。

2-2-3 上位目標の達成度

上位目標：

セルビアの中小企業の活動が活発化し、中小企業支援関連行政サービスの評価が向上する。

上位目標の達成度を測るには1年より長い期間を置く必要がある。調査団がインタビューしたセミナー参加企業の経営者は短期専門家によるセミナーを高く評価していた。また、短期専門家のセミナーで得た知識を基に新たな取り組みをするにあたってアドバイスがほしいという話も受講者より数件あがってきている。

より多くのサンプルデータが必要であるが、本プロジェクトはRA/Cの評判向上に寄与した事例といえる。RA/Cが職員への更なる訓練によりサービス供給能力を向上させ、サービス供給する対象を広げていけば、上位目標の達成の可能性は高い。

2-3 プロジェクトの実施プロセス

プロジェクトは実施計画どおりに円滑に実施されてきた。SADSMEE のカウンターパートスタッフの配置、日本人専門家の配置は効果的に行われた。セルビア・日本のプロジェクトチーム内で頻繁かつ緊密な会議とコミュニケーションが行われ、プロジェクトを効果的に実施することに寄与した。

第3章 モンテネグロにおける調査結果

3-1 プロジェクトの実績

3-1-1 日本側の投入

(1) 専門家派遣

1) 長期専門家：

- ・ 中小企業行政 (2006/6/6～2007/6/5)

(ただし、長期専門家はセルビアに常駐しつつ、1 か月半に1 度程度モンテネグロを定期訪問して指導)

2) 短期専門家：

- ・ マーケティング・新製品開発

(第1次 2006/10/2～12/15、第2次 2007/1/24～3/9)

- ・ 品質・生産管理

(第1次 2006/10/2～12/15、第2次 2007/1/24～3/9)

- ・ 企業診断

(第1次 2006/9/28～12/16、第2次 2007/1/14～3/9)

- ・ ビジネスインキュベーション (2006/10/24～11/22)

(2) 研修員受入れ

1) 本邦研修：

「セルビア・モンテネグロ中小企業振興」(2006/5/30～7/1)

(モンテネグロ2名：地域別研修「南東欧サポーティングインダストリー育成」に合流参加)

3-1-2 モンテネグロ側の投入

(1) カウンターパート配置、オフィス、備品等ランニングコスト

(2) プロジェクトにかかわった人員については、付属資料のモンテネグロとの署名済み M/M の Annex 2 を参照のこと。

3-2 成果・プロジェクト目標・上位目標の達成度

3-2-1 成果の達成度

成果1：DDSMEの行政能力・地域センター支援能力の向上

これまで達成に向けて推移しており、終了時までには大部分達成できると期待できる。

モンテネグロ中小企業開発庁 (DDSME) は、セミナーを通じて日本の実践的企業診断方法が地域ビジネスセンター (RBC) に提供されたことを高く評価している。RBC は企業診断セミナーで得られた知識が実際の SME 支援サービスに役立ったと評価している。SME 向けビジネス・トレーニング・セミナーを実施したことによって RBC のサービス利用者が拡大したとも評価している。

これらのセミナー企画・実施を通じて DDSME の行政能力向上は達成されつつある。本プロジェクトで実施したセミナー開催を通じて DDSME と RBC の間の連絡・調整が必然的に増加し、それによって両者の関係強化に貢献した。

成果 2 : SME 支援サービスの標準化

これまで達成に向けて推移しており、終了時までにある程度達成できると期待できる。

企業診断手法及び分析ツール（マーケティング、品質管理）の教科書はプロジェクト期間中のセミナー受講者等の声を反映のうえ改訂されて、2007年5月には完成する。この教科書を基にした企業診断セミナーが2回実施され、同年5月の3回目で標準化は一定程度達成される。企業診断セミナーへの参加率はRBC職員23名に対して、1回目16名（70%）、2回目途中16名（70%）であり、少人数のRBCに時間的余裕がないことを考えればかなり高い参加率といえる。

調査団がDDSME及びRBCへ行ったインタビューによれば、第1回目で受講者のニーズとの不一致が見られた講義の内容が、第2回目にかけてモンテネグロの実情に合ったものに改訂され、第3回目の最終セミナーは更に興味を引く内容になると期待している。

インキュベーションについては、当初R/D及びPDMで想定した投入を長期専門家の分析を基に状況に合わせて縮小して実施した。インキュベーション担当の短期専門家は、モンテネグロでは2006年12月にモンテネグロ大学経済学部内にインキュベーター設立が予定されていたため、これに対する指導・助言に重点を置く方針で臨み、担当教授、プロジェクト・マネージャー、設立にあたって技術協力を行っている欧州復興開発銀行（EBRD）のTurnaround Management（TAM）コンサルタントとの意見交換を行った。ただし、投入が1人月と小さかったこともあり、このインパクトは大きくなかったと評価する。

成果 3 : 日本の中小企業振興施策、協力成果の共有

これまで達成に向けて推移しており、終了時までには一定程度達成できると期待できる。

広島で行われた研修にはモンテネグロから2名が参加し、日本の中小企業行政について学んだ。研修員の研修報告書によれば、各人とも研修内容、方法等を高く評価している。研修時に作成したアクションプランについて、研修参加者にインタビューしたところ、個人として努力をしているものの、組織の目標であり、PDMに記載のある「60%以上アクションプランが実現する」という点に関しては、内容により最初から実現が難しいものがあるという意見であった。具体的な評価としては「広島での研修で中小企業登録制度と中小企業白書を知ったことが実際の業務に役立った。アクションプランについては自分の担当する項目については達成できた」との見解があげられた。インタビューを通じて、日本での研修結果はDDSME内で共有されていることが確認できた。以上より達成度は高いと評価できる。

ビジネス・トレーニング・セミナーでは、カウンターパートのほか、中小企業経営者、大学関係者を対象に日本の中小企業支援政策の実践について講義が行われた。これは日本の経営技術の技術移転という意味で、成果3の趣旨と同じである。ビジネス・トレーニング・セミナーは第1回（10月、11月）、第2回（2月）の合計で参加者162名であり、PDMで設定した50社以上のセミナー参加という指標を超えており、日本の中小企業支援の経験を広く紹介するという成果は達成している。

3-2-2 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標：

モンテネグロ中小企業開発庁(DDSME)地域センター(RBC)の協力が強化され、中小企業支援の行政サービスがより効果的に提供されるようになる。

プロジェクト目標達成は高く期待できる。上記のように3つの成果は相乗的にDDSMEとRBCの関係強化とSME支援サービスの拡充に寄与する。3つの成果とは次のとおりである。

成果1：DDSMEの行政能力の向上

成果2：SME支援サービスの標準化

成果3：研修成果の共有化

3-2-3 上位目標の達成度

上位目標：

モンテネグロの中小企業の活動が活発化し、中小企業支援行政サービスへの評価が向上する。

上位目標達成の可能性は高い。

DDSME、RBC、セミナー参加者へのインタビューを通じ、ヨーロッパやアメリカのドナーの援助にない日本の企業診断の手法、経営思想が高く評価され、DDSMEとRBCの中小企業行政サービスに活用しようとしている。

彼らがそれを反映すべくRBC職員の能力向上の努力を続けていけば、RBC活動への評価が向上し、将来的に上位目標が達成できると考えられる。

3-3 プロジェクトの実施プロセス

プロジェクトは実施計画どおりに円滑に実施されてきた。DDSMEのカウンターパートスタッフの配置、日本人専門家の配置は効果的に行われた。長期専門家がベオグラードに駐在していたため、プロジェクト運営上多少の難しさはあったものの、長期専門家の電話、電子メール、定期訪問によるコミュニケーションによりプロジェクトを効果的に実施することができたものと評価する。

第4章 評価5項目に基づくセルビアにおける評価結果

4-1 評価5項目の評価結果

4-1-1 妥当性

本プロジェクトはセルビア政府の政策及び日本政府の援助政策に合致し、ターゲットグループ (SADSMEE と RA/C) の選定も妥当であったと評価される。(4-)

(1) セルビアの中小企業政策との妥当性は高い。(4)

1) 上位目標「セルビア・モンテネグロの中小企業の活動が活発化し、中小企業支援関連行政サービスへの評価が向上する」はセルビアの中小企業戦略 2003-2008 に合致している。

(2) 日本の政策と合致している。(4)

1) 日本の ODA 政策は市場経済化の促進を支援することにあるが、これは本プロジェクトの上位目標に合致している。

2) 経営管理技法については、他ドナーも支援しているが、戦後復興で成功した日本企業の実績を基に経営思想や経営実績のなかから生まれた日本的な管理技法については関心も高い。また実際に現場へ行き(すべての RA/C を対象にして実際に訪問した手法は他ドナーには見られない)、ニーズに合わせて講義内容を細かく調整したり、具体的なケースを多く織り込んだりした、このプロジェクトの手法は他ドナーとの比較において顧客志向という点で評価される。

(3) ターゲットグループの選定が適切であったと評価する。(4-)

1) RA/C は、2002 年に全国で Limited Liability Company (LLC) として各地域の自治体、大学、経済団体などにより設立された。2004 年まで European Agency for Reconstruction (EAR) などの財政的援助を受けていたが、その後は独立採算の経営に移行しており、自治体からのプロジェクト受託、EAR、アメリカ合衆国国際開発庁 (USAID) などドナーのプロジェクト受託などで収入を得ている。以下の理由で、RA/C はプロジェクトの実施機関として適当であると評価する。

① セルビアの中小企業は、10 人以下の小規模が大半であり、歴史が 5~6 年と若い企業が多く、中小企業支援サービスを供給することが望まれている。

② RA/C は実質的にそれぞれの地域における中心的なサービスプロバイダーの役割を担っている。

③ 13 の RA/C は Republic Network で SADSMEE とつながっており、同庁からも各地域における実際のサービス提供機関として考えられている。

④ 各地の商工会議所は比較的大きな規模の企業への支援サービスはしているものの、小規模・零細企業については RA/C が担当している。

2) なお、ビジネス・トレーニング・セミナーへの参加者は中小企業経営者、大学関係者、失業者なども含まれており、ターゲットグループ以外への波及効果もあったと評価する。

4-1-2 有効性

プロジェクトの有効性は高いと評価される。(4-)

(1) プロジェクト目標はある程度達成される。(3+)

1) プロジェクト目標「セルビア中小企業起業開発庁(SADSMEE)と地域センター(RA/C)の協力が強化され、中小企業支援行政サービスがより効果的に提供されるようになる」の達成度は、1年の短期間としては高いと評価できる。

(2) セミナー参加者、研修受講者の満足度は高い。(4-)

1) セミナー後の質問票によれば、SADSMEE 及び RA/C スタッフ及びセミナー参加者の満足度は高い。セミナー後に行われたアンケートによれば、8割以上の参加者が満足と答えをしている。6割以上は役に立ったと答えるが、既に知っていた内容であったと答えた比率も3割程度であった。

(3) プロジェクト目標達成に貢献した要因(4-)

1) 標準化については、企業診断手法セミナーを第1次、第2次と回を重ねるに従い、参加者数は増加している。2007年5月の第3次セミナーでの講義とその時点までに完成される教科書が具体的な成果の1つであり、現時点の進捗度から達成可能性は高い。参加者の反応を見ながら、改訂を繰り返し行い、セミナーへの関心、セミナーでの満足度向上に貢献した。

2) RA/CのSME支援サービスの拡大については、ビジネス・トレーニング・コースの参加者が第1次から第2次にかけて増加傾向にあり、参加者数の少ないRA/Cがあるものの、プロジェクト目標の達成度は高いと評価する。現地の事情に合わせて講義内容を修正したことが満足度向上に貢献した。

3) 広報活動はほぼ的確に行われた。SADSMEEはSMEニュースという機関紙でセミナー開催の広告を出した。各RA/Cでは地元メディアを使って宣伝活動を行ったが、センターの熱意により各地でセミナー参加者数に差が生じた。

(4) プロジェクト目標達成の阻害要因(3-)

1) SADSMEEは政府からの予算が人件費相当額しかなく、ドナーのプロジェクトからの収入、独自活動による収入に頼る厳しい財政状況である。また、RA/Cは独立採算機関であり、その収入のほとんどを地方政府のプロジェクト、ドナーのプロジェクトによっており、同様に財政事情は厳しい。そのため、RA/Cは、スタッフの教育に十分な予算が確保できず、SMEへのサービスの拡大も厳しい状況にある。企業診断方法の教育セミナー及びSMEへのビジネス・トレーニング・セミナーを提供する本プロジェクトを高く評価しているが、SADSMEE、RA/Cともに活動予算、人員に大きな制約を抱えて活動しており、プロジェクト目標の達成を阻害する要因の1つになっている。

4-1-3 効率性

効率性はまずまず高かったと評価する。(3+)

(1) 日本側の投入の適切性 (3+)

- 1) プロジェクトの開始時、業務実施計画のなかで、短期専門家の派遣人数、専門分野、派遣時期が決められている。事前調査団及び長期専門家の綿密な現場実態調査を基に行われたこの要員配置計画は適切であったと評価する。
- 2) 企業診断、品質管理、マーケティングの短期専門家3名からは、教えなくてはならないことの多さに比して時間が短いとの意見があった。セミナーの開催場所が全国にわたったこと、SADSMEE、RA/C 職員が多忙のためセミナーに参加する時間に制約があることなどを考慮しつつ、より効率的な案件運営を迫及する余地が残されている。
- 3) 長期専門家1名は、中小企業セクター全般に通暁した人材で、極めて効率的な活動でプロジェクトを運営管理し、アウトプット達成に大きく貢献した。本評価チームがインタビューしたカウンターパートの SADSMEE、RA/C や援助窓口機関の対外経済関係省、EAR そして短期専門家は、長期専門家の活動を高く評価している。
- 4) ビジネスインキュベーション、政策立案支援については R/D 及び PDM 設定時から投入が縮小されたが、現場の実態に合わせた処置であり適切であった。ビジネスインキュベーションについては、他ドナーが施設設置を含めて支援を進めているなか SADSMEE の活動計画に合わせて、投入を短期専門家1人月に絞ったことは適切であった。政策立案支援については、SADSMEE が政策立案官庁ではないことから、長期専門家の活動の一部に限定したことは適切であった。
- 5) 日本での研修員受入人数(4名)、分野、研修内容、研修期間、受入時期は適切であった。研修参加者が研修終了時に残した報告書を精査して、研修内容に対する研修員の評価が高いことが確認できた。なお、セルビアに帰国後、研修員は長期専門家から数回の面接指導を受けている。

(2) セルビア側投入の適切性 (3-)

- 1) SADSMEE の人数、配置状況、能力はほぼ適切であった。評価チームがインタビューしたプロジェクト担当者は、皆高い意欲を示し、自らの活動に従事していることが確認された。
- 2) 日本での研修員受入人数(4名)、分野、研修内容、研修期間、受入時期は適切であった。
- 3) SADSMEE の Republic Network Manager は本プロジェクトのキーパーソンの1人である。2006年末から出産のため休職となり、その職務は SADSMEE の他職員が臨時応援する形になったものの、その間、やむを得ず長期専門家がカバーするところが多く、専門家への負担が大きくなった。終了時評価調査実施時点では、SADSMEE 内の財政事情、国会選挙後の政府の人事政策のため代替職員の雇用が行えない状況であるが、状況が整い次第、代替職員を雇用する予定であることが確認された。

(3) プロジェクト管理の適切性 (3+)

- 1) プロジェクト内ミーティングは頻繁に行われており、プロジェクトチーム内マネジメントは適切であったと評価する。プロジェクト期間中、常時滞在する長期専門家がチームリーダーとしてうまく機能している。

2) JICA 専門家と SADSMEE、RA/C との間のコミュニケーションは長期専門家の献身的努力の結果、極めて良好である。

なお、SADSMEE から、セミナーにおける英語からセルビア語への通訳に時間を要し、また、正確に意思が伝わらないこともあるので、むしろ日本語とセルビア語の通訳が効率的であるとのコメントがあった。適当な通訳人材の確保も容易ではないが、今後の検討課題であろう。

4-1-4 インパクト

プロジェクトの実施により以下のようなインパクトが認められるところ、上位目標が達成される可能性は高いと評価される。

短期専門家によるセミナーにおける理解度テストの結果では、参加者の約 80%の正解率が記録されており、品質管理、生産管理等の基礎的な理解度が確認された。また、セミナー後に、個別に相談が寄せられた事例からも、プロジェクトにおけるインパクトを看取することができる。

その他、セミナーに参加した大学教授から、5S、カイゼン等の日本の経営方式に対する関心が寄せられるなど、プロジェクトの直接的な対象である RA/C の外にも波及効果を見いだすことができた。

4-1-5 自立発展性

財源確保への取り組み、及び中小企業に対するサービス内容の拡充、RA/C 職員の能力向上に対する継続的な努力を行うことにより、自立発展性の確保が可能である。

セルビアの RA/C は、主たる活動財源を中央政府によらない独立採算方式をとっており、その財政基盤は必ずしも磐石ではない。サービス内容の拡充を図り、より顧客志向の、中小企業のニーズに沿った支援を提供することで安定した収入を確保する、というように、財源の確保、サービス拡充というサイクルを有機的に回転させていくことが、自立発展性の確保に必須である。

4-2 結論

「セルビア中小企業起業開発庁(SADSMEE)と地域センター(RA/C)の協力が強化され、中小企業支援行政サービスがより効果的に提供されるようになる」ことを目標にして、企業診断セミナーにより SME 支援サービスの標準化と管理技術のセミナーによるサービスの拡大を図る本プロジェクトは、同国の中小企業政策に合致し、ターゲットグループの選定も適切で、その妥当性は高い。戦後復興で成功した日本企業の実績を基に経営思想や経営実績のなかから生まれた日本的な管理技法については、状況の類似性から関心も高く、他ドナーとの差別化の 1 つとなる。

有効性については、本プロジェクトはターゲットグループの能力向上に有効である。貢献要因として現場の声に耳を傾ける専門家の姿勢があげられる。企業診断セミナー、ビジネス・トレーニング・セミナーを第 1 次、第 2 次と回を重ねるにしたがい、参加者の反応を見ながら、教科書の改訂を繰り返し行っており、2007 年 5 月の第 3 次セミナーでの講義とその時点までに完成される教科書はセルビアの中小企業の実態に合ったものになることが期待されている。

プロジェクトは日本-セルビアの協力の下で効率的に運営された。貢献要因としては、プロジェクトの開始時の業務実施計画の確性があげられる。綿密な現場実態調査を基に行われた、短期専門家の派遣人数、専門分野、派遣時期などを決めたこの計画は適切であった。長期専門家は、中小企業セクター全般に通暁した人材で、極めて効率的な活動で、プロジェクトを運営管理しアウトプット達成

に大きく貢献した。

一方で持続性に関する不安がある。SADSMEE は厳しい財政状況である。RA/C は独立採算であり、その収入のほとんどは地方政府のプロジェクト、ドナーのプロジェクトによっており、これも非常に厳しい財政事情にある。このような財政事情の下、SADSMEE、RA/C とともに活動予算、人員に大きな制約を抱えて活動しており、SME へのサービスの拡大も厳しい。

妥当性、有効性、効率性、インパクト及び自立発展性の観点からプロジェクトの戦略、因果関係、実施プロセスいずれも大きな問題は見られず、プロジェクト目標、上位目標の達成の見込みも確認できたので、今回の協力については協力の第1段階として終了しても差し支えないと考える。

しかしながら、全国にくまなく中小企業サービスを提供するためには既存の RA/C を適切に活用することが鍵となるが、RA/C はモンテネグロの RBC と違って政府からの交付金がないため、その存立基盤が不安定である。Republic Network の構成要素として政府戦略にも記載されている RA/C が安定して運営されるようになるには政府が RA/C への予算措置を講ずることが必要であるが、それが難しい場合は RA/C 自身のサービスの質を更に向上させ、安定した顧客・収入源を確保する必要がある。

Republic Network を重視している SADSMEE が RA/C の付加価値を高める支援をする立場にあるものの、その支援能力にも限界があり、今回の協力成果を生かす形で RA/C の更なる能力強化に対して協力を行う必要性についても検討の余地がある。

第5章 評価5項目に基づくモンテネグロにおける評価結果

5-1 評価5項目の評価結果

5-1-1 妥当性

適当であったと評価される。(4)

(1) モンテネグロ政府の政策と合致している。(4)

1) 上位目標「モンテネグロの中小企業の活動が活発化し、中小企業支援関連行政サービスへの評価が向上する」はモンテネグロの中小企業政策である“Policy Strategy for Support to the Development of Small and Medium-sized Enterprises 2002-2006”に合致している。次の中期戦略 2007-2010 が現在 DDSME で審議中である。

(2) ターゲットグループの選定は適切であった。(3+)

- 1) DDSME の職員と RBC の職員は中小企業の経営相談に応じるための能力を備える必要があり、このプロジェクトで、体系的な企業診断手法、経営管理手法（品質管理、マーケティング）を学ぶ機会を提供したことは的確であった。
- 2) しかしながら、品質管理及び企業診断の講義内容はセミナー参加者に高すぎる水準を含む部分も中にはあった。
- 3) 実施機関の RBC は、2002 年から地方行政機関、商工会議所、地方銀行などの出資を受け設立されて、現在全国で 11 か所ある。RBC は以下の理由でプロジェクト実施機関として妥当である。
 - ① 中小企業に対する支援サービスのため設立された。
 - ② 地域における相談センターの役割を担っている。
 - ③ DDSME の下部組織としてネットワークが組織されている。
- 4) ビジネス・トレーニング・セミナーへの参加者は中小企業経営者、大学関係者、失業者なども含まれており、ターゲットグループ以外への波及効果もあった。

(3) 日本政府の政策と合致している。(4)

- 1) 日本の国別援助計画、JICA 国別事業実施計画との整合性を再確認した。モンテネグロは 1990 年代の内戦、経済封鎖で疲弊した経済から復興の道をたどり、2006 年 6 月に分離独立し、2012 年に EU 加盟することをめざしている。EAR はじめ欧州のドナー、米国などから援助があるなか、国際協調の観点から重複を避け、相乗効果が期待できるような協力内容とした点で、日本の援助は意義がある。
- 2) インタビューした日本での研修参加者及び DDSME、RBC 関係者は、いずれも「戦後復興で成功した日本企業の実績を基に体系化された中小企業支援政策とその実績はモンテネグロ国にとって参考になる」と高い評価を与えている。

5-1-2 有効性

有効性は以下のような理由から高いと評価される。(4)

(1) プロジェクト目標の達成可能性は高い。(4)

- 1) 企業診断をコアサービス、ビジネス・トレーニング・コースをサブ・コアサービスとして位置づけ、知識・スキルの標準化と、中小企業がサービスをより多く利用する方策の確立（アウトリーチの拡大）を目標に事業を実施しつつあり、達成度は高いと評価できる。

(2) セミナー参加者、日本研修参加者の満足度は高い。(3+)

- 1) DDSME 及び RBC の企業診断セミナー参加者の満足度は高い。零細企業が顧客の大半を占める RBC にとって、セミナーで扱った幅広い手法をすべて使う必要はなく、幅広い内容を扱って多くの講義を受けるよりは演習の時間を増やしてより実用的な能力を身につけたいとの指摘があり、第1次、第2次と回を重ねるにしたいが、現地の事情に合わせて講義内容を修正した。2007年5月に行われる第3次のセミナーでは現場に応用しやすいケースを含んだ講義と教科書が期待されている。

(3) プロジェクト目標達成の貢献要因(4-)

- 1) テキスト、シラバス、教材、ケース等の知的資産の整備は進んだ。セミナーは第1次、第2次と回を重ねるごとに参加者の反応を踏まえて、改訂を行い、セミナーへの関心向上及び満足度向上に貢献した。
- 2) DDSME 及び RBC は職員の教育に関する予算を確保しており、プロジェクトの円滑な実施に貢献した。
- 3) 広報活動はほぼ的確に行われた。DDSME はホームページでセミナー開催の記事を出した。各 RBC では地元メディアを使って宣伝活動を行った。
- 4) ビジネス・トレーニング・セミナーには中小企業のほか、大学関係者も参加しており、ターゲットグループ以外への波及も見られた。

(4) プロジェクト目標達成の阻害要因(3)

- 1) ビジネス・トレーニング・セミナーへの参加者数に RBC ごとに差がある。これは全 11 の RBC が共通のニーズを有しているわけではなく、それぞれの置かれた状況も異なっていることに起因する。参加者の事情を考慮した日程、参加者ニーズを反映したテーマ選定など工夫の余地がある。

5-1-3 効率性

効率性は高いと評価する。(4)

(1) 日本側投入は的確であった。(4)

- 1) 1名の長期専門家、4名の短期専門家を1年間のプロジェクト期間に配置した。専門家の質、分野、時期はプロジェクト実施に十分効率的であった。
- 2) 長期専門家はベオグラード駐在であったが、電話、電子メール、定期訪問で費用対効果の観点で効率的であった。

(2) モンテネグロ側投入も的確であった。(4)

- 1) DDSME のカウンターパートとしての人数、配置は適切であった。評価チームがインタビューしたプロジェクト担当者は、皆高い意欲を示し、自らの活動に従事していることが確認された。
- 2) 日本での研修は適当な人員 (2名)、期間、時期で実施された。

(3) プロジェクト管理は一定程度の水準と評価する。(3)

- 1) モンテネグロと日本の双方の努力によりプロジェクト管理は十分効率的に行われた。特に長期専門家が取りまとめ役として活動をリードした。

5-1-4 インパクト

本プロジェクトの実施により、以下のインパクトが確認されており、将来的に上位目標が達成される可能性は高いと考えられる。

本プロジェクトにおいて実施されたセミナー開催にあたって、DDSME によるメディアを通じた広報が行われるなど、実施機関における本件重要性の認識は非常に高いことが確認された。また、セミナーに大学関係者が参加したことにより、将来的な企業家、支援サービス提供者に対する波及効果も期待される。また、本邦研修において作成されたアクションプランについて、既に実施に移されたものがあるなど、実施機関内での本件波及効果は高いと推察される。

5-1-5 自立発展性

モンテネグロの中小企業の実態を踏まえ、随時情報の更新を行っていくことで、高い自立発展性が見込まれる。

モンテネグロの RBC は、DDSME の直下機関として予算の配付を受け、事業を実施しており、本プロジェクトにより得た経験を活用することにより、独自にセミナーを開催する等の活動が可能である。また、セミナーに基づき整備された教科書も、現場の実情、意向に沿った内容とする工夫が加えられており、実務的なものとなっている。したがって、継続的に最新の情報に更新していくことにより、よりモンテネグロの企業の実態に合った支援サービスの提供が可能となり、自立発展性の確保につながると考えられる。

5-2 結論

「モンテネグロ中小企業開発庁(DDSME)と地域センター(RBC)の協力が強化され、中小企業支援行政サービスがより効果的に提供されるようになる」ことを目標にして、企業診断セミナーにより SME 支援サービスの標準化と管理技術のセミナーによるサービスの拡大を図る本プロジェクトは、同国の中小企業政策に合致し、ターゲットグループである DDSME 及び RBC の選定も適切であり、その妥当性は高い。また、内容について、第 1 次のセミナーの内容がターゲットグループのニーズと一致しない部分が見受けられたが、第 2 次において、実践的な内容とすべく修正を施しており、その点でも妥当性は確保されている。

また、本プロジェクトの手法はターゲットグループの能力向上に有効である。貢献要因として現場の声に耳を傾ける専門家の姿勢があげられる。企業診断セミナー、ビジネス・トレーニング・セミナーを第 1 次、第 2 次と回を重ねるにしたいが、参加者の反応を見ながら、教科書の改訂を繰り返し行

っており、2007年5月の第3次セミナーでの講義とその時点までに完成される教科書はモンテネグロの中小企業の実態に合ったものになることが期待されている。

プロジェクトは、日本人専門家とモンテネグロカウンターパートとの良好な関係の構築により、効率的に運営された。プロジェクトの実施過程で専門家はモンテネグロの中小企業のニーズに合わせて講義内容を修正し、理論と実践のバランスに気を配った。教科書や講義資料は聴衆の反応に合わせて、数回にわたり改訂されている。

妥当性、有効性、効率性、インパクト及び自立発展性の観点からプロジェクトの戦略、因果関係、実施プロセスいずれも大きな問題はみられず、プロジェクト目標、上位目標の達成の見込みも確認できたところ、プロジェクトを中小企業分野での協力の第1段階として終了しても差し支えない。中小企業支援機関は引き続き、自身の能力を高める努力が求められる。

第6章 調査団所見

プロジェクトの開始に際して、2006年6月に、モンテネグロがセルビアより分離、独立した。両国の中小企業の現状は相当異なる部分が多く、評価実施にあたって、十分な留意が必要と思われた。今後のあり方についてのフォローも同様である。

評価実施にあたり、両国関係者双方からあった共通的な発言のひとつとしては、日本の援助は、現地の実情をまずは把握・理解しようとし、プロジェクト実施の過程において、現地の実情・ニーズにできるだけ合わせる形で調整が行われるので非常にありがたいということであった。

ヨーロッパ諸国、国際機関等の援助が、各国共通の既定のパターンに現地を合わせようとしがちなのに対し、JICAの当プロジェクトの場合、バルカン地域の事情に詳しい人間が、まず現地調査を行い、先方関係機関と協議をするなかで大枠を決定し、案件実施中も長期専門家が中心になって全体の方向性を見ながら軌道修正を行っていくという運営方法であり、これに対し先方実施機関の評価が高かったものと思われる。

短期専門家の派遣時も、まずは、現地の企業を訪問し現地事情の把握に努め、セミナー実施についても、参加者の求めているものを、セミナーでの質問、アンケート等から汲み取り、現地により適した分野、レベルへと軌道修正を行ってきたことは評価に値する。

短期専門家の第1次派遣時には、地域センターの熱意に差があり、いくつかの地域でのセミナー開催効果に差が生じたが、第2次派遣時においては、現地ニーズに合った、より実践的な指導内容となるように工夫したこともあってか、第1次に比べると大きく実施効果に差が出たと判断していたのが印象的である。

日本の援助は、被援助側の機関・人間をパートナーと見て信頼関係の上に立って実施するという点も、両国双方の関係者から高く評価されていた。「現地事情を把握し、パートナーとして協同で事業を行う」という点が特に当地域では成功の秘訣とも思われるところ、現地事情に詳しい長期専門家が中心となり、先方ニーズに合った指導分野につき短期専門家が数次にわたり協力を行うという当プロジェクトの実施方法は、当地域での協力のモデルともなり得るものと思われる。

また、当地が紛争を経験した地域ということもあるのか、戦後復興を果たした日本の具体的な企業振興の事例に対する関心が高く、それらの具体的事例紹介、ケース・スタディを材料に使うことが極めて効果的とのことであった。

今後、短期専門家の第3次派遣により、地域を絞り込んだセミナー、テキストブックの仕上げが予定されており、今までの経験を生かしたより有効・適切な協力を結びつくものと期待される。

両国の事情でいくつか大きな違いがあるが、そのうちのひとつとしては、モンテネグロの場合、中小企業といっても零細企業の比率が高く、分野も品質管理のモデルになりやすい機械製造業等がそれほど多くなく、農産品の加工や観光関係のものが多いため、セミナーもそれらを想定したものがより求められることがある。一方、セルビアの場合、中規模以上で、海外からの投資企業に部品等を供給し得るような企業も多く存在している。このため、当初、モンテネグロでは専門家の講義内容につき実態に沿にくいとのコメントもあったようで、その後、分野・レベルにつき修正を加えていったが、これら現地の実情を十分把握しながら協力を進めることが重要である。

両国での相違点の2番目としては、実施体制の相違があげられる。モンテネグロの場合、中小企業政策立案と実施の機関が同一（中小企業開発庁）であり、地方のセンターに対しても予算が中央から配付され、実施体制が整っている。一方で、セルビアの場合、政策立案は中央省庁である経済省が行

い、カウンターパート機関である中小企業起業開発庁は中小企業行政の実施機関である。地域センターは基本的にはそれぞれ独立した民間的な機関であり、経常的な予算が中央から配付されないため、中央との関係が深くなく、センター自身の運営に困窮するケースもあり得るとの説明が先方からあった。セルビアのセンターでは、中小企業への直接的な指導以外に、調査等外部からの委託を受けることにより、組織としての運営にも注力する必要性が生じており、中央と地方のネットワークを強め、効果的な指導が行われていくためには、健全な形での組織運営にも十分配慮していく必要がある。

また、モンテネグロの場合、全体に産業の規模が小さく零細企業が中心であるためか、中小企業開発庁と商工会議所がうまく協力する関係になっているようだが、セルビアの場合は、プロジェクトのカウンターパート機関と商工会議所の関係が、一部の地域を除きあまり良好とはいえず、小から中程度規模の企業に対するフォローについて工夫が必要である。零細及び小企業に日本のスタンダードを理解してもらい産業全体のレベル底上げを図ることは今後ますます重要となってくる。一方、日本の協力分野の1つである投資促進に関しても、日本をはじめ先進国の事情に通じた、現地での下請け企業になり得るような中小規模の企業育成を支援することが、経済全体を見た場合、特に有効となってくる。

なお、零細企業に関しては、特に失業者を対象として、セルビア労働雇用社会政策省の下部組織（National Employment Service）が起業支援を熱心に行っており、中小企業起業開発庁にも業務委託をしているところ、これらの活動との連携を図っていくことも重要と思われる（モンテネグロの場合も同様のシステムがある）。

以上の状況を考えると、今回のプロジェクト実施の結果として、日本の中小企業診断制度をより活用しやすく、先方の要望も強いセルビアに対して、必要性が特に高く、実施体制も良好と判断される地域をモデルとして選出し、同地域を中心に先方が実施を計画しているメンター制度確立に協力していくことが、今後の方向としては望ましいと思われる。ただし、日本の診断制度をそのまま持ち込むのではなく、1年間の今回のプロジェクトで得られた経験を基に、協力の地域を絞り込むとともに、例えばビジネスプラン作成を含む融資を得るための具体的方策を現地実情に合わせた形で指導できるようにする等現地ニーズをできるだけ取り込み、ある程度分野も絞り込んで、より具体的な形で診断・指導ができるように対象を集中化することも必要と思われる。

また、セルビアへの援助を続けるなかで、モンテネグロの状況も適宜把握し、必要に応じ、短期専門家派遣・研修員受入等のフォローを行うことも考えられる。

なお、セルビアの中小企業に対して、実際に企業に出向き、品質管理やマーケティング（新製品開発）等を行うシニア海外ボランティアの派遣も効果的と思われるところ、分野を絞り込んだうえでの派遣実施が望まれる。

第7章 提言と教訓

7-1 提言

7-1-1 提言（セルビア）

- (1) SADSMEE は Republic Network Manager のポジションに適切な人材をあてて、プロジェクト目標の達成をフォローアップすることが求められる。
- (2) SADSMEE は引き続き中小企業支援サービス拡充のため RA/C スタッフの能力向上に努力することが期待される。
- (3) また、プロジェクトで供給した知識、技法はより高度化、より実践的なものにするのが求められている。

7-1-2 提言（モンテネグロ）

DDSME と RBC が必要なサービスを SME に供与することができるよう次の2点を提言する。

- (1) モンテネグロの中小企業のニーズにも合った教科書にするため更なる改訂を進めること。
- (2) その教科書を使用して RBC の能力向上の努力を続けること。RBC が自らの手で SME 向けセミナーを開催することができるようになることが望ましい。

7-2 教訓（共通）

(1) 技術協力プロジェクトにおける長期専門家の役割の再確認

本プロジェクトにおけるプロジェクト管理においては、長期専門家がプロジェクト全体の進捗を管理するマネージャーの役割を的確に果たした。本件は準備段階ではセルビア・モンテネグロという国際的には1つの国でありながら中小企業政策実施については各共和国別々に組織が存在するという特殊な状況のなかで企画され、開始当初のモンテネグロの独立により2か国を対象とするプロジェクトとなった。

行政的には全く別の組織を対象にしながらも2か国でそれなりに効果的にプロジェクト運営がなされたのは、専門家が常駐するセルビアとモンテネグロが飛行機で1時間程度の距離であり、定期的な訪問が可能という環境にあったことが大きい。

こういった状況から、小規模ながらもある程度の投入が予定されるプロジェクトについては、シャトル型ではなく現地に常駐する1名の専門家がプロジェクトリーダーとして、サブスタンシャル面でのプロジェクト運営とロジスティクス面での業務調整の双方を一手に行なうことにより、少ない投入で効果を高められると考えられる。

(2) 日本的なもの、(他ドナーに比べて)日本の援助の優れている点は顧客志向の徹底である。

本件の R/D 及び PDM では中小企業支援政策専門家やインキュベーター専門家の比重が高い計画であったが、長期専門家の緻密な調査に基づき、状況に合わせて、企業診断手法、マーケティング、品質管理に実施計画を修正している。これが効率的実施につながったといえる。現地ニーズの把握はプロジェクト期間中も絶えず行い、セミナー参加者の反応を見ながら講義内容、

教科書内容を現場ニーズに合わせる調整を柔軟に行っている。

他ドナーのキャパシティ・ビルディング案件のアプローチ方法に比べると、きめが細かく顧客志向のアプローチということが可能であり、このアプローチこそが日本的な援助の強みであるといえる。

(3) 専門家が現地事情に精通していることが重要である。

専門家とカウンターパートの相互信頼関係の構築がプロジェクトを成功させる鍵である。そのためにもまず、専門家は現地の事情を理解していることが前提である。

本件の場合、長期専門家が隣国ブルガリアやセルビア・モンテネグロ国の別事業の経験者で地域の事情に明るいこと、及び短期専門家においてもブルガリア等近隣地域での活動経験のある人材を確保できたことがプロジェクトの効果的な実施につながった。

さらに各短期専門家の第1次派遣時の初期に現地の事情を把握できるよう集中的に企業訪問を組み込んだことで、セミナーの内容をより現地の事情にあったものにすることに貢献した。

ここから得られる教訓は、時には本格作業に入る前に順化の期間を置く。現場に聴くという態度を徹底する。真に今必要なものは何なのかについては、現場にしか分からない、ということである。

(4) 中小企業は個別に事情が異なり、支援サービスは零細企業向け、(比較的規模の大きな) 中小企業向けで分けて考えることが必要である。

モンテネグロの地域センターで「企業診断セミナーは知識向上には役立ったが、企業診断手法が適用できるような相談事例は少ない」とのコメントがあった。零細、小規模企業が大半の地域であり、中規模の企業を対象にした診断事例が多い日本の実例を直接適用することには困難がある。もとより応用の利く手法であることから、現場での調整を経て、2回目以降のセミナーでは改善されつつある。

ここでの教訓は、日本のいわゆる「中小企業」と、途上国の中小企業に違いがあることを認識し、現場でのニーズに応じて、実践的な企業支援サービスを可能とする、きめ細かい対応が必要ということである。

付 属 資 料

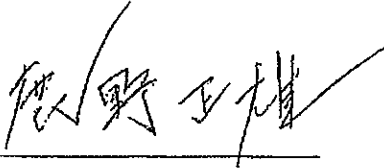
1. 協議議事録(M/M) (セルビア、モンテネグロ)
2. 評価グリッド (英文、和文)
3. 質問票

**MINUTES OF MEETING
BETWEEN THE JAPANESE FINAL EVALUATION TEAM
AND THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT
OF REPUBLIC OF SERBIA
ON THE TECHNICAL COOPERATION
FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES SUPPORTING-AGENCY
REINFORCEMENT PROJECT**

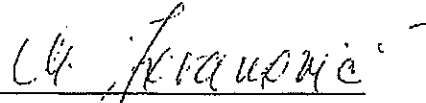
The Japanese Final Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”) organised by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Masao Shikano, conducted the final evaluation from February 26, 2007 to March 2, 2007 jointly with the authorities concerned of the Government of Republic of Serbia (hereinafter referred to as “the Serbian side”) on the achievement of the Japanese technical cooperation for the Small and Medium Enterprises Supporting-Agency Reinforcement Project (hereinafter referred to as “the Project”).

As a result of the discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Belgrade, March 2, 2007



Mr. Masao Shikano
Leader, Japanese Final Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency,
Japan



Ms. Mirjana Jovanović
Director,
Serbian Agency for the Development of Small
and Medium-sized Enterprises and
Entrepreneurship,
Republic of Serbia

Attached Document

I General Items

1 Purpose of the Final Evaluation

The purposes of the final evaluation are to evaluate performance, achievement and implementation process of the Project by collecting data and information on the verifiable indicators defined in the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM"), which is shown in Annex1, as well as other relevant data and information, and to draw recommendations for further improvements of the Project in order to increase sustainability after the termination of the Project.

The evaluation was conducted jointly by Japanese side and Serbian side.

II Outline of the Project

1 Government Policy

Government policy is based on the Strategy for the Development of SMEs and Entrepreneurship in the Republic of Serbia 2003 -2008 and the Action Plan for SME Development. Objectives are focused on creating a framework for the development of a sustainable, internationally competitive and export oriented SME sector through the following:

- Strengthening of institutional support and advocacy at all levels.
- Removing legal and regulatory barriers.
- Implementing public service reforms, which will result in efficient delivery of services and significantly reduced bureaucratic problems for companies.
- Introducing more measures to improve access of companies to financial resources.
- Boosting competitiveness of companies through programmes for the development of management capabilities within enterprises, and introduce quality assurance and innovation.
- Improving links between the education, scientific and research system and companies.
- Encouraging more sales by companies in the domestic market: improved linkages between large-scale enterprises and SMEs in activities such as subcontracting, better public procurement opportunities for SMEs and increased penetration by SMEs at consumer level.
- Preparing Serbian companies for the digital age.
- Develop improved databases and statistical mechanisms to provide policy makers, SMEs, sole traders and the general public with more accurate information in relation to the SME sector and its contribution to economic development.
- Promoting activities regarding development of SME sector through continuous communications campaigns.

2 **Present Situation of Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship (SADSMEE)**

(1) **Outline of SADSMEE**

Republic Agency is established with the basic aim to support (help, advise and protect) the development and interests of SME sector, which should contribute to balancing of economic structure, invigorating of economic development and revival of economic flows in the country.

Basic activities include:

- Support to the creation of enabling environment for SME development,
- Participating in the creation of republic regulations and creation of institutional (market) infrastructure for the establishment and development of SMEs,
- Direct non-financial support for SMEs (consulting, info, matchmaking, networking, facilitation of access to finance...)
- Preparation and realisation of educational programmes for trainers and for training of entrepreneurs and SME managers (trainings for unemployed, ToT, mentoring...)
- Coordination of the Republic Network of regional agencies/centres
- International cooperation
- Promotion of entrepreneurship
- Support for SMEs in the area of new technologies and support to their innovation activities (creating links between R&D, universities and SMEs)
- Individual implementation of projects with national and international partners

Organisation Chart of SADSMEE is shown in Annex 2.

(2) **Budget Allocation**

Both sides confirmed the annual budget and expenditure of SADSMEE concerning to the Project as shown in Annex 3.

(3) **Staff Allocation**

Both sides confirmed the allocation of Counterpart Personnel (hereinafter referred to as "C/P") and staff for the Project as shown in Annex 2 by "*" mark.

III Achievement of the Project

I Review of the Inputs to the Project from June 2006 to February 2007 by the Japanese side

(1) **Dispatch of the Japanese Experts and Mission Team**

Both sides confirmed the record of dispatch of Japanese experts and mission teams as shown in Annex 4.

(2) **Counterpart Training in Japan**

Both sides confirmed the record of C/P training in Japan as shown in Annex 5.

(3) **Provision of Machinery and Equipment**

Both sides confirmed that the record of provision of machinery and equipment to the Project as shown in Annex 6, and those machinery and equipment are properly used and maintained.

(4) **Allocation of the Budget for the Project**

Both sides confirmed that budget allocation for the Project as shown in Annex 7.

2 **Review of the Inputs to the Project from June 2006 to February 2007 by the Serbian side**

(1) **Allocation of the C/P and the Administrative Personnel**

Both sides confirmed that allocation of the C/P as shown in Annex 2.

(2) **Allocation of the Budget**

Both sides confirmed that the budget allocation for the Project as shown in Annex 3.

(3) **Building and Facilities**

Both sides confirmed that the Serbian side prepared buildings, office spaces for JICA experts and other necessary facilities.

(4) **Provision of Machinery and Equipment**

Both sides confirmed the record of equipment provided by the Serbian side as shown in Annex 8.

3. **Review of Progress of Technology Transfer and Output**

3-1 Output 1: Function of Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship to support Regional Centers will be strengthened, and the administrative abilities of staff will be improved.

Achievement of Output 1 has been progressing and Output 1 is expected to achieve at certain level by the end of the Project.

Function of SADMEE to support RA/C has been strengthened by the Project. Enterprises Diagnosis seminars contributed to standardize the SME support services of RA/Cs and business training seminars contributed to outreach of RA/C services. In other word, the project served the basement of relationship between SADMEE and RA/C.

However more efforts will be needed to strengthen the republic network of RA/C, as the legal endorsement to support republic network between SADSMEE and RA/Cs is not enough strong.

3-2 Output 2: Standard Model for strengthening SME support service of Regional Centers will be constructed.

Achievement of Output 2 has been progressing and Output 2 is expected to achieve at certain level by the end of the Project.

The textbook on enterprise diagnosis and analysis tool (on new product development and quality control) will be completed May 2007. Enterprise diagnosis seminar for RA/C staff was held as module one and module two. According to answer to questionnaire at the end of seminar every time, participants' voices was reflected to modify the schedule and the curriculum. Module three in May is expected that the contents will be more practical with case studies.

This is the first step of standardization of SME support service. The task will be remained in methodology and outreach. More practical methodology for SME support services is now requested. SADSMEE is studying mentoring method now. Participants of enterprise diagnosis seminar is 39 (63% of 62 staff of RA/C) of first module and 30(up to now not including 4 RA/Cs). There is room to increase the participants.

Business training seminar intends to extend the outreach of knowledge throughout Serbia mainly targeting SMEs and staff of RA/Cs. The target of "widely and shallowly" is expected to be achieved, and target of the next stage can be "Select and concentrate", that means deeper contents seminar should be held at selected RA/Cs as model cases.

Adjusting the situation, the assignment of short-term expert of business incubator was reduced from initial plan. The expert visited the existing incubators in four cities and wrote the final report.

3-3 Output 3: Results of cooperation as well as the Japanese SME promotion policy and system will be reported and shared among persons concerned.

Achievement of Output 3 has been progressing and Output 3 is expected to achieve at certain level by the end of the Project.

The long-term expert discussed with participants to Course in Hiroshima on the action plan that they wrote at the end of training in Japan. But it has not been completed yet due to the immaturity of contents, resulting from limited advice timeframe in the one-month training. Therefore the target of "More than 60% of action plans of training participants will be conducted as planed" is difficult to achieve.

Number of participants of business training seminar was 157 for the first module, that means the target of "More than 50 enterprises will participate in seminars." Was already achieved.

4. Achievement of the project purpose

Project Purpose: Cooperation between Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship and Regional Centers will be strengthened, and administrative services for SME support will be provided more effectively.

Project is highly expected to achieve the project purpose. Above mentioned three outputs of the Project have been and will be contributing to increase cooperation between republic governments and Regional Centers.

- 1) Function of SADSMEE to support RA/Cs will be strengthened, and the administrative abilities of staff will be improved.
- 2) Standard Model for strengthening SME support service of Regional Centers will be constructed.
- 3) Results of cooperation as well as the Japanese SME promotion policy and system will be reported and shared among persons concerned.

5. Achievement of the overall goal

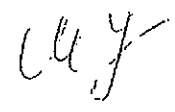
Overall Goal: Activities of SMEs in Serbia will be animated, and the evaluation for administrative services of SME support institutions will be improved.

The level of overall goal is high. It will be achieved in longer period than one year of the Project period.

The evaluation Team had interviewed SME managements, and they showed their satisfaction to contents of seminars conducted by Japanese experts, which shows that RA/C can obtain higher trust, if staff of RA/C acquire knowledge and skills regarding the contents conducted in the Project. With this fact, we could expect the overall goal will be achieved if capacity development of RAC staff will be continued and appropriate skills will be acquired.

IV Implementation Process of the Project

The project has almost been smoothly implemented along the Action Plan. Allocation of SADSMEE staff and dispatch of the Japanese experts were appropriate enough to make effective implementation of the Project. Consistent existence of a long-term experts throughout the Project period contributed to frequent and intimate communications and contributed to increasing effectiveness of the Project implementation, as they can have necessary meetings whenever they need advice..



V Results of Evaluation based on three Evaluation Criteria

Through the evaluation study, the both sides jointly assessed the Project's relevance, effectiveness, and efficiency.

1. Relevance

The project is relevant to the policies of the Serbian Government and the needs of target groups and is consistent with the cooperation policy of Japanese Government. (4-)¹

1) The project matched with Serbian Strategy for SME development (4)

Overall goal of the project is conformed with "A strategy for the development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship 2003-2008".

2) The project has met with needs of beneficiaries (4-)

SADSMEE and Regional center and agencies (RA/C) aimed to improve their staff's capacity for SME support service. The project focused on up-grading of diagnosis skill and business management tool in Marketing and Quality control. Participants of JICA seminars expressed satisfaction at high level.

RA/Cs were established in 2002 as Limited Liability Company. RA/Cs are appropriate for the executive agencies of the Project with the following reasons: a) RA/C were found for the support of SMEs and development of enterprise competitiveness programs, b) RA/C is expected central service provider among the area, c) RA/C is connected to SADSMEE by Republic network, which consist of 13 RA/Cs.

3) The Project relevant to Japanese Government policies (4)

The overall goal of the Project is consistent with Japanese ODA policy that aims at accelerating market-oriented economy.

2. Effectiveness

The Project is evaluated as having effectiveness. (4-)

1) Project purpose will be achieved (3+)

The Project has high potential to achieve the project purpose to contribute to capacity building and strengthen for SME supporting Agency.

2) Participants were satisfied with seminars and training in Japan (4)

According to questionnaires, the participants (including staff of SADSMEE and RA/C, SME manager and academic people) had interested in the presentations and satisfied.

3) Factors contributed to achieve the Project purposes (4-)

Textbooks, materials and cases of training courses had been edited several times based on participants' reaction at seminar and became more appropriate to the needs of SMEs, which contributed to the achievement of better service to SMEs. The textbooks of diagnosis, marketing and quality control

¹ Evaluation Scale: 5: Excellent, 4: Appropriate, 3: Fair, 2: Inappropriate, 1: Very inappropriate

aims to provide practical management skills with Japanese manner.

4) Factors hampered to achieve the Project purpose (3-)

There was fluctuation in the number of participants to business seminars by RA/C. It shows that 13 RA/Cs are not equal in training needs and background. Some participant said that one day full time scheduled seminar is not appropriate for busy staff of RA/C. Efficient time schedule should be considered from viewpoints of attendees and be prepared selected items for the seminars. Communication problems were translation of English to Serbian that caused time consuming and misunderstanding each other. Serbians suggested that translation of Japanese to Serbian maybe better. SADSMEE and RA/C had not appropriate budget for their staff training.

3. Efficiency

The project is evaluated as having efficiency. (3+)

1) Appropriateness of Japanese Inputs (3+)

In total one long-term expert and four short-term experts were dispatched from Japan for the project period June 2006 to June 2007. Quality, specialty and timing of dispatching experts were adequate enough to contribute to achieving the Project outputs. The choice of speciality of short-term experts were consistent to practical needs of RA/Cs.

2) Appropriateness of Serbian Inputs (3-)

C/P personnel has been almost adequately assigned and all of them are highly motivated, Teamwork and communication among the Japanese and Serbian were sufficient enough.

Training program in Japan for Serbian staff were achieved at appropriateness of number, training contents, period and timing. Republic Network officer has been absent due to pregnant. Although temporary backup was completed by other SADSMEE staff and management and JICA expert, key function work should be considered properly.

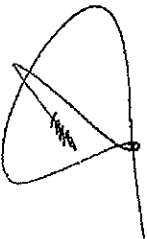
3) Appropriateness of project management (3+)

The project management has been adequate by the efforts of Serbian and Japanese, especially a JICA long-term expert as coordinator. However there are rooms to improve management and operation of the Project more efficiently.

VI Conclusion

Aiming to improve the capacity of SME support institutions in Serbia, this project was implemented in response to the national policy and the organizational needs of the implementing agencies (SADSMEE and Republic network of RA/Cs) and also to the strong needs of Serbian SMEs. We expect that eventually SMEs in Serbia will be served enough support from RA/Cs.

Textbooks, materials and cases of training courses had been edited several times based on



Handwritten signature or mark on the bottom right side of the page.

participants' reaction at seminar. The textbooks of diagnosis, marketing and quality control aims to provide practical management skills with Japanese manner. Facilities and equipment prepared by Serbia and Japan were utilized and maintained properly. SADSMEE and RA/C have achieved sufficient public relations for the JICA seminars.

The effectiveness of this project is high. Contributing factors are, for example, the facts that activities were implemented almost as planned and that the implementing agency had strong intention to improve the RA/C capacity. Another factor is that good relationships based on mutual trust between the experts and the counterparts were built up. Public relations for the business seminars were conducted, and both sides pursued activities as partners, sharing the objective of this project. In the process of the project, the short-term experts were selected for diagnosis, marketing, quality control and incubation to be adjusted to Serbian needs that SMEs want practical supports. The experts made efforts to maintain the balance of theory and practical skills. This proved to be effective for expansion of the support services for SMEs in Serbia.

On the other hand, some concern remains with respect to sustainability. SADSMEE and RA/C had not appropriate budget for their staff training. RA/Cs are busy to gain income from the various contracted projects. In addition, there is concern about the reduction of income due to the decreasing of customer SME as changes in the needs of companies. SADSMEE and RA/C will probably be necessary to react more actively to SMEs' needs, which include marketing and finance.

From the results of the evaluation using the Five Evaluation Criteria (this time mainly focus on relevant, effectiveness and efficiency), neither the plan (project strategy, causal relationships) nor the implementation process show any serious problems, and since we could confirm the prospect that the overall goal will be achieved with some conditions being met, we think that the Project can be terminated as the first step of cooperation in SME sector. The SME support institutions continuously have to make even stronger efforts to improve capability of support service while responding to the changing situation.

VII Recommendation

Taking the above analysis into consideration, the Final Evaluation Teams recommended the remaining period of the Project in order for SADSMEE and RA/C can provide necessary services to SMEs after the Project completion;

1) SADSMEE is expected to allocate appropriate personnel in charge of republic network, to strengthen the relationship with RA/C, to follow the database for RA/C.

2) SADSMEE is requested to continue efforts to strengthen the capacity of RA/C staff and upgrade service level of RA/C so that their services will be more satisfactory to SMEs. For that purpose, it is requested to take necessary support to RA/Cs so that acquired new knowledge and skills through the Project will be further upgraded and applied to SME practically.



VIII Plan of the Inputs in the Remaining Cooperation Period

1 Inputs by the Japanese side

(1) Dispatch of Japanese Experts

a short-term Experts

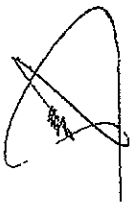
Both sides confirmed that JICA will dispatch short-term experts in Japanese Fiscal Year 2007, as shown in Annex 4.

2 Inputs by the Serbian side

Both sides confirmed that, if complementary equipment or materials are needed for the Project, and not to be provided by Japanese side, those would be purchased properly by the Serbian side.

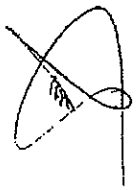
VI Attendees of the Meeting

The list of attendees of the meeting is as shown in Annex 11.



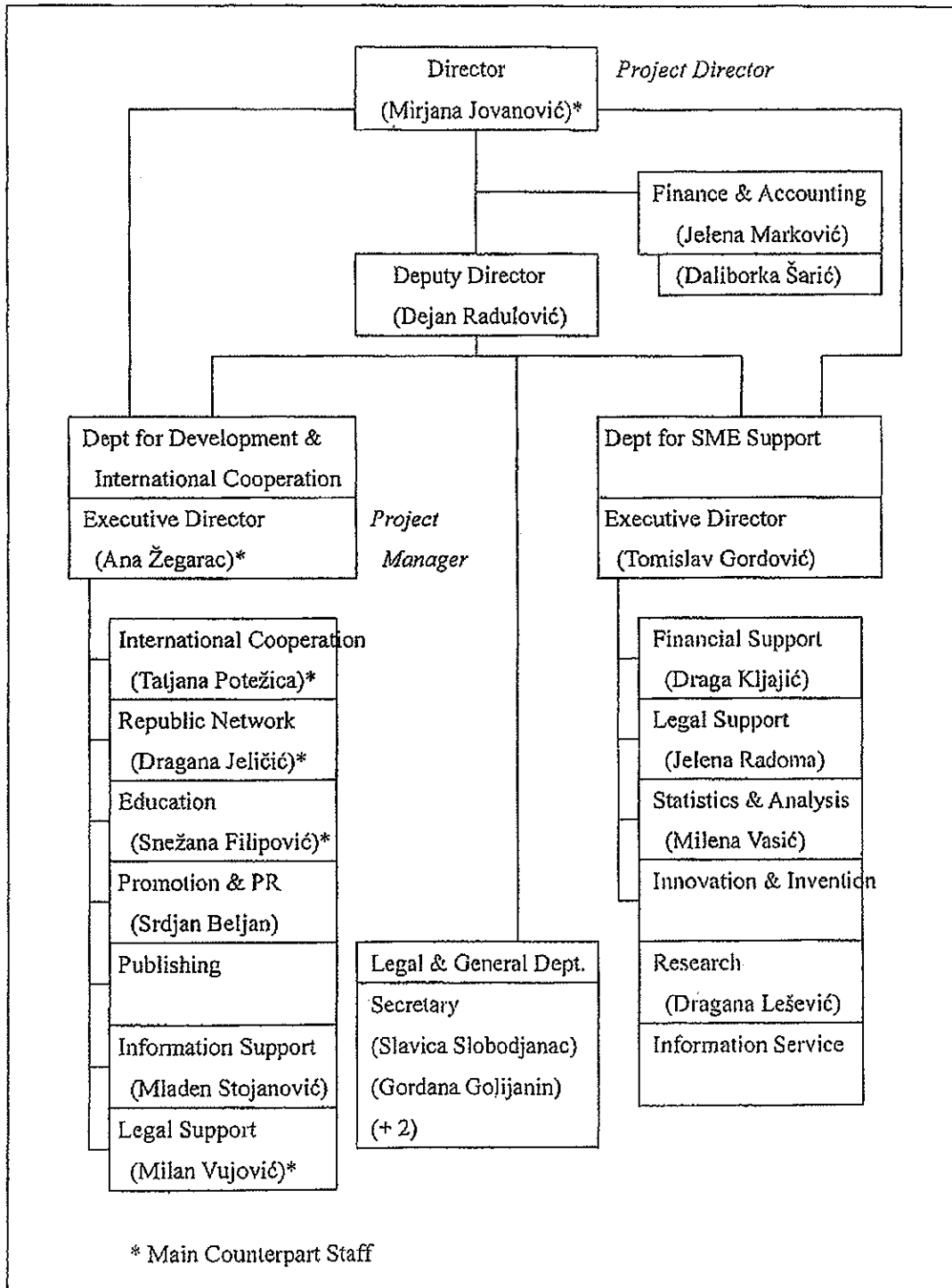
LIST OF ANNEXES

- Annex 1: Project Design Matrix (PDM)
- Annex 2: Organisation Chart of SADMEE, Allocation of the C/P and Staff for the Project
- Annex 3: Budget Statement of SADMEE
- Annex 4: List of Japanese Experts and Mission Teams
- Annex 5: List of Counterpart Training in Japan
- Annex 6: List of Machinery and Equipment Provided by the Japanese Side
- Annex 7: Expenses by the Japanese Side
- Annex 8: List of Machinery and Equipment Provided by the Serbian Side
- Annex 9: Map of JICA Seminar Locations
- Annex 10: Number of Seminar Participants
- Annex 11: List of Attendees for Final Evaluation



Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>(Overall Goal) Activities of SMEs in Serbia and Montenegro will be animated, and the evaluation for administrative services of SME support institutions will be improved.</p>	<ul style="list-style-type: none"> SMEs will evaluate that administrative services be improved. 	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire 	
<p>(Project Purpose) Cooperation between Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship and Regional Centres will be strengthened, and administrative services for SME support will be provided more effectively</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cooperation between republic governments and Regional Centres will increase. Activities of Regional Centres will increase. 	<ul style="list-style-type: none"> Report on cooperation between SME promotion agencies and Regional Centres Report of Regional Centres 	<ul style="list-style-type: none"> Environment surrounding SMEs will not change significantly
<p>(Output) 1. Function of Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Entrepreneurship to support Regional Centres will be strengthened, and the administrative abilities of staff will be improved. 2. Standard Model for strengthening SME support service of Regional Centres will be constructed. 3. Results of cooperation as well as the Japanese SME promotion policy and system will be reported and shared among persons concerned</p>	<p>1-1 Report on how to conduct enterprise diagnosis 1-2 Report on how to establish incubators 1-3 More than 60% of participants of training in Japan will achieve the objectives of the training. 2-1 Report on how to conduct enterprise diagnosis 2-2 Report on how to establish incubators 2-3 Request for consultation to Regional Centres will increase. 2-4 Evaluation for services of Regional Centres will be improved. 3-1 More than 60% of action plans of training participants will be conducted as planned. 3-2 More than 50 enterprises will participate in seminars.</p>	<p>1-1 Report 1-2 Report 1-3 Report of training 2-1 Report 2-2 Report 2-3 Report of Regional Centres 2-4 Questionnaire for SMEs 3-1 Result Report of training 3-2 Report of seminars</p>	<ul style="list-style-type: none"> There will be no significant organisational change in governmental agencies and Regional Centres, no reduction in staff and budget, and current activity base will be maintained during cooperation period.
<p>(Activities) 1-1 Advise for daily activities to the staff of central SME promotion agencies. 1-2 Examine how to implement SME development strategy. 1-3 Examine how to support SMEs in each sector. 1-4 Examine how to conduct enterprise diagnoses in cooperation with Regional Centres 1-5 Make a plan to establish enterprise diagnosis system nationwide. 1-6 Examine how to contribute to develop incubators in cooperation with Regional Centres 1-7 Examine how to position and utilise incubators in the national SME promotion policy. 1-8 Participants of training in Japan will understand Japanese SME promotion Policy. 2-1 Examine how to conduct enterprise diagnoses in cooperation with central SME promotion agencies. 2-2 Conduct model enterprise diagnosis and training through practice. 2-3 Examine how to contribute to develop incubators in cooperation with central SME promotion agency. 2-4 Examine the direction of model incubator. 2-5 Improve the services of Regional Centres to be able to conduct comprehensive consultation. 2-6 Improve customer service as One Stop Shop 3-1 Introduce Japanese SME promotion policy and system 3-2 Report activities of Japanese experts 3-3 Participants of training in Japan will report the progress of each action plan.</p>	<p style="text-align: center;">Inputs</p> <p>Japanese Side Experts Specialty and numbers of experts will be selected through mutual consultation during the Project period. The potential specialties are as follows. (1) Advisor for small and medium enterprise development (2) Enterprise and factory diagnosis (3) Business incubation (4) Services by regional centres</p> <p>Counterpart Training SME policy 4</p> <p>Equipments Equipment and materials necessary for the implementation of the project</p> <p>Local Activities Cost Necessary budget for the Project</p>	<p>Serbian Side Allocation of Counterparts and Administrative staff</p> <p>Facilities Office for experts Telephones and internet services Other facilities mutually agreed upon.</p> <p>Budgetary allocation for local cost. Personnel Cost for counterparts Light and heat expenses</p>	<ul style="list-style-type: none"> Counterparts trained will be continuously involved in the project. Local cost will be borne Activities of Regional Centres will be maintained. Existing incubators will keep working. Cooperation will be gained from Regional Centres and SMEs for enterprise diagnosis. <p>(Pre-conditions) Counterparts will be assigned.</p>

**Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises
and Entrepreneurship
Organization Chart and Allocation of Counterpart Staff**



**SERBIAN AGENCY FOR THE DEVELOPMENT OF SMEs AND
ENTREPRENEURSHIP**

*Balance of income and expenditures in the period between January 1 –
December 31, 2006
(in Eur)*

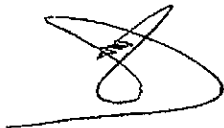
No.	Description	Amount
	<i>Income</i>	
1.	Own income	214.346,00
2.	Income from the budget of the Republic of Serbia*	469.842,00
?	TOTAL INCOME	684.188,00 EUR
	<i>EXPENDITURES</i>	
I	Expenditures for employees (1+2+3)	232.470,00
1.	Salaries and additions for employees	185.880,00
2.	Contributions paid by the employer	33.142,00
3.	Compensations for employees	13.448,00
II	Regular expenditures (1+2+3+4+5)	67.402,00
1.	Payment operations expenditures	2.113,00
2.	Energy services	10.489,00
3.	Public utilities	2.281,00
4.	Communications services	21.415,00
5.	Rent of property and equipment	31.104,00
III	Travel (1+2+3)	10.735,00
1.	Expenditures of travel expenses in the country	3.369,00
2.	Expenditures of travel expenses abroad	7.166,00
3.	Expenditures of travel expenses within regular work	200,00
IV	Contracted services (1+2+3+4+5+6)	305.683,00
1.	Computer services	1.100,00
2.	Education and skills upgrading for employees	1.371,00
3.	Information services	4.128,00
4.	Technical services	9.648,00
5.	Representation	5.403,00
6.	Realisation of projects "Mentoring", "Business Base", "Financing of the work of regional agencies"	284.033,00
V	Running costs for repairs and maintenance (1+2)	2.043,00
1.	Running costs for repairs and maintenance of building and structures	1.843,00
2.	Running costs and maintenance of equipment	200,00
VI	Materials (1+2+3)	7.856,00
1.	Administrative material	2.783,00
2.	Material for education and skills for employees	2.933,00
3.	Material for household and catering	2.140,00
VII	Taxes, compulsory duties (1)	4.584,00
1.	Compulsory duties	4.584,00
?	CURRENT EXPENDITURES (I+II+III+IV+V+VI+VII)	630.773,00

*Of the total income from the budget of the Republic of Serbia: 187,500 for the Agency's current costs, 62,500 for mentoring, business base and education, 57,500 for coordination of RA's, 161,250 for financing of RAs

Expense for the Project by Serbian side

1. Maintenance Fee of Copy Machine (EUR0.01/copy)
2. Fee for Telephone lines, Electricity, and Internet Connection
3. Transportation and Accommodation Costs for Staffs for Enterprise Diagnosis Seminar
(by Regional Agencies and Centres)





List of Japanese Experts and Mission Teams

year month		2006						2007								
		6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5		6	
Term of Cooperation		[]														
Long-term Experts																
Advisor for Small and Medium-sized Enterprise Development	Mr. Gaku FUNABASHI	[]												2004. 3. 21-2006. 3. 20		
Short-term Experts																
Enterprise and Factory Diagnosis	1	[]												2006. 9. 28-2006. 12. 16		
	2	Mr Takao HAYASHI							[]						2007. 1. 14-2007. 3. 9	
	3								[]						<i>exptected in JFY 2007</i>	
Business Training (Marketing, New Product Development)			1	[]												2006. 10. 2-2006. 12. 15
		2	Mr Hiroyuki NAKURA							[]						2007. 1. 24-2007. 3. 9
		3								[]						<i>exptected in JFY 2007</i>
		Business Training (Quality Control, Production Management)		1	[]											
		2	Mr Tsuyoshi NEGISHI							[]						2007. 1. 24-2007. 3. 9
		3								[]						<i>exptected in JFY 2007</i>
		Business Incubation		Mr. Yasuhiro TAKESHI	[]											
Mission Team																
Ex-Ante Evaluation Team														2005. 9. 4-9. 16		
Final Evaluation Team														2007. 2. 26-2007. 3. 10		

Handwritten signature or mark at the bottom left of the page.

List of Counterpart Training in Japan

year	2005							2006							
month	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
Term of Cooperation	<input type="text"/>														
Supporting Industries Promotion for South East European Countries															
Mr. Milan VUJOVIC	<input type="text"/>														2006. 5. 30-2006. 7 2
Ms. Dzamila KRUSEVLJANIN	<input type="text"/>														2006. 5. 30-2006. 7 2
Mr. Nenad DAMNJANOVIC	<input type="text"/>														2006. 5. 30-2006. 7 2
Ms. Dragana JELICIC	<input type="text"/>														2006. 5. 30-2006. 7 2

List of Machinery and Equipment provided by Japanese side

1. Copy Machine
Konica Minolta Bizhub 250

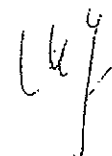
2. Printer
HP Laser Jet 1020



Expenses by the Japanese Side

Unit: thousand yen

Japanese Fiscal Year	2006
Experts	55,183
Equipment for Expert	514
Local Activities	6,029
Missions	3,316
C/P Training	9,128
Total	74,170

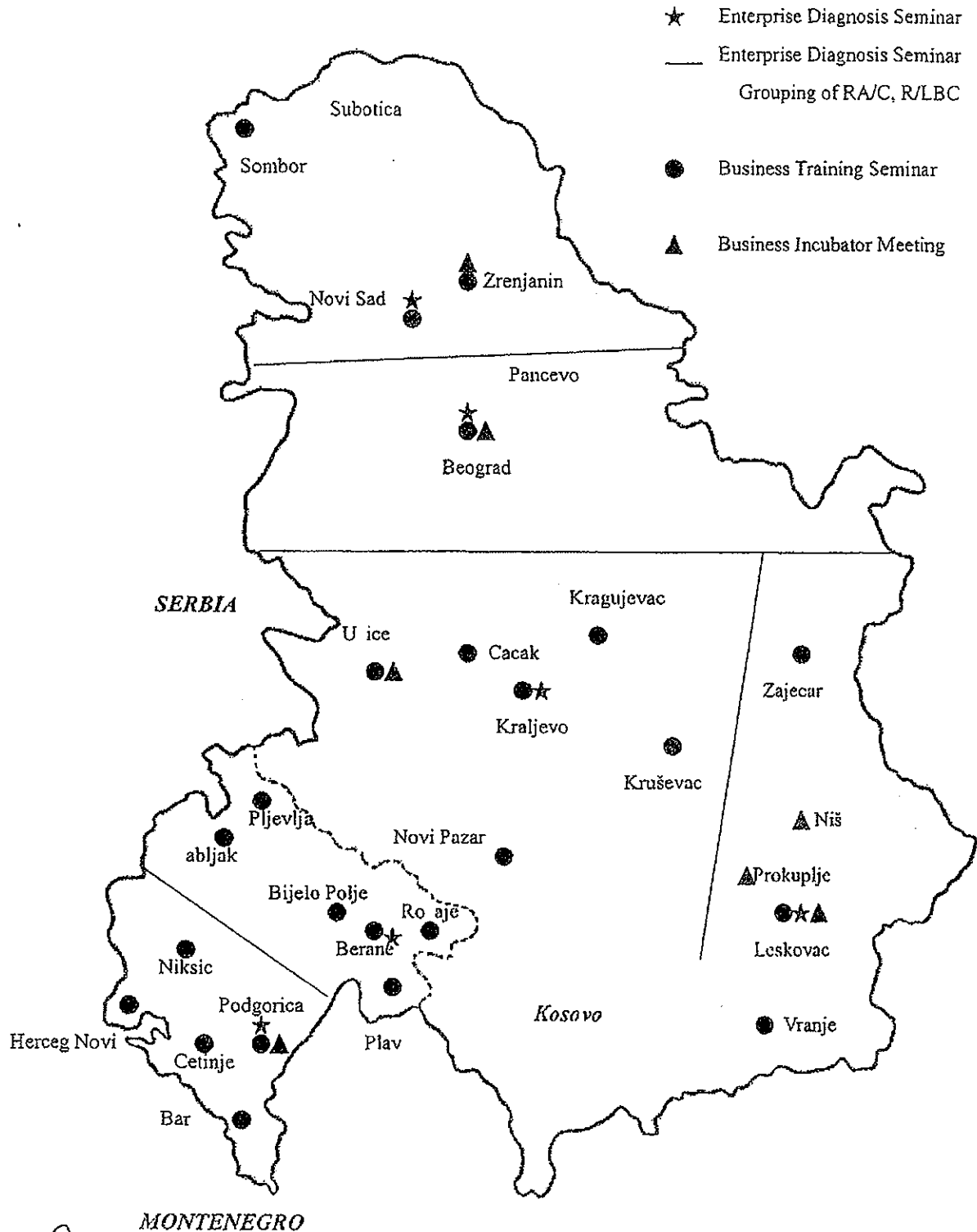


List of Machinery and Equipment provided by Serbian side

1. Office space
2. Desks and Chairs
3. Cabinets
4. Telephones and Telephone Lines
5. Internet Connection



Map of JICA Seminar Locations



[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Serbia Seminar: Number of Participants

Annex 10

Enterprise Diagnosis

Module 1

Group A (Dec 7-8)	Novi Sad	Sombor	Subotica	Zrenjanin	Total
Number of Participants	3	0	3	3	9
Group B (Oct 26-27)	Rep. Agency	Beograd	Pancevo		Total
Number of Participants	8	1	1		10
Group C (Nov 9-10)	Kragujevac	Kruševac	Novi Pazar	U ice	Total
Number of Participants	2	5	1	2	10
Group D (Oct 19-20)	Leskovac	Niš	Vranje	Zajecar	Total
Number of Participants	7	0	1	2	10
Serbia Total					Total
Number of Participants					39

Module 2

Group A (Mar 1-2)	Novi Sad	Sombor	Subotica	Zrenjanin	Total
Number of Participants	2	3	3	2	10
Group B (Feb 19-20)	Rep. Agency	Beograd	Pancevo	Other	Total
Number of Participants	8	1	1	1	11
Group C (Feb 1-2)	Kragujevac	Kruševac	Novi Pazar	U ice	Total
Number of Participants	1	4	0	3	8
Group D (Jan 25-26)	Leskovac	Niš	Vranje	Zajecar	Total
Number of Participants	8	0	1	3	12
Serbia Total					Total
Number of Participants					41

Business Training

	Novi Sad	Sombor	Subotica	Zrenjanin	Total
Date	Feb.2	Jan.30	Not yet	Feb.1	
Number of Participants	18	28		15	61
	Beograd	Beograd	Beograd	Beograd	Total
Date	Nov.30, Dec.1	Dec.11	Jan.26	Feb.27	
Number of Participants	82	16	15	32	145
	Kragujevac	Kruševac	Kraljevo	Cacak	Total
Date	Dec.7	Dec.8	Nov.24	Nov.10	
Number of Participants	16	24	34	85	159
	Novi Pazar	U ice			Total
Date	Feb.9	Nov.9			
Number of Participants	30	25			55
	Leskovac	Vranje	Zajecar		Total
Date	Feb.21	Feb.20	Feb.23		
Number of Participants	16	32	39		87
Serbia Total					Total
Number of Participants					507

Attendees for Final Evaluation

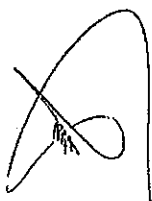
Serbian Side

Serbian Agency for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and
Entrepreneurship

Ms. Mirjana Jovanović	Director
Ms. Ana Žegarac	Executive Director, Development and International Cooperation Department
Ms. Tatjana Potežica	International Cooperation Officer

Japanese Side

Mr. Masao Shikano	Team Leader, Resident Representative, JICA Balkan Office
Mr. Naoyuki Teshima	Evaluation Analysis, Chief Economist, Construction Project Consultants, Inc.
Mr. Satoshi Murakami	Evaluation management, Assistant Resident Representative, JICA Balkan Office

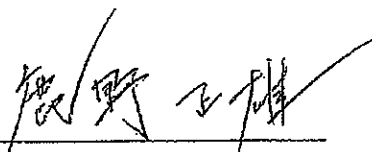


**MINUTES OF MEETING
BETWEEN THE JAPANESE FINAL EVALUATION TEAM
AND THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT
OF REPUBLIC OF MONTENEGRO
ON THE TECHNICAL COOPERATION
FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES SUPPORTING-AGENCY
REINFORCEMENT PROJECT**

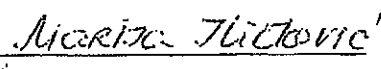
The Japanese Final Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team") organised by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Masao Shikano, conducted the final evaluation from March 5, 2007 to March 8, 2007 jointly with the authorities concerned of the Government of Montenegro (hereinafter referred to as "the Montenegrin side") on the achievement of the Japanese technical cooperation for the Small and Medium Enterprises Supporting-Agency Reinforcement Project (hereinafter referred to as "the Project").

As a result of the discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Podgorica, March 8, 2007



Mr. Masao Shikano
Leader, Japanese Final Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency,
Japan



for Mr. Zoran Vukčević
Director,
Directorate for Development of Small and
Medium-sized Enterprises,
Republic of Montenegro

Attached Document

I General Items

1 Purpose of the Final Evaluation

The purposes of the final evaluations of the final evaluation are to evaluate performance, achievement and implementation process of the Project by collecting data and information on the verifiable indicators defined in the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM"), which is shown in Annex 1, as well as other relevant data and information, and to draw recommendations for further improvements of the Project in order to increase sustainability after the termination of the Project.

The evaluation was conducted jointly by Japanese side and Montenegrin side.

II Outline of the Project

1 Government Policy and Present Situation of Directorate for the Development of Small and Medium-sized Enterprises (DDSME)

(I) Outline of DDSME

By the Decree on the Amendment to the Decree on the Organization and Operation of Public Administration of 1 December 2000, the Government of the Republic of Montenegro established the Agency for the Development of Small and Medium-Sized Enterprises ("Official Gazette of Montenegro, No. 59/00).

In the session held on 29.07.2004, acting on the basis of Article 94 para. 6 of the Constitution of the Republic of Montenegro and in connection with Article 24 of the Law on State Administration ("Official Gazette of MN", No. 38/03), the Government of the Republic of Montenegro passed a Decree on the Organization and Operation of Public Administration ("Official Gazette of MN" No. 54/04).

By this Decree, the Agency for the Development of Small and Medium-Sized Enterprises was renamed the Directorate for the Development of Small and Medium-Sized Enterprises.

In the Directorate, there operates Sector for strategic and development projects (with three units within it: unit for development projects, unit for competitive enhancement and export promotion, and unit for education and promotion); Department for Regional and Local Institutional Support; Euro Info Center, and General and Legal Regulation Service.

Total number of employees is 20.

The basic tasks performed by the Directorate for the Development of Small and Medium-Sized Enterprises refer to several aspects of support to the development of

entrepreneurship and SME:

- Defining the strategy of development of small and medium-sized enterprises;
- Preparing and realizing programs and projects for the small and medium-sized enterprises;
- Coordination of programs, measures and activities referring to the development of small and medium-sized enterprises;
- Monitoring the realization of financial support programs for the development of small and medium-sized enterprises, including foreign financial support allocated for the development of small and medium-sized enterprises;
- Providing expert assistance and participating in the preparation of regulations related to the development of small and medium-sized enterprises, particularly towards achieving goals and standards set by the European Union for the development of small and medium-sized enterprises;
- Exploring the impact of legal and other regulations on the development of small and medium-sized enterprises;
- Preparing programs for the education of entrepreneurs;
- Creating projects and managing the organization of regional and local centers for the support of the development of small and medium-sized enterprises;
- Proposing and ensuring the realization of special programs for encouraging the development of small and medium-sized enterprises (fostering the development of franchising, leasing, venture capital, techno-economic parks, incubators, etc).

Priorities in Strategy for SME Development are:

1. Promoting Entrepreneurship
2. Promoting Business Skills
3. Ensuring Fair Competition
4. Reducing Regulatory and Administrative Barriers to Business Development
5. Simplifying the Business Taxation System
6. Encouraging the Formation of Private Business Associations
7. Increasing Access to Business Information
8. Increasing the Supply of Business Services
9. Facilitating Access to Affordable Finance
10. European Charter for small enterprises

Organisation Chart of DDSME is shown in Annex 2.

(2) Budget Allocation

Both sides confirmed the annual budget and expenditure of DDSME concerning to the Project as shown in Annex 3.

(3) Staff Allocation

Both sides confirmed the allocation of Counterpart Personnel (hereinafter referred to as "C/P") and staff for the Project as shown in Annex 2 by "*" mark.

III Achievement of the Project

- 1 Review of the Inputs to the Project from June 2006 to February 2007 by the Japanese side



- (1) **Dispatch of the Japanese Experts and Mission Team**
Both sides confirmed the record of dispatch of Japanese experts and mission teams as shown in Annex 4.
 - (2) **Counterpart Training in Japan**
Both sides confirmed the record of C/P training in Japan as shown in Annex 5.
 - (3) **Allocation of the Budget for the Project**
Both sides confirmed that budget allocation for the Project as shown in Annex 6.
- 2 **Review of the Inputs to the Project from June 2006 to February 2007 by the Montenegrin side**
- (1) **Allocation of the C/P and the Administrative Personnel**
Both sides confirmed that allocation of the C/P as shown in Annex 2.
 - (2) **Allocation of the Budget**
Both sides confirmed that the budget allocation for the Project as shown in Annex 3.
 - (3) **Building and Facilities**
Both sides confirmed that the Montenegrin side prepared buildings, office spaces for JICA experts and other necessary facilities.
 - (4) **Provision of Machinery and Equipment**
Both sides confirmed the record of equipment provided by the Montenegrin side as shown in Annex 7.
- 3 **Review of Progress of Technology Transfer and Output**

3-1 Output 1: Function of Directorate for the Development of Small and Medium-sized Enterprises to support Regional Centres will be strengthened, and the administrative abilities of staff will be improved.

Achievement of Output 1 has been progressing and Output 1 is expected to achieve by the end of the Project.

According to interviewing with DDSME and RBC, the Team evaluated that function of DDSME to support RBC has been strengthened, as the communications between DDSME and RBCs have increased in the process of the Project implementation, especially through the arrangements of seminars. Enterprises Diagnosis seminars contributed to standardize the SME support services of RBCs



and business training seminars contributed to outreach of RBC services.

3-2 Output 2: Standard Model for strengthening SME support service of Regional Centres will be constructed.

Achievement of Output 2 has been progressing and Output 2 is expected to achieve to some extent by the end of the Project.

According to answer to questionnaire at the end of seminar every time, participants' voices were reflected to modify and adapt the schedule and the curriculum. Module three in May is expected that the contents will be more practical with case studies. These modified and practical contents of seminars can constitute one model of knowledge and skills that can be applied to SMEs.

The textbook on enterprise diagnosis and analysis tool (on new product development and quality control) will be completed May 2007, and one model of textbooks will be distributed to all RBCs. Enterprise diagnosis seminar for RBC staff was held as module one and module two.

However, this model can be one of the models, but it depends on the policy of DDSME and RBCs if this will be the standard model.

3-3 Output3: Results of cooperation as well as the Japanese SME promotion policy and system will be reported and shared among persons concerned.

Achievement of Output 3 has been progressing and Output 3 is expected to achieve by the end of the Project.

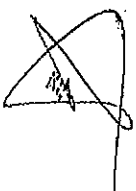
The results of the training in Japan were reported and shared sufficiently in DDSME. The training participants acknowledged that training in Japan gave them useful knowledge that could be adapted to Montenegro, especially SME registration system and SME White Paper. However, the action plans that participants wrote at the end of training in Japan have not been achieved perfectly due to the immaturity of contents, resulting from limited advice timeframe in the one-month training.

Therefore the target of "More than 60% of action plans of training participants will be conducted as planned" is difficult to achieve.

Number of participants of business training seminar was 162 for the first module, which include participants from more than 50 companies, according to the report from experts. It means the target of "More than 50 enterprises will participate in seminars." was already achieved.

4. Achievement of the project purpose

Project Purpose: Cooperation between Directorate for the Development of Small and Medium-sized Enterprises and Regional Centres will be strengthened, and administrative services for SME support will be provided more effectively.



Project is highly expected to achieve the project purpose. Above mentioned three outputs of the Project have been and will be contributing to increase cooperation between DDSME and RBCs.

- 1) Function of DDSME to support RBCs will be strengthened, and the administrative abilities of staff will be improved.
- 2) Standard Model for strengthening SME support service of Regional Centres will be constructed.
- 3) Results of cooperation as well as the Japanese SME promotion policy and system will be reported and shared among persons concerned.

5. Achievement of the overall goal

Overall Goal: Activities of SMEs in Montenegro will be animated, and the evaluation for administrative services of SME support institutions will be improved.

The level of overall goal is high. It will be achieved in longer period than one year of the Project period.

The evaluation Team had interviewed with counterparts of DDSME, staff of RBCs and participants of JICA seminar, and they showed their satisfaction to contents of seminars conducted by Japanese experts, and expressed their will to further enhance the ability of DDSMEE and RBC staffs, acquiring knowledge and skills regarding the contents conducted in the Project.

If the continuous efforts for that purpose will be made, the evaluation for DDSMEE and RBCs will be increased.

And it is highly expected to be achieved, as they said that Japanese practical management method could be contributed to SME support service in Montenegro in globalization trend.

IV Implementation Process of the Project

The project has almost been smoothly implemented along the Action Plan. Allocation of DDSME staff and dispatch of the Japanese experts were appropriate enough to make effective implementation of the Project. Although there was some management difficulty, deriving from the fact that a long-term expert is mainly based in Belgrade, frequent and intimate communications by telephone and e-mail and regular visit to Montenegro led to relatively effectiveness of the Project implementation.

V Results of Evaluation based on three Evaluation Criteria

Through the evaluation study, the both sides jointly assessed the Project's relevance, effectiveness, and efficiency.

1. Relevance

The project is relevant to the policies of the Montenegro Government and to some extent the needs of target groups and is consistent with the cooperation policy of Japanese Government. (4)¹

¹ Evaluation Scale: 5: Excellent, 4: Appropriate, 3: Fair, 2: Inappropriate, 1: Very inappropriate

117

1) The project matched with Montenegro Strategy for SME development (4)

Overall goal of the project is conformed to "Policy Strategy for Support to the Development of Small and Medium-sized Enterprises 2002-2006".

2) The project has met with needs of beneficiaries (3)

DDSME and Regional Business Centre (RBC) aimed to improve their staff's capacity for SME support service. The project focused on up-grading of diagnosis skill and business management tool in Marketing and Quality control. However, seminar contents of Quality control and Enterprise diagnosis were somewhat too high level for some seminar participants.

RBCs started to be established from 2002 by several resources, and they are appropriate as the executive agencies of the Project with the following reasons: a) RBCs were founded for the support of SMEs and development of enterprise competitiveness, b) RBC is expected central service provider among the area, c) RBCs are connected to DDSME by network, which consist of 11 RBCs.

3) The Project relevant to Japanese Government policies (4)

The overall goal of the Project is consistent with Japanese ODA policy that aims at accelerating market-oriented economy.

2. Effectiveness

The Project is evaluated as having effectiveness. (4)

1) Project purpose will be achieved (4)

The Project has high potential to achieve the project purpose to contribute to capacity building and strengthen for SME supporting Agency.

2) Participants were satisfied with seminars and training in Japan (3+)

According to questionnaires, the participants (including staff of DDSME and RBC, SME manager and academic people) had interested in the presentations and were satisfied.

Although the initial contents of seminars included some contents that is different from the needs of participants, several modification of contents, reflecting the questionnaire, led to better reflection of their needs and higher satisfaction for participants.

3) Factors contributed to achieve the Project purposes (4-)

Textbooks, materials and cases of training courses had been edited several times based on participants' reaction at seminar and became more appropriate to the needs of SMEs, which contributed to the achievement of better service to SMEs. The textbooks of diagnosis, marketing and quality control aims to provide practical management skills with Japanese manner.

DDSME and RBC had appropriate budget for their staff training, which encouraged smoother implementation of the Project.

4) Factors hampered to achieve the Project purpose (3)



There was fluctuation in the number of participants to business seminars by RBC. It shows that 11 RBCs were not equal in training needs and background. Efficient time schedule could be considered from viewpoints of attendees and be prepared selected items for the seminars. Communication problems were translation of English to Montenegrin that caused time consuming and misunderstanding each other.

3. Efficiency

The project is evaluated as having enough efficiency. (4)

1) Appropriateness of Japanese Inputs (4)

In total one long-term expert and four short-term experts were dispatched from Japan for the project period June 2006 to June 2007. Quality, specialty and timing of dispatching experts were adequate enough to contribute to achieving the Project outputs. The choice of speciality of short-term experts was consistent to practical needs of RBCs.

The coordination of the Project by a long-term expert mainly through telephone and e-mail contributed to efficient implementation in terms of cost performance.

2) Appropriateness of Montenegrin Inputs (4)

DDSME personnel has been adequately assigned and all of them are highly motivated, Teamwork and communication among the Japanese and Montenegro were sufficient enough.

Training program in Japan for Montenegrin staff were achieved at appropriateness of number, training contents, period and timing.

3) Appropriateness of project management (3)

The project management has been adequate by the efforts of Montenegrin and Japanese, especially a JICA long-term expert as coordinator. However there were rooms to improve management and operation of the Project more efficiently if JICA experts were stationed in Montenegro.

VI Conclusion

Aiming to improve the capacity of SME support institutions in Montenegro, this project was implemented in response to the national policy and the organizational needs of the implementing agencies (DDSME and RBCs) and also to the strong needs of Montenegrin SMEs. Regarding the contents of the Project, it was basically in line with needs of target groups, but some seminar contents did not exactly match the needs of some of them.

However, in overall, we expect that eventually SMEs in Montenegro will be served enough support from RBCs.

The effectiveness of this project is high. Good relationships between the experts and the counterparts were built up.

Public relations for the business seminars were conducted well, and both sides pursued activities

as partners, sharing the objective of this project.

In the preparation process of the project, the areas of short-term experts were adjusted to match Montenegrin SMEs needs for practical supports. The experts made efforts to maintain the balance of theory and practical skills.

Textbooks, materials and cases of training courses had been edited several times based on participants' reaction at seminars. The textbooks of diagnosis, marketing and quality control aims to provide practical management skills with Japanese manner.

The Project was managed well despite some limit deriving from not-continuous existence of long-term experts as a coordinator.

Since we could confirm the prospect that the overall goal will be achieved with some conditions being met, we think that the Project can be terminated as the first step of cooperation in SME sector.

The SME support institutions continuously have to make even stronger efforts to improve capability of support service while responding to the changing situation.

VII Recommendation

Taking the above analysis into consideration, the Evaluation Team recommended the Project the following points in order for DDSME and RBC can provide necessary services to SMEs after the Project completion;

- 1) Textbooks will be further revised to match the needs of SMEs of Montenegro.

- 2) It is requested to continue efforts to strengthen the capacity of RBC staffs, by using the textbooks so that they will finally conduct seminars to SMEs with those textbooks, which will lead to upgrading of service level of RBC.

VIII Plan of the Inputs in the Remaining Cooperation Period

1 Inputs by the Japanese side

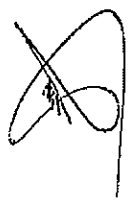
(1) Dispatch of Japanese Experts

a short-term Experts

Both sides confirmed that JICA will dispatch short-term experts in Japanese Fiscal Year 2007, as shown in Annex 4.

2 Inputs by the Montenegrin side

Both sides confirmed that, if complementary equipment or materials are needed for the Project, and not to be provided by Japanese side, those would be purchased properly by the Montenegrin side.



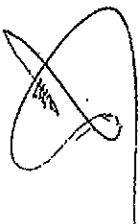
IX Attendees of the Meeting

The list of attendees of the meeting is as shown in Annex 10.



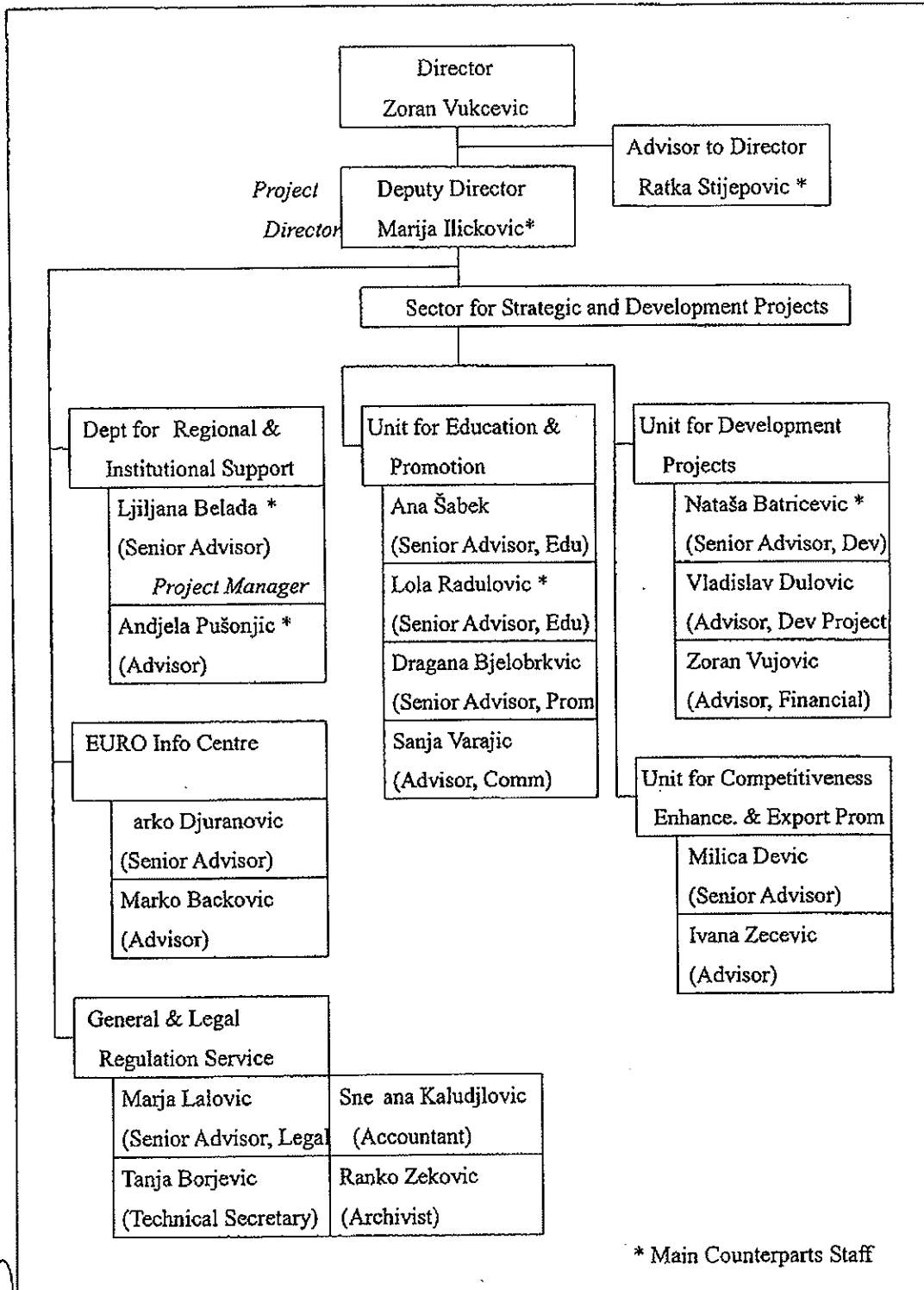
LIST OF ANNEXES

- Annex 1: Project Design Matrix (PDM)
- Annex 2: Organisation Chart of DDSME, Allocation of the C/P and Staff for the Project
- Annex 3: Budget Statement of DDSME
- Annex 4: List of Japanese Experts and Mission Teams
- Annex 5: List of C/P training in Japan
- Annex 6: Expenses by the Japanese Side
- Annex 7: List of Machinery and Equipment Provided by the Montenegrin Side
- Annex 8: Map of Seminar Locations
- Annex 9: Number of Seminar Participants
- Annex 10: List of Attendees for Final Evaluation



Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>(Overall Goal) Activities of SMEs in Serbia and Montenegro will be animated, and the evaluation for administrative services of SME support institutions will be improved.</p>	<ul style="list-style-type: none"> SMEs will evaluate that administrative services be improved. 	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire 	
<p>(Project Purpose) Cooperation between Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises and Regional Centres will be strengthened, and administrative services for SME support will be provided more effectively.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cooperation between republic governments and Regional Centres will increase. Activities of Regional Centres will increase. 	<ul style="list-style-type: none"> Report on cooperation between SME promotion agencies and Regional Centres Report of Regional Centres 	<ul style="list-style-type: none"> Environment surrounding SMEs will not change significantly.
<p>(Output) 1. Function of Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises to support Regional Centres will be strengthened, and the administrative abilities of staff will be improved. 2. Standard Model for strengthening SME support service of Regional Centres will be constructed. 3. Results of cooperation as well as the Japanese SME promotion policy and system will be reported and shared among persons concerned.</p>	<p>1-1 Report on how to conduct enterprise diagnosis 1-2 Report on how to establish incubators 1-3 More than 60% of participants of training in Japan will achieve the objectives of the training. 2-1 Report on how to conduct enterprise diagnosis 2-2 Report on how to establish incubators 2-3 Request for consultation to Regional Centres will increase. 2-4 Evaluation for services of Regional Centres will be improved. 3-1 More than 60% of action plans of training participants will be conducted as planned. 3-2 More than 50 enterprises will participate in seminars.</p>	<p>1-1 Report 1-2 Report 1-3 Report of training 2-1 Report 2-2 Report 2-3 Report of Regional Centres 2-4 Questionnaire for SMEs 3-1 Result Report of training 3-2 Report of seminars</p>	<ul style="list-style-type: none"> There will be no significant organisational change in governmental agencies and Regional Centres, no reduction in staff and budget, and current activity base will be maintained during cooperation period.
<p>(Activities) 1-1 Advise for daily activities to the staff of central SME promotion directorate. 1-2 Examine how to implement SME development strategy. 1-3 Examine how to support SMEs in each sector. 1-4 Examine how to conduct enterprise diagnoses in cooperation with Regional Centres. 1-5 Make a plan to establish enterprise diagnosis system nationwide. 1-6 Examine how to establish incubators in cooperation with Regional Centres 1-7 Make a plan to spread incubators nationwide. 1-8 Participants of training in Japan will understand Japanese SME promotion Policy. 2-1 Examine how to conduct enterprise diagnoses in cooperation with central SME promotion directorate. 2-2 Conduct model-enterprise diagnosis and training through practice. 2-3 Examine how to establish incubators in cooperation with central SME promotion directorate. 2-4 Examine how to design model incubator. 2-5 Improve the services of Regional Centres to be able to conduct comprehensive consultation. 2-6 Improve customer service as One Stop Shop 3-1 Introduce Japanese SME promotion policy and system. 3-2 Report activities of Japanese experts. 3-3 Participants of training in Japan will report the progress of each action plan.</p>	<p style="text-align: center;">Inputs</p> <p>Japanese Side Experts Specialty and numbers of experts will be selected through mutual consultation during the Project period. The potential specialties are as follows. (1)Advisor for small and medium enterprise development (2)Enterprise and factory diagnosis (3)Business incubation (4)Services by regional centres</p> <p>Counterpart Training SME policy 2</p> <p>Local Activities Cost Necessary budget for the Project</p>	<p>Montenegrin Side Allocation of Counterparts and Administrative staff</p> <p>Facilities Office for experts Telephones and internet services Other facilities mutually agreed upon.</p> <p>Budgetary allocation for local cost Personnel Cost for counterparts Light and heat expenses</p>	<ul style="list-style-type: none"> Counterparts trained will be continuously involved in the project. Local cost will be borne. Activities of Regional Centres will be maintained. Cooperation will be gained from Regional Centres and SMEs for enterprise diagnosis. <p>(Pre-conditions)</p> <ul style="list-style-type: none"> Counterparts will be assigned.

Montenegrin Directorate for the Development of Small and Medium-sized Enterprises
Organization Chart and Allocation of Counterpart Staff



Budget of Montenegrin Directorate for Development of SMEs (2006)

1. Costs	2,819,634.33
1.1. Current costs	428,677.39
1.1.1. Gross salaries and contributions	135,436.67
1.1.1.1. Net salaries	74,542.66
1.1.1.2. Salary tax	16,331.73
1.1.1.3. Contributions paid by employee	23,331.03
1.1.1.4. Contributions paid by employer	18,781.49
1.1.1.5. Municipality tax	2,449.76
1.1.2. Other personal incomes	4,640.72
1.1.3. Costs for material and services	252,600.00
1.1.4. Rent a space	36,000.00
1.2. Credits	1,820,000.00
1.3. Debt payment	570,956.94
 TOTAL	 2,819,634.33

Many of the projects are realized with the assistance of donors.

Anyhow, the budget for 2007. is app. 2.5 mil €. Therefore, some 50% of projects are covered by donors.

Regarding covering costs for regional/local business centers during JICA seminar, there are the following (only includes Enterprise diagnosis):

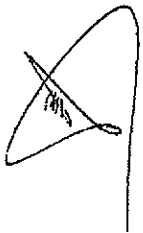
Daily allowances	31 participants x 30,00 €	930,00
Travel costs	21 participants x fuel, bus/train tickets	420,00
Accommodation	5 participants x 40,00 €	200,00
TOTAL		1550,00



Expense for the Project by Montenegrin side

1. Transportation, Accommodation Costs and Daily Allowances
for Regional / Local Business Centre Staffs for Enterprise Diagnosis Seminar

2. Transportation to Regions for the Japanese Expert during the period of seminar preparation





List of Japanese Experts and Mission Teams

year		2006						2007								
		6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5		6	
month																
Term of Cooperation																
Long-term Experts																
Advisor for Small and Medium-sized Enterprise Development	Mr. Gaku FUNABASHI															2004. 3. 21-2006. 3. 20
Short-term Experts																
Enterprise and Factory Diagnosis	1													2006. 9. 28-2006. 12. 16		
	2	Mr. Takao HAYASHI													2007. 1. 14-2007. 3. 9	
	3														<i>exptected in JFY 2007</i>	
Business Training (Marketing, New Product Development)			Mr. Hiroyuki NAKURA													2006. 10. 2-2006. 12. 15
1													2007. 1. 24-2007. 3. 9			
2													<i>exptected in JFY 2007</i>			
Business Training (Quality Control, Production Management)	1	Mr. Tsuyoshi NEGISHI													2006. 10. 2-2006. 12. 15	
	2														2007. 1. 24-2007. 3. 9	
	3														<i>exptected in JFY 2007</i>	
Business Incubation	Mr. Yasuhira TAKESHI													2006. 10. 24-2006. 11. 22		
Mission Team																
Ex-Ante Evaluation Team																2005. 9. 4-9. 16
Final Evaluation Team																2007. 2. 26-2007. 3. 10

507

List of Counterpart Training in Japan

year	2005								2006						
month	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
Term of Cooperation	<input type="text"/>														
Supporting Industries Promotion for South East European Countries															
Ms. Natasa BATRICEVIC	<input type="text"/>														2006. 5. 30-2006. 7. 2
Ms. Ratka STIJEPOVIC	<input type="text"/>														2006. 5. 30-2006. 7. 2

127

Expenses by the Japanese Side

Unit: thousand yen

Japanese Fiscal Year	2006
Experts	55,183
Equipment for Expert	514
Local Activities	6,029
Missions	3,316
C/P Training	9,128
Total	74,170



List of Machinery and Equipment provided by Montenegrin side

1. Office space
2. Desks and Chairs
3. Cabinets
4. Telephones and Telephone Lines
5. Internet Connection



Map of JICA Seminar Locations

- ★ Enterprise Diagnosis Seminar
- Enterprise Diagnosis Seminar Grouping of RA/C, R/LBC
- Business Training Seminar
- ▲ Business Incubator Meeting



[Handwritten signature]

Nij

Montenegro Seminar : Dates and Number of Participants

Annex 9

Enterprise Diagnosis

Module 1

Group A (Nov 16-17)	Berane	Bijelo Polje	Plav	
Number of Participants	3	2	1	
	Ro aje	abljak		Total
	2	0		8
Group B (Nov 14-15)	Bar	Cetinje	Herceg Novi	
Number of Participants	1	2	1	
	Niksic	Pljevlja	Podgorica	Total
	1	1	2	8
Montenegro Total				Total
Number of Participants				16

Module 2

Group A (Feb 8-9)	Berane	Bijelo Polje	Plav	
Number of Participants	4	2	0	
	Ro aje	abljak		Total
	2	1		9
Group B (Feb 6-7)	Bar	Cetinje	Herceg Novi	
Number of Participants	1	2	1	
	Niksic	Pljevlja	Podgorica	Total
	0	1	2	7
Montenegro Total				Total
Number of Participants				16

Business Training

	Berane	Bijelo Polje	Plav	
Date	Oct.25	Oct.24	Oct.26	
Number of Participants	14	17	16	
	Ro aje	abljak	Pljevlja	
Date	Oct.27	Nov.6	Nov.7	
Number of Participants	13	4	17	
	Podgorica	Cetinje		
Date	Nov.28	Nov.29		
Number of Participants	7	4		
	Bar	Herceg Novi	Niksic	
Date	Feb.12	Feb.13	Feb.14	
Number of Participants	30	26	14	
Montenegro Total				Total
Number of Participants				162

47

Attendees for Final Evaluation

Montenegrin Side

Directorate for Development of Small and Medium-sized Enterprises

Ms. Ljiljana Belada	Manager for Institutional Support
Ms. Lola Radulović	Senior Advisor for Education
Ms. Andjela Pušonjić	Advisor for Institutional Support

Japanese Side

Mr. Masao Shikano	Team Leader, Resident Representative, JICA Balkan Office
Mr. Naoyuki Teshima	Evaluation Analysis, Chief Economist, Construction Project Consultants, Inc.
Mr. Satoshi Murakami	Evaluation management, Assistant Resident Representative, JICA Balkan Office



Evaluation Grid The Project on Small and Medium Enterprises Supporting-Agency Reinforcement Project Final Evaluation

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Information sources	Data collection method
	Main Questions	Sub Questions			
Relevance	Conformity of the Project goal to the National Development Plan of Serbia/Montenegro	Importance of SME development in the National Development Plan	National development policy, SME policy, Human resource development policies	National Development Plan Industrial Promotion and SME Promotion Policies	Material review
	Conformity with needs of beneficiaries	Was the selection of the target group adequate? Was the needs assessment adequate and enough?	Perception of companies and industries Perception of graduates/attendees Perception of Experts and CP, RA/C, RBC	Executives/managers of companies Past needs survey Questionnaire for attendees Experts and CP, RA/C, RBC	Material review Interviews Questionnaire
		Are needs of the target group high? Do the project objectives meet with needs of the target group?	Perception of seminar participants Perception of companies and industries	Past needs survey Numbers of applicants and attendees Questionnaire for attendees	Material review Interviews Questionnaire
		Are there any ripple effects for people other than the target group?	Perception of companies and industries Perception of Experts and CP, RA/C, RBC	Experts and CP, RA/C, RBC	Interviews Questionnaire
		Was the selection of the implementing organization adequate?	Information from Serbian governments Reports by Japanese Experts	Serbian/Montenegrin government materials Project involved persons	Material review Interviews Questionnaire
		Relevance to Japan's ODA policy	Relevance to Japan's ODA policy to Serbia	Japan's ODA policy to Serbia/Montenegro	MOFA's aid policy to Serbia/Montenegro JICA's program implementation plan for Serbia/Montenegro
	Japan's technological advantage compared to other countries		Perception of companies and industries Perception of graduates/attendees Perception of Experts and CP, RA/C, RBC	Executives/managers of companies Past needs survey Questionnaire for attendees Experts and CP, RA/C, RBC	Material review Interviews Questionnaire
	Appropriate approach to the issues in private sector development in Serbia / Montenegro	Is the approach appropriate for private sector development in Serbia / Montenegro?	National development policy, SME policy, Policy of donors SME policies	National Development Plan Policy report of donors Experts CP, Donors	Material review Interviews Questionnaire
		Demarcation and cooperation with other donor's similar activities	Information on other donor's activities	Materials of other donor organizations Donor communities	Material review Interviews
	Effectiveness	Achievement of Project purposes	Achievement of Project purposes	As per Performance Table (Quantitative data on Project)	As per Performance Table

(Note) CP: Counter part Personnel MOFA: Ministry of Foreign Affairs RA/C: Regional Agency/ Center RBC: Regional Business Center

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Information sources	Data collection method
	Main Questions	Sub questions			
Effectiveness	Contribution to capacity building and strengthen for Serbian/Montenegrin SME supporting Agency	Are Numbers of applicants and attendees increasing?	Trend of No of implemented seminars Trend of No of applicants and attendee Perception of Experts, CP, RA/C, RBC	Project data Experts, CP, RA/C, RBC	Material review Interviews
		Is acknowledgement of the seminar high?	Trend of No of attendee from Agency/ Gov.	Project data Experts, CP, RA/C, RBC	Material Review Interviews
		Is the degree of satisfaction of attendees high?	Satisfaction level & opinions of attendees Perception of Experts, CP, RA/C, RBC	Questionnaire for attendees Experts, CP, RA/C, RBC	Questionnaire Interviews
		Have knowledge and practical skills of attendees improved?	Perception of attendees Perception of companies and industries Perception of Experts, CP, RA/C, RBC	Questionnaire for attendees Survey of target companies Experts, CP, RA/C, RBC	Questionnaire Interviews
		Is reputation of CP, RA/C, RBC in business society high?	Perception of companies and industry	Industrial association (SCCI, MCC) Executives of companies	Interviews
	Factors contributed to achieve the Project purposes	Have textbooks, materials and cases of training courses been developed?	Developed textbooks, materials and cases Perception of Experts, CP	Project data Experts, CP, RA/C, RBC	Material review Questionnaire Interviews
		Has management ability of CP, RA/C, RBC improved?	No./ratio of CP, RA/C, RBC who received technology transfer Perception of Experts, CP, RA/C, RBC	Project data Experts, CP, RA/C, RBC	Material review Questionnaire Interviews
		Are facilities and equipment utilized and maintained properly?	Facility utilization data Types and frequency of equipment used	Project data Experts, CP	Material review Questionnaire Interviews
		Have public relations been sufficient?	Records of public relations Perception of companies and industries Perception of Experts, CP, RA/C, RBC	Website, advertisements, newsletters Executives of companies Experts, CP, RA/C, RBC	Material review Interviews
		Are there any other contributing factors beside the project?	Perception of companies and industries Perception of Experts, CP, RA/C, RBC	Executives of companies Experts, CP, RA/C, RBC	Questionnaire Interviews
	Factors hampered to achieve the Project purpose	Degree of influence by personnel change or resignation of CP, RA/C, RBC	No of persons changed or resigned, and its reasons Perception of Experts, CP, RA/C, RBC	Project data Project reports Experts, CP, RA/C, RBC	Material review Questionnaire Interviews
		Were CP, RA/C, RBC able to get appropriate budget?	Annual budget, financial tables Perception of Experts, CP, RA/C, RBC	financial data Experts, CP, RA/C, RBC	Material review Questionnaire Interviews
		Are there anything influenced from Independence of Montenegro?	Perception of companies and industries Perception of Experts, CP, RA/C, RBC	Executives of companies Experts, CP, RA/C, RBC	Questionnaire Interviews

SCCI: Serbian Chamber of Commerce and Industry MCC: Montenegro Chamber of Commerce

Evaluation criteria	Evaluation Questions		Information/data required	Information sources	Data collection method
	Main Questions	Sub questions			
Efficiency	Appropriateness of quantity, quality and timing of inputs from the Japanese side	Appropriateness of number, specialty, timing of dispatched Japanese long-term experts	Records of dispatch of long-term experts Achievements /performance of experts Perception of Experts, CP, RA/C, RBC	Project data Experts, CP, RA/C, RBC Project reports	Material review Questionnaire Interviews
		Appropriateness of number, specialty, timing of dispatched Japanese short-term experts	Records of dispatch of short-term experts Achievements /performance of experts Perception of Experts, CP, RA/C, RBC	Project data Experts, CP, RA/C, RBC Project reports	Material review Questionnaire Interviews
		Appropriateness of number, training contents, period and timing of counterparts training in Japan	Records of counterpart training in Japan Perception of Experts, CP, RA/C, RBC	Data on the acceptance of CP Reports from agencies accepted trainees Experts, CP, RA/C, RBC	Material review Questionnaire Interviews
	Appropriateness of quantity, quality and timing of inputs from the Serbian/Montenegrin side	Appropriateness of number, placement and capacity of CP	Placement of CP, RA/C, RBC Results /working performance CP, RA/C, RBC Perception of Experts, CP and RA/C	Actual assignment record of CP Experts, CP, RA/C, RBC Project reports	Material review Questionnaire Interviews
		Appropriateness of budget size of the Project	Annual budget, financial statement Actual cost covered by RA/C, RBC Perception of Experts, CP, RA/C, RBC	Financial report Budget/accounting record Experts, CP, RA/C, RBC	Material review Questionnaire Interviews
	Appropriateness of project management	Have meetings functioned well among the stakeholders?	No. of meetings held Perception of Experts, CP	Project reports Experts, CP, RA/C, RBC	Material review Interviews
		Have understanding among CP, instructors and experts matured?	Agenda of meetings Communication among stakeholders	Project reports Experts, CP, RA/C, RBC	Material review Interviews
	Project cost	Is overall invested cost adequate?	Overall invested cost	Project data	Material review Interviews
		Is unit cost per seminar session adequate?	Unit cost for training/seminar	Project data Experts, CP, RA/C, RBC	Material review Interviews
	Factors hampered efficiency	Other factors influenced	Perception of Experts, CP	Experts, CP, RA/C, RBC	Questionnaire Interviews

評価グリッド セルビア・モンテネグロ中小企業支援機関強化プロジェクト 終了時評価調査

3項目	評価設問		必要なデータ	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目			
妥当性	セルビア、モンテネグロの国家計画との整合性	国家計画の中でどのように位置づけられるか	セルビア、モンテネグロ開発政策、中小企業政策、人材育成政策	国家開発計画、産業振興・中小企業振興策	資料レビュー
	裨益者のニーズとの整合性	ターゲットグループの設定及びニーズ把握は適切かつ十分な。	企業、産業界の認識 受講生の認識 専門家・CPの認識 地域センターの認識	企業経営・管理者 過去のニーズ調査 セミナー参加者アンケート 専門家・CP、地域センター	資料レビュー 聞き取り調査 質問表
		ターゲットグループのニーズは高いか。プロジェクト目標はターゲットグループのニーズに合致するか。	受講生の認識 企業、産業界の認識 類似研修機関の活動	過去のニーズ調査 セミナー参加者数データ セミナー参加者アンケート 類似研修機関データ	資料レビュー 聞き取り調査 質問表
		ターゲットグループ以外への波及効果はあるか	企業、産業界の認識	専門家・CP、地域センター	聞き取り調査
		事業実施機関の選定は適切か	セルビア・モンテネグロ政府機関の情報 専門家報告書	セルビア・モンテネグロ政府機関資料 プロジェクト関係者	資料レビュー 聞き取り調査
	日本の援助事業としての妥当性	対セルビア、モンテネグロ ODA 政策等との整合性	日本の対セルビア、モンテネグロ ODA 政策	外務省国別援助計画 JICA 国別事業実施計画	資料レビュー
		日本の技術支援の有用性、セルビア、モンテネグロ側は日本に何を期待しているか。	同分野での日本の技術協力実績 日本式経営への関心度 専門家の認識、CPの認識 企業、産業界の認識	JICA 資料 専門家レポート 専門家 CP	資料レビュー 聞き取り調査 質問表
	手段としての適切性	プロジェクトは対セルビア、モンテネグロ国の民間セクターの開発課題に対する効果をあげる戦略として適切だったか？（プロジェクトのアプローチ、対象地域は適切な選択だったか、他ドナーとの援助協調において、どのような相乗効果があったか、など）	セルビア・モンテネグロ政府機関の情報 他ドナーの見方 中小企業政策官庁の方針	政府機関資料 他ドナー報告書 専門家 CP、他ドナー	資料レビュー 聞き取り調査 質問表
		他ドナーの類似事業との連携・テマケは明確に示されているか	他ドナー活動内容	他ドナー事業関連資料	資料レビュー 聞き取り調査

(Note) CP: Counterpart Personnel

3項目	評価設問		必要なデータ	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目			
有効性	プロジェクト目標の達成	プロジェクト目標は達成されるか	プロジェクトに係わる数量データ 専門家の認識 CPの認識、地域センターの認識	プロジェクトデータ 専門家 CP、地域センター	資料レビュー 聞き取り調査
	セルビア、モンテネグロ中小企業支援機関強化への貢献	セミナー参加者数は増加しているか	セミナー開催数の推移 セミナー参加者数の推移 専門家・CPの認識、地域センターの認識	プロジェクトデータ 専門家・CP、地域センター	資料レビュー 聞き取り調査
		CP及び地域センターにおけるセミナーの認知度は高いか	CP及び地域センタースタッフのセミナー参加数	専門家・CP、地域センター	資料レビュー 聞き取り調査
		CP及び地域センタースタッフの及びセミナー参加者の満足度は高いか	CP及び地域センタースタッフの満足度 セミナー参加者の満足度 専門家・CP・地域センターの認識	セミナー参加者アンケート 専門家・CP、地域センター	質問表 聞き取り調査
		CP及び地域センタースタッフの及びセミナー参加者の経営知識とビジネススキルは向上したか	CP機関職員の認識 セミナー参加者の認識 専門家・CP・地域センターの認識	CP機関職員アンケート セミナー参加者アンケート 専門家・CP・地域センター	質問表 聞き取り調査
		CP及び地域センターによる企業支援の産業界での評判は向上したか	産業界・企業の認識	産業団体(商工会議所) 企業経営者	聞き取り調査
		目標達成に貢献した要因	テキスト、シラバス、教材、ケース等の知的資産の整備は進んだか	テキスト等作成実績 専門家・CPの認識	プロジェクトデータ 専門家・CP
		CP及び地域センターのセミナー運営能力は向上したか	技術移転を受けた地域センター数・割合 専門家・CP・地域センターの認識	プロジェクトデータ 専門家・CP	資料レビュー 質問表 聞き取り調査
		施設や機材は適切に利用されたか	施設利用状況 利用した機材の種類と頻度 専門家・CPの認識	プロジェクトデータ 専門家・CP	資料レビュー 質問表 聞き取り調査
		広報活動は十分に行われたか	広報活動実績 産業界・企業の認識 専門家・CPの認識	ウェブサイト、広告・ニュースレター 産業団体・企業経営者 専門家・CP	資料レビュー 質問表 聞き取り調査
		その他の要因の影響はあるか	産業界・企業の認識 専門家・CPの認識	産業団体・企業経営者 専門家・CP	質問表 聞き取り調査

3項目	評価設問		必要なデータ	情報源	データ収集方法
	大項目	小項目			
有効性	目標達成を阻害した要因	CP 及び地域センターの異動や辞任が影響した度合いは	離職件数・離職理由データ 専門家・CP の認識	プロジェクトデータ 専門家報告書 専門家・CP	資料レビュー 質問表 聞き取り調査
		CP 及び地域センターは十分な予算を得られたか	各年度予算、収支報告 専門家・CP の認識	財務データ 専門家・CP	資料レビュー 質問表 聞き取り調査
		モンテネグロ独立の影響はあるか	産業界・企業の認識 専門家・CP の認識	産業団体・企業経営者 専門家・CP	質問表 聞き取り調査
効率性	日本側投入の適切さ	長期専門家の派遣人数、専門分野、派遣時期は適切か	派遣実績データ 専門家の実績 専門家・CP の認識	プロジェクトデータ 専門家・CP 各種報告書	資料レビュー 質問表 聞き取り調査
		短期専門家の派遣人数、専門分野、派遣時期は適切か	派遣実績データ 専門家の実績 専門家・CP の認識	プロジェクトデータ 専門家・CP 各種報告書	資料レビュー 質問表 聞き取り調査
		研修員受入れ人数、分野、研修内容、研修期間、受入れ時期は適切か	研修員受入れ実績データ 専門家・CP の認識	研修員受入れデータ 受入機関報告書 専門家・CP	資料レビュー 質問表 聞き取り調査
	セルビア・モンテネグロ側投入の適切さ	CP、地域センターの人数、配置状況、能力は適切か	CP 配置状況 CP の実績 専門家・CP の認識	プロジェクトデータ 専門家・CP 各種報告書	資料レビュー 質問表 聞き取り調査
		プロジェクトの予算は適正規模か	CP 年度別予算・収支報告 地域センターコスト負担の実績データ 専門家・CP の認識	CP 財務データ 地域センター予算・決算データ 専門家・CP	資料レビュー 質問表 聞き取り調査
	プロジェクト支援体制の適切さ	プロジェクト内ミーティングは定期的に行われたか	会議開催実績 専門家・CP の認識	各種報告書 専門家・CP	資料レビュー 聞き取り調査
		日本人専門家とセルビア、モンテネグロ側 CP、地域センターの間での理解は高まったか	会議での討議内容 連絡方法	各種報告書 専門家・CP	資料レビュー 聞き取り調査
	プロジェクト実施コスト	総投入コストは妥当か	総投入コスト	プロジェクトデータ	資料レビュー 聞き取り調査
		1回のセミナー実施に係るユニットコストは妥当か	セミナーのユニットコスト	プロジェクトデータ	資料レビュー 聞き取り調査
	効率性を阻害した要因	その他の阻害要因	専門家・CP・地域センターの認識	専門家・CP	質問表 聞き取り調査

Questionnaires for JICA Experts

The Project on Small and Medium Enterprises Supporting-Agency Reinforcement
Project Final Evaluation

1. Relevance

Conformity with needs of beneficiaries

- 1-1. Was the selection of the target group adequate? Was the needs assessment adequate and enough?
- 1-2. Are needs of the target group high?
- 1-3. Do the project objectives meet with needs of the target group?
- 1-4. Are there any ripple effects for people other than the target group?
- 1-5. Was the selection of the implementing organization adequate?

Relevance to Japan's ODA policy

- 1-6. Japan's technological advantage compared to other countries' approach?
- 1-7. Is the approach appropriate for private sector development in Serbia / Montenegro?
- 1-8. Demarcation and cooperation with other donor's similar activities

2. Effectiveness

Contribution to capacity building and strengthen for SME supporting Agency

- 2-1. Are Numbers of applicants and attendees increasing?
- 2-2. Is acknowledgement of the seminar high?
- 2-3. Is the degree of satisfaction of attendees high?
- 2-4. Have knowledge and practical skills of attendees improved?
- 2-5. Is reputation of CP and RC/A in business society high?

Factors contributed to achieve the Project purposes

- 2-6. Have textbooks, materials and cases of training courses been developed?
- 2-7. Has management ability of CP and RC/A improved?
- 2-8. Are facilities and equipment utilized and maintained properly?
- 2-9. Have public relations been sufficient?
- 2-10. Are there any other contributing factors beside the project?

Factors hampered to achieve the Project purpose

- 2-11. Degree of influence by personnel change or resignation of CP and RC/A
- 2-12. Were CP and RC/A able to get appropriate budget?
- 2-13. Are there anything influenced from Independence of Montenegro?

3. Efficiency

Appropriateness of quantity, quality and timing of inputs from the Japanese side

- 3-1. Appropriateness of number, specialty, timing of dispatched Japanese long-term experts
- 3-2. Appropriateness of number, specialty, timing of dispatched Japanese short-term experts
- 3-3. Appropriateness of number, training contents, period and timing of counterparts training in Japan

Appropriateness of quantity, quality and timing of inputs from the Serbian/Mongoloid side

- 3-4. Appropriateness of number, placement and capacity of CP
- 3-5. Appropriateness of budget size of the Project

Appropriateness of project management

- 3-6. Have meetings functioned well among the stakeholders?
- 3-7. Have understanding among CP, instructors and experts matured?

Project cost

- 3-8. Is overall invested cost adequate?
- 3-9. Is unit cost per seminar session adequate?

Factors hampered efficiency

- 3-10. Any factors hampered efficiency

Questionnaires for CP and RC/A

The Project on Small and Medium Enterprises Supporting-Agency Reinforcement
Project Final Evaluation

1. Relevance

Conformity with needs of beneficiaries

- 1-1. Was the selection of the target group adequate? Was the needs assessment adequate and enough?
- 1-2. Are needs of the target group high?
- 1-3. Do the project objectives meet with needs of the target group?
- 1-4. Are there any ripple effects for people other than the target group?
- 1-5. Was the selection of the implementing organization adequate?

Relevance to Japan's ODA policy

- 1-6. Japan's technological advantage compared to other countries

Appropriate approach to the issues in private sector development in Serbia /
Montenegro

- 1-7. Is the approach appropriate for private sector development in Serbia /
Montenegro?
- 1-8. Demarcation and cooperation with other donor's similar activities

2. Effectiveness

Contribution to capacity building and strengthen for SME supporting Agency

- 2-1. Are numbers of applicants and attendees increasing?
- 2-2. Is acknowledgement of the seminar high?
- 2-3. Is the degree of satisfaction of attendees high?
- 2-4. Have knowledge and practical skills of attendees improved?
- 2-5. Is reputation of CP and RC/A in business society high?

Factors contributed to achieve the Project purposes

- 2-6. Have textbooks, materials and cases of training courses been developed?
- 2-7. Has management ability of CP and RC/A improved?
- 2-8. Are facilities and equipment utilized and maintained properly?
- 2-9. Have public relations been sufficient?

2-10. Are there any other contributing factors beside the project?

Factors hampered to achieve the Project purpose

2-11. Degree of influence by personnel change or resignation of CP and RC/A

2-12. Was CP and RC/A able to get appropriate budget?

2-13. Are there anything influenced from Independence of Montenegro?

3. Efficiency

Appropriateness of quantity, quality and timing of inputs from the Japanese side

3-1. Appropriateness of number, specialty, timing of dispatched Japanese long-term experts

3-2. Appropriateness of number, specialty, timing of dispatched Japanese short-term experts

3-3. Appropriateness of number, training contents, period and timing of counterparts training in Japan

Appropriateness of quantity, quality and timing of inputs from the Serbian/Mongoloid side

3-4. Appropriateness of number, placement and capacity of CP

3-5. Appropriateness of budget size of the Project

Appropriateness of project management

3-6. Have meetings functioned well among the stakeholders?

3-7. Have understanding among CP, instructors and experts matured?

Project cost

3-8. Is overall invested cost adequate?

3-9. Is unit cost per seminar session adequate?

Factors hampered efficiency

3-10. Any factors hampered efficiency

Questionnaires for Seminar Participants (Executives of companies/Industrial association)

The Project on Small and Medium Enterprises Supporting-Agency Reinforcement
Project Final Evaluation

1. Relevance

Conformity with needs of beneficiaries

- 1-1. Was the selection of the target group adequate? Was the needs assessment adequate and enough?
- 1-4. Are there any ripple effects for people other than the target group?
- 1-5. Was the selection of the implementing organization adequate?

Relevance to Japan's ODA policy

- 1-6. Japan's technological advantage compared to other countries

Appropriate approach to the issues in private sector development in Serbia / Montenegro

- 1-7. Is the approach appropriate for private sector development in Serbia / Montenegro?
- 1-8. Demarcation and cooperation with other donor's similar activities

2. Effectiveness

Contribution to capacity building and strengthen for SME supporting Agency

- 2-2. Is acknowledgement of the seminar high?
- 2-3. Is the degree of satisfaction of attendees high?
- 2-4. Have knowledge and practical skills of attendees improved?
- 2-5. Is reputation of CP and RC/A in business society high?

Factors contributed to achieve the Project purposes

- 2-9. Have public relations been sufficient?
- 2-10. Are there any other contributing factors beside the project?

Factors hampered to achieve the Project purpose

- 2-13. Are there anything influenced from Independence of Montenegro?

Questionnaires for EAR

The Project on Small and Medium Enterprises Supporting-Agency Reinforcement
Project Final Evaluation

1. Relevance

Relevance to Japan's ODA policy

1-6. Japan's technological advantage compared to other countries

Appropriate approach to the issues in private sector development in Serbia /
Montenegro

1-7. Is the approach appropriate for private sector development in Serbia /
Montenegro?

1-8. Demarcation and cooperation with other donor's similar activities

