

パキスタン国
パンジャブ州地方行政能力向上プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 19 年 2 月
(2007 年)

独立行政法人国際協力機構
パキスタン事務所

パキ事

J R

07-005

パキスタン国
パンジャブ州地方行政能力向上プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 19 年 2 月
(2007 年)

独立行政法人国際協力機構
パキスタン事務所

序 文

パキスタンにおける地方分権化は、中央政府より 2001 年 8 月に布告された地方行政令 (Local Government Ordinance 2001) に基づいて各州政府によって分権化が開始されており、現在までに 5 年が経過している。しかし、新たに設置された県、郡、ユニオンの職員不足と能力不足、予算不足もあり、新制度の効率的な運営にまでは至っていない。設置された地方行政制度では Citizen Community Board 制度・事業が導入されて、地方の開発において住民組織の参加を促す行政サービスとして期待されたが、これも現時点では適切に機能していない。

このような状況及びパンジャブ州政府からの要請を踏まえ、CCB 制度・事業にかかる業務改善及び、行政官の能力開発を通じて CCB 制度・事業における透明性・効率性の高い行政サービスの運営が行われることを目標として、「地方行政能力向上プロジェクト」が 2004 年 8 月より 2 年間の予定で開始された。

本プロジェクトの対象県において、各種調査を実施してその分析を踏まえつつ、PCM を活用した改善計画が策定・実施され、そして CCB 制度・事業運営改善のためのモデル及び地方政府とコミュニティー/地域住民を橋渡しする仕組みとして CCB 支援センターと普及員が設置された。その結果、支援センター活動開始後の CCB 案件登録・承認数は増加し、完了案件数と登録 CCB 数の比率は全国平均を上回る実績を出している。

今般プロジェクトの終了を控え、プロジェクト開始時からの各活動実績を整理し、PDM に基づいて成果の達成状況を確認・評価し、プロジェクト終了までの活動計画に関する提言や得られた教訓を取りまとめることを目的として、平成 19 年 1 月 14 日～27 日の日程で国際協力機構パキスタン事務所員原孝雄所長を総括とする終了時評価の現地調査が実施された。

本報告書は、同調査団の調査・協議結果を取りまとめたものであり、今後の国際協力活動の進展に広く活用されることを願うものである。

これまでプロジェクトにご協力いただいた内外関係各機関の方々には心から謝意を表するとともに、今後のさらなる発展に向け、一層のご支援をお願いする次第である。

平成 19 年 2 月

独立行政法人国際協力機構
理事 松岡 和久



ハフィザバード県庁舎



CCB情報掲示板



CCBサポートセンター

MONTH	CONSULT	REGIST	PROPOSAL DRAFT	BANK ACCOUNT	20% COST	PROPOSAL SUBMISSION	PRC APPROVAL	BSC	PRC	FINAL REPORT	PRC
6	54.3	3									
7	16.7	4									
8	16.4	2									
9	17.1	2									
10	17.4	2									
11	11.1	3									
12	7.5	2									
1											
2											
3											
4											
5											

SECTOR: AGRICULTURE, COMMUNITY DEVELOPMENT, EDUCATION, HEALTH, INFORMATION TECHNOLOGY, LITERACY WORKS & SERVICES

AS OF: []

CCB BUDGET ACCUMULATED BY MONTH, ACCUMULATED SPENT BY SPENT

CCB事業実施状況



CCBとの会合



CCB（事業にて購入した救急車）



ミニッツ締結

目 次

序 文

写 真

略語表

終了時評価調査結果要約表

第1章 終了時評価調査概要	1
1-1 調査団派遣の経緯・目的	1
1-2 調査日程、スケジュール、団員構成	1
1-3 評価手法	2
1-4 主要面談者	3
第2章 プロジェクトの活動実績	4
2-1 投入実績	4
2-2 活動の実施状況	4
2-3 実施プロセス	6
第3章 評価5項目による評価	8
3-1 妥当性	8
3-2 有効性	9
3-3 効率性	10
3-4 インパクト	12
3-5 自立発展性	12
第4章 結論・提言事項	14
4-1 結 論	14
4-2 提 言	14
<添付資料>	
1. 評価グリッド	17
2. ミニッツ・評価レポート	25
3. PDM	53
4. Plan of Operation	54

略 語 表

略語	英文名称	日本語
CCB	Citizen Community Board	住民組織
CFS	CCB Facilitation Station	CCB 支援事務所支所
CIP	CCB Improvement Plan	CCB 改善計画
C/P	Counterpart	カウンターパート
CSC	CCB Support Centre	CCB 支援事務所
DCO	District Coordination Officer	県政府助役
DO	District Officer	県政府行政官
DO-SW	District Officer-Social Work	同上社会組織担当
EAD	Economic Affairs Division	パキスタン政府経済省
EDO	Executive District Officer	県政府上級行政官
EDO-CO	Executive District Officer-Community Development	同上 Community Development 担当
NRB	National Reconstruction Bureau	パキスタン政府国家復興局
PCC	Project Coordination Committee	プロジェクト調整委員会
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PEC	Project Examination Committee	CCB 案件審査委員会
PLGO	Punjab Local Government Ordinance	パンジャブ州地方行政令
PMU	Project Management Unit	プロジェクト運営班
PO	Plan of Operation	実行計画表
R/D	Record of Discussion	討議議事録

終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：パキスタン国	案件名：パンジャブ州地方行政能力向上プロジェクト
分野：ガバナンスー地方行政	援助形態：技術協力
所轄部署：パキスタン事務所	協力金額（評価時点）：2.2 億円
協力期間	(R/D)：2004 年 8 月～ 2006 年 8 月 (延長)：2006 年 8 月～ 2007 年 2 月 (F/U)： (E/N)（無償）
	先方関係機関：パンジャブ州政府地方政府・地域開発局、ハフィサバード県政府
	日本側協力機関：課題別支援委員会 3 教授
	他の関連協力：
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>パキスタン国では 2001 年 8 月の新しい地方行政法の施行後、新制度下における地方政府の役割が明確になっていないことや、地方政府職員の能力・人員が不足していることなどにより混乱が生じた。新制度のなかで採用された Citizen Community Board (CCB) 事業制度も、地方の開発において住民組織の参加を促す新たな行政サービスとして期待されたが適切に機能していなかった。</p> <p>このような状況を踏まえ、「地方行政能力向上プロジェクト」がパンジャブ州政府から要請され、2003 年 4～5 月に第 1 次事前評価調査団、同年 10～11 月に第 2 次事前評価調査団が派遣され、2004 年 8 月より当初 2 年間の予定でプロジェクトが開始され、その後 6 カ月の延長要請を受け、2007 年 2 月までの協力を実施中である。本プロジェクトは、CCB 事業にかかる業務改善及び行政官の能力開発を通じて、CCB 事業における透明性・効率性の高い行政サービスの運営が行われることを目標としている。</p>	
<p>1-2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標</p> <p style="padding-left: 20px;">CCB 事業改善の経験を活用し、CCB 事業サイクルマネジメントモデルが確立する。</p> <p>(2) プロジェクト目標</p> <p style="padding-left: 20px;">ハフィサバードの地方政府において CCB 事業がより適切に行われる。</p> <p>(3) 成果</p> <p style="padding-left: 20px;">成果 1：CCB 事業に関する地域コミュニティー及び地域住民のニーズや問題点を地方政府が把握する。</p> <p style="padding-left: 20px;">成果 2：(地方政府の組織分析調査により) CCB 事業に関する地方政府の行政（運営）上の改善点を地方政府が把握する。</p> <p style="padding-left: 20px;">成果 3：モデルディストリクト政府によってプロジェクトサイクルのコンセプトを活用した CCB 事業改善計画が策定され、適用される。</p>	

成果4：モデルディストリクトにおいて、地方政府幹部、職員、及び議員がプロジェクト活動を行ううえで必要な技術及び知識を習得する。

(4) 投入

日本側：

長期専門家派遣 延べ3名

短期専門家派遣 延べ3名

機材供与 デスクトップパソコン4台、プリンター4台

ローカルコスト負担 31,664,882 ルピー (2007年2月末時点)

研修員受入 計5名

相手国側：

カウンターパート配置 延べ10名

ハフィサバードにおける事務所スペース提供

ローカルコスト負担 151,200 ルピー (2007年2月末時点)

2. 評価調査団の概要

調査者	氏名	担当分野	所属
	貝原 孝雄	総括	JICA パキスタン事務所 所長
	石塚 賢司	評価管理	JICA パキスタン事務所 所員
	齋川 純子	評価分析	(株)コーエイ総合研究所コンサルティング第二部 主任研究員

調査期間 2007年1月14日～2007年1月27日 評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) 成果1に向けての活動

全42ユニオン(末端の最小行政単位、村落)を対象に、地域概況調査が実施され、ユニオンプロファイルが作成された(2004年12月～2005年3月)。その後、同プロファイルに基づき、ユニオン情報シートの作成がなされた(2006年5月～6月)。また、10ユニオン(20村落)につき、参加型調査手法によるコミュニティー調査が実施された(2005年4月～8月)。

これら地域概況調査やコミュニティー調査の結果、農業地域のために種牛育成を行って所得を増加したいとの要望や、コミュニティー内の道路やモスクを改修したいものの実施できていないなどの問題点を地方政府が把握し、行政官はそれら問題点などへの理解を深めており、本成果は達成されたと言える。

(2) 成果2に向けての活動

2004年11月から2005年3月にかけて、ハフィサバード地方政府の組織分析調査が実施された。同調査では、政策・法律・規則等の制度分析と、組織構造・意思決定プロセス・運営管理システム・人的資源管理・地方政府文化等の組織分析がカバーされた。

その結果、PCC(プロジェクト調整委員会、3カ月に1回開催)やワークショップ(2005年5月)を通じて問題点が把握されて、地方政府行政官への情報共有が適切になされ、ワークショップ参加者の理解/知識に大きな改善が見られたことから、「地方政府はその行政上の改善点を把握する」という成果は達成されたと言える。

(3) 成果3に向けての活動

上記の調査結果等を参考にし、CCB改善計画(CIP)が策定され、2005年12月に承認された。CIP実施に向けて、シニアトレーナー/CCBコーディネーターの雇用、CCBコーディネーターの訓練、CCBサポートセンター(CSC)の開所、CCB情報掲示板の設置、CCB情報キットの作成等の体制づくりがなされた。その後、CIPが実施され、その活動に対するモニタリングも行われた。CCBコーディネーターによるフィールドファシリテーションが実施され(15パイロットユニオン対象)、CCB登録データベースが稼働を開始した。2006年6月に開催された第1回プロジェクト検討委員会(PEC)では、14CCBからのプロポーザルが承認された。CIPの実施・モニタリングを踏まえて、CIP(Ⅱ)への改訂が行われ(2006年8月)、対象の拡大(全42ユニオンへ)、ファシリテーションの方法変更(訪問型からCFSでの相談受付へ)、登録・承認スケジュールの見直し、PECの役割・位置づけの変更がなされた。2006年10月に、8カ所のCCBファシリテーションステーション(CFS)が設置された。

最終的な成果としてCIP(Citizen Community Board Improvement Plan)が策定され、それを活用してCCB制度が運営されるようになった。プロジェクト・サイクル・マネジメント(PCM)の考えは、CIPの策定、実施、モニタリング、改訂プロセスに組み込まれていることから、成果3についても十分に達成されたと言える。

(4) 成果4に向けての活動

プロジェクト関連情報の共有、プロジェクト活動を行ううえで必要な技術・知識の習得を目的として、州政府行政官、地方政府行政官、CCBメンバー等向けに、多数のワークショップ・セミナーが開催された。その後のインタビュー調査等によれば、おおむね参加者の80%がCCB制度に対する理解を深めていることが確認でき、本プロジェクトの関係者はプロジェクト実施に必要な知識・技術等を習得したと考えられ、本成果は達成したと言える。

(5) プロジェクト目標の達成について

プロジェクト目標達成状況：本プロジェクト開始以降のCCB事業の達成状況(2005年12月～2006年12月：100CCB登録完了、53プロポーザル作成済、13プロポーザル県議会からの承認済、12プロジェクト完了)が、開始前のモデル県、パンジャブ州の平均的な状況と比べても迅速であったことから、プロジェクト目標は達成されたと言える。また、幾つかのCCBも、本プロジェクトの活動により、CCB事業がより効果的・効率的になったことを高く評価している。

プロジェクト期間中の2005年12月～2006年12月の1年間において、CCB案件の平均完了案件数をCCB平均登録数で割った比率を全国平均とモデル県で比較すると、全

国平均は7.7%であるがモデル県は12%となっており、モデル県でのCCB制度の運営が適切に実施された。また、完了したCCB案件数も全国平均よりも多かったと考えられる点からも、プロジェクト目標は達成できたと言える。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトは、パキスタン側の開発政策〔パキスタン政府「10カ年開発計画（2001～2011年）」及び「地方行政計画（2000年）」、パンジャブ州政府「地方行政法令（2001年）」及び「地方行政規則（2003年）」〕と合致している。また、「対パキスタン国別援助計画（2005年2月）」「JICA国別事業実施計画（2006年7月）」において「ガバナンス」は分野横断的のイシューとして位置づけられていることから、本プロジェクトは日本のODA政策とも整合している。ハフィサバード県は、農村地域の平均的な特徴を有していること、イスラマバード及びラホールからのアクセスが良いこと、District Nazim（県知事）とDCO（県行政官トップ）との関係が良好で政治的に安定していることなどの理由により、本プロジェクトのモデル県として選定されており、この選定は妥当であったと言える。

(2) 有効性

成果1：地域社会調査の結果及びユニオン情報シート等の情報は、PCCやワークショップの場を通じて、地方政府行政官への共有が適切になされており、これらの調査を実施するアプローチに有効性があったと言える。

成果2：ハフィサバード地方政府の組織分析調査により、政策・法律・規則等の制度分析と、組織構造・意思決定プロセス・運営管理システム・人的資源管理・地方政府文化等の組織分析が行われて、PCCやセミナー開催を通じて関係者の理解が深まり、問題点の把握がしやすくなったことから、同調査の有効性はあったと言える。

成果3：上記の調査を踏まえてCCB改善計画（CIP）が策定、実施され、モニタリングを行って改訂版であるCIP2が作成された。このようにプロジェクト・サイクルのコンセプトを活用したCIPの策定は、実際のCCB制度運営に適用されており有効性があった。

成果4：セミナー後のインタビュー調査などにより、参加者の80%以上が理解を深めていておおむね成果を達成されていることから、本成果に対する活動の有効性があったと言える。

(3) 効率性

投入：日本側からの投入（専門家、C/Pの本邦研修、機材、現地業務費）は、プロジェクト活動、成果の達成のために、おおむね適切に活用されている。パキスタン側カウンターパート（C/P）の全員が、本来業務の一部としてのみ本プロジェクトに関わっている。他方で本プロジェクトに配慮して人事異動がなされるわけでもなく、プロジェクト実施における効率性が損なわれる場合もあった。

活動：成果を達成するため、十分な量と質のプロジェクト活動（地域社会調査、組織分析調査、CIP の策定・実施・モニタリング・改訂、ワークショップ、セミナー）がタイミングよく実施されてきたと言える。

パキスタン北部地震の影響により長期専門家が1名が亡くなり、専門家2人体制が一時は1人体制となって業務の進捗に遅延が生じたため6カ月の期間延長が行われるとともに、後任の長期専門家が派遣されて再度2名体制に戻った。延長期間中の専門家の投入は1名だったため、その他の一般業務費に関して延長期間分の増加はあったものの、このような状況下でも、おおむね適切な投入がなされたことにより効率性は大きく損なわれなかったと言える。

（4）インパクト

本プロジェクトである程度形成された CCB 事業サイクルマネジメントモデルが、確立し、発展するか否かは、政策支援、制度的アレンジメント、財政的支援についての今後の方向性に大きく左右される。よって、プロジェクト終了間近の現時点ではモデル県においてプロジェクトサイクルが活用されているが、州政府において本プロジェクトの上位目標を2～3年以内に達成するか否かを判断するのは難しい。

州政府において本プロジェクトの成果である CCB 事業サイクルマネジメントモデルを採用することは予算的な制限により難しいとみられる。他方で、プロジェクト後も例えば州政府の CCB 制度運営を地域住民がモニタリングし続けることができれば、達成の可能性はあると考える。

また、プロジェクトが行った CCB 事業の実施促進により、特に地域住民が自分の地域の開発について考える機会が増えたため、CCB を設立して地域開発に取り組む住民が増えたことが特筆できる。

（5）自立発展性

「パンジャブ州地方行政法令（2001年）」は「法的枠組み命令」により保証されているため、パンジャブ州政府からの、地方分権化、CCB 事業への政策支援は今後も継続することが大きく見込める。本プロジェクトにより、パキスタン側（CCB 及び地方政府行政官）の能力の向上が見られたが、CCB 事業を効率的・効果的に実施し続けるためには、さらなる向上、そのために、何らかの形での継続的支援が必要である。本プロジェクトである程度形成されたモデルをどのように制度化していくのか、それに対する予算措置をどのように行うのかについては、関係者間での議論が積極的に進められているが、結論には至っていない。このアレンジメントができれば、本プロジェクトによる効果が今後も持続していくことが十分に期待できる。地方政府側のアレンジメントができない場合、地域住民側でモデルを活用して CCB 制度運営をモニタリングするなどの活動が行われれば、本プロジェクトの自立発展性は部分的に保たれると考える。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

プロジェクト調整委員会（PCC）会合、プロジェクト管理ユニット（PMU）会合はかなりの頻度で開催されており、プロジェクト関係者間で、活動の進捗につき、確認・情報共有が十分に行われている。よって、これらの会合はプロジェクト実施におけるモニタリング機能を十分に有していたと言える。

本プロジェクトでは、CCB・住民と地方政府との間で仲介的な役割を担うことを期待し、CCB コーディネーターとそれを監理するシニアトレーナーが雇用されている。これらのスタッフは、CIP 実施（住民のファシリテーション、CCB 事業の実施支援・モニタリング等）に従事し、CCB 事業の改善に大きく貢献したと言える。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

2005 年 10 月に発生したパキスタン北部地震の影響のため、プロジェクト活動に遅れが生じ、結果として、プロジェクト期間が 6 カ月間延長された。

上記の会合やその他協議を通じて、プロジェクト関係者間（パキスタン側 C/P、日本人専門家、プロジェクトスタッフ）のコミュニケーション、情報共有は十分であり、パキスタン側カウンターパートの本プロジェクトへの理解、支援、コミットメントも確保されていたと言える。ただし、カウンターパートの全員が、本来業務の一部としてのみ本プロジェクトに関わっており、本プロジェクトを配慮して人事異動がされるわけでもなく、プロジェクト実施における効率性が損なわれる場合もあった。

3-5 結論

2004 年 8 月の開始以降、本プロジェクトは、CIP の策定・実施を通じて、CCB 事業サイクルマネジメントのモデルを提示してきた。この過程で、調査の実施、トレーニングの実施、ワークショップ、セミナーの開催など、さまざまな活動を行ってきた。その結果、パキスタン側の関係者（州政府及び県政府行政官）も高く評価しているように、当初計画されていたプロジェクトの成果、及び目標ともに、十分に達成されることとなった。

しかし、CCB 事業の実施・モニタリングの経験をさらに蓄積し、本プロジェクトにより提示されたモデルを確立・発展させていくためには、さらなる時間が必要である。また、本プロジェクトの効果を持続させるため、プロジェクト完了後にどのようなアレンジメントをすべきかについて、パキスタン・日本国側双方が検討し結論を出すには、プロジェクト期間は十分とは言えず、今しばらくの時間が必要である。

3-6 提言

パキスタン・日本国側双方のプロジェクト関係者が、

- 1) CCB サポートセンターが担ってきた機能・サービス、
- 2) CCB コーディネーターが担ってきた、CCB・コミュニティーグループに対するファシリテーション・支援の機能・サービス、
- 3) CIP (II) の実施・モニタリングを、

プロジェクト終了後もある一定期間継続させるため、フォローアップなどの行動を起こすことを提言する。

また、同関係者は、プロジェクト終了後の制度・組織的なアレンジメントにつき、検討をさらに進める一方、可能な予算措置の選択肢（CCB 予算の活用、県政府予算の活用、JICA フォローアップスキームの適用、他ドナーからの支援等）につき、継続的に検討を行うべきである。

3-7 教訓

本プロジェクトでは CCB 制度運用の改善支援として州・県政府レベルを支援対象としたが、その下の草の根レベルを対象とすると、案件の成果やインパクトがより地域住民に届きやすい。

3-8 フォローアップ状況

今後についてはフォローアップ事業を検討中。

第1章 終了時評価調査概要

1-1 調査団派遣の経緯・目的

パキスタン国では 2001 年 8 月の新しい地方行政法の施行後、新制度下における地方政府の役割が明確になっていないことや、地方政府職員の能力・人員が不足していることなどにより混乱が生じた。新制度のなかで採用された Citizen Community Board (CCB) 事業制度も、地方の開発において住民組織の参加を促す新たな行政サービスとして期待されたが適切に機能していなかった。

このような状況を踏まえ、「地方行政能力向上プロジェクト」がパンジャブ州政府から要請され、2003 年 4～5 月に第 1 次事前評価調査団、同年 10～11 月に第 2 次事前評価調査団が派遣され、2004 年 8 月より当初 2 年間の予定でプロジェクトが開始され、その後 6 カ月の延長要請を受け、2007 年 2 月までの協力を実施中である。本プロジェクトは、CCB 事業にかかる業務改善及び行政官の能力開発を通じて、CCB 事業における透明性・効率性の高い行政サービスの運営が行われることを目標としている。

今般プロジェクトの終了を控え、プロジェクト開始時からの各活動実績を整理し、プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) に基づいて成果の達成状況を確認・評価し、プロジェクト終了までの活動計画に関する提言や得られた教訓を取りまとめることを目的として、本終了時評価が実施された¹。

1-2 調査日程、スケジュール、団員構成

(1) 調査日程

本調査は、平成 19 年 1 月 14 日 (日)～1 月 27 日 (土) (14 日間) に行われた。

(2) スケジュール

月 日	工 程 内 容
1 月 14 日 日	ラホール着
1 月 15 日 月	調査団内協議、プロジェクト関係者 (JICA 専門家) との協議
1 月 16 日 火	
1 月 17 日 水	プロジェクト関係者 (JICA 専門家) との協議 パンジャブ州政府地方政府・地域開発局との協議 ・評価枠組み・手法についての説明 ・質問票に基づくインタビュー調査 ・M/M 案についての協議
1 月 18 日 木	ハフィサバード県政府 (District Nazim、DCO) との協議 ・評価枠組み・手法についての説明 ・質問票に基づくインタビュー調査 CCB サポートセンター訪問、スタッフへのインタビュー調査 (センターの活動の確認)
1 月 19 日 金	資料整理
1 月 20 日 土	CCB 活動視察、CCB メンバーへのインタビュー調査

¹ 本来、終了時評価は、プロジェクト終了 6 カ月前に実施するものである。本件については、諸事情より、プロジェクト終了 1 カ月前の実施となった。

1月21日	日	資料整理
1月22日	月	プロジェクト関係者（JICA 専門家）との協議、報告書作成
1月23日	火	プロジェクト関係者（JICA 専門家）との協議、団内協議、報告書作成
1月24日	水	団内協議、報告書作成
1月25日	木	パンジャブ州政府地方政府・地域開発局及びハフィサバード州政府との協議 ミニッツ署名
1月26日	金	イスラマバードへ移動 JICA イスラマバード事務所への報告 EAD への報告 在パキスタン日本大使館への報告
1月27日	土	イスラマバード発

（3）団員構成

氏 名	担当分野	所 属
貝原 孝雄	総 括	JICA パキスタン事務所 所長
石塚 賢司	評価管理	JICA パキスタン事務所 所員
齋川 純子	評価分析	(株)コーエイ総合研究所コンサルティング第二部 主任研究員

1-3 評価手法

本終了時評価調査では、JICA 事業評価ガイドライン（改訂版）に沿い、本プロジェクトのPDMにおける投入と活動によるアウトプットの達成状況、その成果によるプロジェクト目標の達成見込みにつき、当初の計画に対する実績比較し、検討を行った。そのうえで、以下の評価5項目の観点からの評価を行った。

（1）妥当性

相手国政府の開発政策やニーズ等と、プロジェクト目標や上位目標が一致しているか、日本の援助政策と整合性がとれているか。

（2）有効性

プロジェクト目標はどの程度達成されているか、アウトプットとの関係はどうなっているか。

（3）効率性

いかに投入がアウトプット達成のために効率的に行われたか。

（4）インパクト

上位目標は達成される見込みか、プロジェクトの実施によって、意図していなかった正負の影響はあったか。

（5）自立発展性

プロジェクト終了後に、その効果がどの程度維持され、拡大されていくのか。

上記の（1）～（5）の評価項目につき、評価小項目、情報源を列記したプロジェクト評価グリッドを作成した。既存のプロジェクト報告書・関連資料のレビュー、質問票に基づくプロジェクト関係者（JICA 専門家、パキスタン側 C/P、プロジェクトスタッフ、CCBs 等）へのインタビュー調査結果等を、情報源として、評価作業を行った（評価グリッドについては、添付資料1を参照）。

この評価結果を踏まえ、プロジェクト終了に向け、また、終了後の持続的な発展についての

方針につき、提言事項をまとめた。

1-4 主要面談者

<パンジャブ州政府：Government of the Punjab>

Mr. Akhlaq Ahmad Tarrar	Secretary LG & RD (地方政府・地域開発局)
Mr. Hamid Ali Khan	Special Secretary LG & RD (地方政府・地域開発局)
Mr. Javid Lattif	Additional Secretary LG & RD (地方政府・地域開発局)

<ハフィサバード県政府：Hafizabad District>

Mr. Mubashar Abbas Bhatti	District Nazim
Mr. Syed Iftikhar Hussain Shah	District Coordination Officer
Mr. Rana Muhammad Ameen	EDO-CD

<CCB サポートセンター>

Mr. Imran Moin	Assistant Project Coordinator
Mr. Rashid Rehmat	Database Administrator
Ms. Kulsoom Akhtar	Senior Trainer
Mr. Rai Mazhar-ul-Haq	CCB Coordinator
Ms. Amber Shehzadi	CCB Coordinator

<CCB>

CCB 代表者	Noon CCB
CCB 代表者	Rahmani CCB

<財務省経済局：Economic Affairs Division, Ministry of Finance>

Mr. Mazhar Iqbal	Section Officer
------------------	-----------------

<JICA プロジェクト関係者>

寺田 美紀	長期専門家 (地域開発/業務調整)
板垣 啓子	短期専門家 (地域開発/ジェンダー)
川北 博史	運営指導調査団/JICA 国際協力専門員

<JICA・大使館関係者>

志村 和信	在パキスタン日本大使館 経済班 一等書記官
清水 勉	JICA パキスタン事務所 次長

第2章 プロジェクトの活動実績

2-1 投入実績

2-1-1 日本側投入

(1) 専門家派遣

1) 長期専門家

延べ3名の長期専門家が、地方行政（1名）、地域開発／業務調整農業研修（2名）の分野で派遣された。

2) 短期専門家

3名の短期専門家が、地域開発（1名）、貧困削減（1名）、地域開発／ジェンダー（1名）の分野で派遣された。

3) 運営指導調査団

運営指導調査団が4回派遣された。

(2) 機材供与

デスクトップコンピューター4台、レーザープリンター4台が供与されている。これらの状態は良好で、プロジェクト活動に活用されている。

(3) 本邦研修

5名のカウンターパートが「地方行政・地域開発比較」についての短期研修（10日程度）に参加した。

(4) 現地業務費

プロジェクト終了の2007年2月迄に、31.66百万ルピーを負担する予定である。

2-1-2 パキスタン側投入

(1) カウンターパートの配置

パンジャブ州政府からは地方政府・地域開発局の Secretary と Additional Secretary が、ハフィサバード州政府からは、District Nazim、Development Coordination Officer (DCO)、Executive District Officer-Community Development (EDO-CD) が、カウンターパートとして配置された。

(2) 事務所・施設の提供

ハフィサバード県にある CCB サポートセンターを含む事務所スペースが提供された。

2-2 活動の実施状況

本プロジェクトでは、以下の成果を達成するために、さまざまな活動が実施されてきた。

成果1：CCB 事業に関する地域コミュニティー及び地域住民のニーズや問題点を地方政府が把握する。

成果2：（地方政府の組織分析調査により）CCB 事業に関する地方政府の行政（運営）上の改

善点を地方政府が把握する。

成果 3 : モデルディストリクト政府によってプロジェクトサイクルのコンセプトを活用した CCB 事業改善計画が策定され、適用される。

成果 4 : モデルディストリクトにおいて、地方政府幹部、職員、及び議員がプロジェクト活動を行ううえで必要な技術及び知識を習得する。

2-2-1 成果 1 に向けての活動

(1) 地域概況調査 (2004 年 12 月～2005 年 3 月)

全 42 ユニオンを対象に実施され、ユニオンプロフィールが作成された。同プロフィールを含む調査結果については、PCC (2005 年 3 月) において発表された。

(2) コミュニティー調査 (2005 年 4 月～8 月)

10 ユニオン (20 村落) につき、参加型調査手法による調査が実施された。住民のニーズや問題点など、本調査で得られた情報については、CCB 改善計画 (CIP) の実施にあたり活用された。

(3) ユニオン情報シート作成 (2006 年 5 月～6 月)

ユニオンプロフィールに基づき、ユニオン情報シートの作成がなされた (全 42 ユニオン)。これらのシートは全ユニオンに送付され、11 ユニオンについては、ワークショップが開催された。

2-2-2 成果 2 に向けての活動

2004 年 11 月から 2005 年 3 月にかけて、地方政府の組織分析調査が実施された。同調査では、政策・法律・規則等の制度分析と、組織構造・意思決定プロセス・運営管理システム・人的資源管理・地方政府の文化等の組織分析がカバーされた。調査結果は、PCC (2005 年 3 月) において発表されるとともに、県政府及びテフシール (Tehsil) 政府の行政官向けのワークショップが開催され (2005 年 5 月)、そこで情報の共有がなされた。

2-2-3 成果 3 に向けての活動

(1) CCB 改善計画 (I) (CIP) 策定 (2005 年 5 月～12 月)

委託のローカルコンサルタントが、地域概況調査、コミュニティー調査、組織分析調査の結果を参考にし、追加的調査を行い、CIP 案を作成した。県政府行政官との協議を経て、CIP が策定され、2005 年 12 月の PMU において承認された。

(2) CIP (I) 実施体制づくり

CIP 実施に向けた体制づくりとして以下が行われた。

- ・シニアトレーナー及び CCB コーディネーターの雇用 (2005 年 9 月～10 月)
- ・CCB コーディネーターの訓練 (2005 年 10 月、12 月)
- ・CCB サポートセンター (CSC) の開所 (2005 年 12 月)
- ・CCB 情報掲示板の設置 (2005 年 10 月)

- ・ CCB 情報キットの作成（2005 年 12 月、2006 年 8 ～ 9 月）

(3) CIP (I) 実施・モニタリング（15 パイロットユニオン対象）

- ・ CCB コーディネーターによるフィールドファシリテーションの実施（2005 年 11 月～）
- ・ CCB 登録データベース稼動（2006 年 1 月）（全 42 ユニオン対象）
- ・ シニアトレーナー・CCB コーディネーターによる活動記録に対するモニタリング実施
- ・ パンジャブ州政府、ハフィサバード県政府行政官との協議・ワークショップの実施
- ・ CCB モニタリング委員会（県レベル）の設立・委員の選出（2006 年 2 月～ 3 月）（全 42 ユニオン対象）
- ・ 第 1 回プロジェクト検討委員会（PEC）が開催（2006 年 6 月）、14 のプロポーザルが承認

(4) CIP (II) への改訂・実施（全 42 ユニオン対象）

- ・ CIP (I) の実施を踏まえての改訂（CIP (II)）（2006 年 8 月）：対象を 15 パイロットユニオンから全 42 ユニオンへ、ファシリテーションの方法変更（訪問型から CFS での相談受付へ）、登録・承認スケジュールの見直し、PEC の役割・位置づけの変更
- ・ 8 カ所の CCB ファシリテーションステーション（CFS）を設置（2006 年 10 月）

2-2-4 成果 4 に向けての活動

プロジェクト関連情報の共有、プロジェクト活動を行ううえで必要な技術・知識の習得を目的として、州政府行政官、地方政府行政官、CCB メンバー等向けに、多数のワークショップ、セミナーが開催された（詳細については、添付資料 2 評価レポート Annex 1 参照）。

2-3 実施プロセス

(1) プロジェクト実施・モニタリング体制

これまでに、プロジェクト調整委員会（PCC）の会合は 6 回、プロジェクト管理ユニット（PMU）の会合は 5 回開催されている。これらの定期的な会合を通じて、プロジェクト関係者間で、活動の進捗につき、確認・情報の共有が行われている（各会合の参加者、議題については添付資料 2 評価レポート Annex 2 参照）。このように、これらの会合はプロジェクト実施におけるモニタリング機能を有している。また、必要に応じて、関係者間の協議も適宜行われていることから、本プロジェクトの実施・モニタリング体制は十分整備され、機能していると言える。

(2) コミュニケーション・情報共有

本プロジェクトにフルタイムで関わるパキスタン側カウンターパートはなく、カウンターパートの全員が本来業務の一部として本プロジェクトに関わっている。しかしなが

ら、上述の頻繁な会合・協議を行ったことから、日本人専門家とのコミュニケーション、情報共有は十分であったと言える。

また、双方の十分なインターアクションを通じて、パキスタン側カウンターパートの本プロジェクトへの理解、コミットメントも十分に確保されていたと言える。

第3章 評価5項目による評価

3-1 妥当性

(1) パキスタン側開発政策との整合性

パキスタン政府 10 年開発計画 (Ten Year Perspective Development Plan) (2001~2011 年) は地方分権化政策への取り組みを掲げている。また、地方行政計画 (Local Government Plan) (2000 年) では、地域社会開発への住民参加を促進するため、村落レベルの組織としての CCB の設置が言及されている。

また、パンジャブ州政府は、2001 年に地方行政法令 (Punjab Local Government Ordinance, 2001)、2003 年に地方行政規則 (Punjab Local Government Rules, 2003) を制定しており、そこでは、CCB の構成、機能等が規定されている。

よって、パンジャブ州のモデル県 (ハフィサバード県) において、CCB 事業がより効果的・効率的に行われることを目標とし、地方行政能力の向上に関連する活動を行う本プロジェクトは、パキスタン側の政策の主旨と整合している。

(2) 日本側の ODA 政策との整合性

対パキスタン国別援助計画 (2005 年 2 月)、JICA 国別事業実施計画 (2006 年 7 月) において、「ガバナンス」は分野横断的イシューとして位置づけられ、地方分権の進捗や行政能力向上への留意があげられている。よって、本プロジェクトは、日本の ODA 政策とも整合していると言える²。

(3) 対象の選定の妥当性

パキスタン及びパンジャブ州の中でも農村地域の平均的な特徴を有していること (県のサイズ、人口、社会経済指数、人間開発指数等)、関係機関が立地するイスラマバード及びラホールからのアクセスが良いこと、District Nazim (県知事) と DCO (県行政官トップ) との関係が良好で政治的に安定していることなどを考慮して、本プロジェクトのモデル県としてハフィサバード県が選定されており、妥当な選定であったと言える³。

CCB 改善計画 (I) の運用として、15 のモデルユニオンが選定された。これらのユニオンは、本プロジェクトで実施された地域社会経済調査結果に基づき、社会経済的に比較的貧しいこと、ユニオン行政官とコミュニティとの関係が比較的協力的であること、何らかの自助的活動が見られること、CCB 活動を通じてのコミュニティ開発への期待があることなどを基準として、選定されていることから、CCB 活動に対するニーズは高いユニオンであると言える⁴。

² 2005 年 10 月にパキスタンで発生した地震により、震災復興関連への支援の優先度が高まり、本件の優先度が相対的に下がったことは否定できない。

³ 選定時には考慮されていなかったが、同県は、在地権力 (landed elites) の支配がかなり強い地域である。

⁴ うち、5 ユニオンについては、ハフィサバード県政府の選定による。

3-2 有効性

3-2-1 成果の達成状況

- (1) 成果1：CCB事業に関する地域コミュニティ及び地域住民のニーズや問題点を地方政府が把握する

地域社会調査（地域概況調査、コミュニティ調査）の結果及びユニオン情報シート等の情報については、PCCやワークショップの場を通じて、地方政府幹部・職員への共有がなされている。これらの情報の共有により、彼らは地域コミュニティ及び住民のニーズや問題についての理解を深めており、これら調査を実施するアプローチは妥当であったと言える。

- (2) 成果2：（地方政府の組織分析調査により）CCB事業に関する地方政府の行政（運営）上の改善点を地方政府が把握する

組織分析調査の結果は、PCC（2005年3月）において発表されるとともに、県政府及びテフシール（Tehsil）政府の幹部・職員向けのワークショップが開催され（2005年5月）、そこでの情報の共有がなされた。同ワークショップの参加者に対して実施された理解度テストの結果によれば（ワークショップ参加前後での比較）、規定・規則、CCB、管理、計画のすべての分野において、参加者の理解／知識に大きな改善が見られた。このことから、地方政府がその行政上の改善点を把握しやすくなったことから、同調査の有効性があったと言える。

- (3) 成果3：モデルディストリクト政府によってプロジェクトサイクルのコンセプトを活用したCCB事業改善計画が策定され、適用される

CIP（I）の策定（2005年12月）、運用がなされた。その後、CIP（I）の実施をモニタリングした結果、修正版としてのCIP（II）が策定された（2006年8月）。このように、プロジェクト・サイクル・マネジメント（PCM）の考えは、CIP（II）への改訂プロセスに組み込まれていることから、成果3の活動についても十分な有効性があったと考える。

- (4) 成果4：モデルディストリクトにおいて、地方政府幹部、職員、及び議員がプロジェクト活動を行ううえで必要な技術及び知識を習得する

本プロジェクトは、PCM、地方行政法、CCB規則、CCBファシリテーション、コンピュータースキル等について、多数のワークショップ、セミナーを開催している。これらのワークショップ、セミナーを通じて、本プロジェクトの関係者（州政府／地方政府幹部・職員、プロジェクトスタッフ、CCBメンバー等）は、プロジェクト実施に必要な知識・技術等を習得したと考えられることから、活動の有効性はあったと言える。ただし、これらの知識・技術を定着させるためには、今後も継続的なインプットを行う必要がある。

3-2-2 プロジェクト目標の達成状況

2005年12月のCSC開設以降、2006年12月末迄に、100のCCBの登録が完了し、53のプロ

ポーザルが作成され、うち 13 のプロポーザルが県議会からの承認を受け、12 のプロジェクトが完了している（登録された CCB のプロファイルについては、添付資料 2 評価レポート Annex 3 参照）。このペースは、下表のとおり、本プロジェクト開始前のハフィサバード県、パンジャブ州の平均的な状況と比べても、格段に速いことから、「ハフィサバード地方政府において CCB 事業がより適切に行われる」というプロジェクト目標は達成されたと言える。また、いくつかの CCB との面談から、「本プロジェクトの活動・支援により、CCB 事業に関連する知識／技術を得ることができた、地方政府とのコミュニケーションがスムーズになった、CCB 活動（登録、プロポーザル作成、プロジェクト実施）が進展した」という意見も聞かれたことから、CCB 事業がより効果的・効率的に実施されていることがうかがえる。

	CCB 平均登録数 (組織数、県別) (A)	平均完了プロジェクト数 (案件数、県別) (B)	(B) / (A) %
2006 年 12 月末迄 (約 4 年間)			
パンジャブ州	320.7	16.2	5.0
NWFP	281.8	21.7	7.7
シンド州	118.3	24.5	20.7
バロチスタン州	33.5	0.3	0.9
平均	197.2	15.2	7.7
合計	21,294	1,642	7.7
2005 年 12 月～2006 年 12 月 (約 1 年間)			
本プロジェクト CSC	100	12.0	12.0

ただし、CCB 事業の効率的・効果的な実施のための、地方政府のパフォーマンスの改善という点については留意しなければならない。本プロジェクトの実施を通じて、CCB 事業における、地方政府のパフォーマンスは改善されたと言えるが、これは、本プロジェクトにより新たに導入された、CCB サポートセンター、CCB コーディネーターの機能・サービスにより、下支えされていたものである。よって、これらの機能・サービスが継続しない場合、CCB 事業に係る地方政府の現在におけるパフォーマンスレベルが維持できるかは疑問である。

3-3 効率性

3-3-1 投入の効率性

(1) 日本側の投入

1) 専門家

長期専門家 3 名（地方行政 1 名、地域開発／業務調整 2 名）については、その専門分野、能力を考慮して、おおむね適切に派遣がなされた。連邦レベルでの政策動向、他ドナーとの協調に対応するべく、追加的な専門家が派遣されていれば、本プロジェクトをより効率的、効果的に実施できたとも考えられる。

短期専門家 3 名（地域開発、貧困削減、地域開発／ジェンダー）、運営指導調査団（4 回）についても、メンバーの専門分野、能力を考慮して、おおむね適切な派遣がなされた。ただし、専門家、指導調査団メンバーの他業務との兼ね合いから、本プロジェクト

の活動進捗に対して、必ずしも派遣のタイミングが最善ではなかったケースもあった⁵。

2) 本邦研修

「地方行政・地域開発比較」の短期研修に、カウンターパートの5名が派遣された。これらの研修を通じて、カウンターパートは本プロジェクトへの理解を深めたと言える。同研修にて得られた知識・技術は、ワークショップでの発表を通じて、他の職員へもフィードバックされるとともに、CIPの策定・実施の中にも組み込まれている⁶。

3) 機材

投入された資機材は、プロジェクト活動のために十分活用されている。

4) 現地業務費

プロジェクト開始当初に、業務費の投入が2カ月程遅延し、プロジェクト活動実施に影響を与えた。この点を除き、現地業務費は、プロジェクト活動のために十分に活用されている。

5) 現地スタッフ

本プロジェクトでは、CCB・住民と地方政府との間で仲介的な役割を担うことを期待し、CCBコーディネーターとそれを監理するシニアトレーナーが、日本側の現地業務費により雇用されている。これらのスタッフは、住民のファシリテーション、CCB事業の実施支援・モニタリング等、CIPの実施において、大きな貢献をしている。

(2) パキスタン側の投入

1) カウンターパートの配置

パキスタン側カウンターパートの全員が、本プロジェクトは、本来業務の一部としてのみ関わっている。よって、本プロジェクトを配慮しての、人事異動がされるわけでもなく、例えば、EDO-CDはプロジェクト期間中に3名が交代するなど、プロジェクト実施においての効率性が損なわれた。また、EDC-CDの下で、CIP実施に関わっているDO-SWについても、本来業務の一環としての関わりであり、人員的には十分とは言えなかった。

3-3-2 活動の効率性

(1) 成果1に向けての活動

開始が3カ月程度遅れたものの、地域概況調査、コミュニティー調査は、計画の内容どおり実施された。調査結果についても、関係者間で適切な形で情報の共有がなされた。

(2) 成果2に向けての活動

計画の内容どおり、組織分析調査が実施された。調査結果についても、関係者間で適切な形で情報の共有がなされた。

⁵ 3名が大学教授であることから、派遣の時期が限定されてしまった。しかし、同教授の専門分野を考慮すると、代替要員の確保は困難であり、時期的な限定は致し方がないことではあった。

⁶ 本邦研修にて得られた日本のNPOについての知識が、PEC（プロジェクト検討委員会）のアイデアへとつながった。

(3) 成果3に向けての活動

計画どおり、CIP（Ⅰ）の策定（2005年12月）、運用がなされた。CIP（Ⅰ）の運用をモニタリングした結果、修正版としてのCIP（Ⅱ）が当初のプロジェクト終了時期に策定され（2006年8月）、プロジェクト期間延長後に実施が開始されている。よって、成果3を達成するための活動としては、量・質的にも十分であったと考える。ただし、CIPの実施過程で認識された問題のすべてに対して解決策がとられたわけではない。

(4) 成果4に向けての活動

本プロジェクトの関係者（州政府幹部・職員、地方政府議員・幹部・職員、CCBメンバー、他ドナー、NGO等）向けに多数のワークショップ、セミナーが実施されており、これらの関係者が本プロジェクト実施に必要な知識・技術等を得るには、限られたプロジェクト期間においては、十分な量であったと考える。また、いくつかのワークショップ、セミナーに対しては、参加者または講師が高い評価をしており、質的にも十分であったと言える（添付資料2評価レポート Annex 1参照）。

3-4 インパクト

本プロジェクトでは、CIPの策定、実施を通じて、CCB事業サイクルマネジメントモデルがある程度形成された。今後、このモデルが確立し、発展するか否かは、政策支援、制度的アレンジメント、財政的支援についての、今後の方向性に大きく左右される。よって、プロジェクト終了間近の現時点においても、本プロジェクトの上位目標が今後2～3年以内に達成するか否かを判断するのは難しい。

県政府において本プロジェクトの成果であるCCB事業サイクルマネジメントモデルを採用することは予算的な制限により難しいとみられる。他方で、プロジェクト後も県政府によるCCB制度運用を地域住民がモニタリングし続けることができれば、達成の可能性はあるものと考えられる。

また、プロジェクトが行ったCCB事業の実施促進により、特に地域住民が自分の地域の開発について考える機会が増えたため、CCBを設立して地域開発に取り組む住民が増えたことが特筆できる。

3-5 自立発展性

(1) 政策支援

「パンジャブ州地方行政法令（2001年）」は「法的枠組み命令」により保証されているため、地方分権化、CCB事業に対するパンジャブ州政府からの政策支援は今後も継続することが大きく見込める⁷。

(2) パキスタン側の能力

いくつかのCCBでは、CCB事業に関連する知識／技術の習得など、能力の向上が見られたが、本プロジェクトでカバーされたCCBの数は限られたものである。よって、CCBコーディネーターによるサービスを継続すべきであると、いくつかのCCBが希望

⁷ 2007年後半から2008年前半に予定されている総選挙がCCB事業の行方に影響を与えるであろうことは若干留意すべきである。

していたように、CCB 事業促進のためには、CCB やコミュニティーグループに対する継続的支援が今後も必要である。

一方、CCB 事業実施に係る地方政府幹部・職員の能力についても、本プロジェクトによる向上がなされた。ただし、これらの能力は、主に、CCB 事業の手続き・管理に関連するものである。また、本プロジェクトにおいて、CCB やコミュニティーグループへのファシリテーション、CCB 事業実施支援は CCB コーディネーターが担ってきたため、これに関する、地方政府幹部・職員の能力はいまだ不十分である。この CCB・コミュニティーグループへのファシリテーション及びサービスの提供という機能が、どのような形であれ、今後も確保されるならば、地方政府が CCB 事業を効率的・効果的に実施し続けることは十分に可能である。

(3) 制度・組織的アレンジメント

本プロジェクトは、CCB 事業の手続き・管理機能の強化のために CCB サポートセンターを設置し、また、フィールドレベルのファシリテーション及びサービス提供機能を担うために CCB コーディネーターを導入するなど、CCB 事業サイクルマネジメントモデルを提示してきた。このモデルをどのように制度化していくのか、それに対する予算措置をどのように行うのかについては、関係者間での議論が積極的に進められているが、結論には至っていない。このアレンジメントがなされれば、本プロジェクトによる効果が今後も持続していくことが十分に期待できる。

地方政府によるアレンジメントがなされない場合、地域住民側でモデルを活用して CCB 制度運営をモニタリングするなどの活動が行われれば、本プロジェクトの自立発展性は部分的に保たれるものと考えられる。

第4章 結論・提言事項

4-1 結論

2004年8月の開始以降、本プロジェクトは、CCB改善事業（CIP）の策定・実施を通じて、CCB事業サイクルマネジメントのモデルを提示してきた。この過程で、調査の実施、トレーニングの実施、ワークショップ、セミナーの開催など、さまざまな活動を行ってきた。その結果、当初計画されていたプロジェクトの成果、及び目標ともに、十分に達成されることとなった。

本プロジェクトがその期間内にその成果及び目標を達成したことについては、パキスタン側の関係者（州政府及び県政府幹部・職員）も高く評価している。しかし、CCB事業の実施・モニタリングの経験をさらに蓄積し、本プロジェクトにより提示されたモデルを確立・発展させていくためには、さらなる時間が必要である。また、本プロジェクトの効果を持続させるため、プロジェクト完了後にどのようなアレンジメントをすべきかについて、パキスタン・日本国側双方が検討した結果、結論を出すには、プロジェクト期間は十分とはいえず、今しばらくの時間が必要である。

4-2 提言

パキスタン・日本国側双方のプロジェクト関係者が、

- 1) CCBサポートセンターが担ってきた機能・サービス、
- 2) CCBコーディネーターが担ってきた、CCB・コミュニティグループに対するファシリテーション・支援の機能・サービス、
- 3) CCB改善計画（CIP）（II）の実施・モニタリングを、

プロジェクト終了後もある一定期間継続させるため、フォローアップなどの行動を起こすことを提言する。

また、同関係者は、プロジェクト終了後の制度・組織的なアレンジメントにつき、検討をさらに進める一方、可能な予算措置の選択肢（CCB予算の活用、県政府予算の活用、JICAフォローアップスキームの適用、他ドナーからの支援等）につき、継続的に検討を行うべきである。

添 付 資 料

1. 評価グリッド
2. ミニッツ・評価レポート
3. PDM
4. Plan of Operation

評価グリッド

プロジェクトの実績

要 約	指 標	結 果																																																																																																																															
<p><上位目標> CCB 事業改善の経験を 活用し、CCB 事業サイク ルマネジメントモデルが 確立する。</p>	<p>1.事業サイクル（計画・実 施・評価）に沿った形の業 務実施手順が適用された CCB 活動の数 2.上記 CCB 事業の実施を通 じた行政職員の能力向上</p>																																																																																																																																
<p><プロジェクト目標> ハフィサバードの地方政 府において CCB 事業が より適切に行われる。</p>	<p>1.CCB 事業の実施件数の増 加率（プロジェクト実施前 後） 2.（地域社会経済調査によっ て明らかになる）地域住民 ニーズが高い開発課題が、 地方政府によって策定され る CCB 事業改善計画（CIP） の中で優先課題として取り 上げられる。</p>	<p>ハフィサバード県における CCB 事業の実績</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>月</th> <th>CSC 相談 受付数</th> <th>CCB 登録</th> <th>プロポーザル案 完成</th> <th>資金準備完了</th> <th>銀行口座開設</th> <th>プロポーザル承認 (PEC)</th> <th>プロポーザル承認 (県議会)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>12月</td><td>107</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>1月</td><td>131</td><td>12</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2月</td><td>113</td><td>15</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3月</td><td>359</td><td>24</td><td>5</td><td>11</td><td>3</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4月</td><td>370</td><td>20</td><td>21</td><td>21</td><td>21</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5月</td><td>360</td><td>8</td><td>15</td><td>10</td><td>11</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6月</td><td>342</td><td>3</td><td>1</td><td>6</td><td>1</td><td>14</td><td></td></tr> <tr><td>7月</td><td>162</td><td>4</td><td>10</td><td>1</td><td>8</td><td>0</td><td>13</td></tr> <tr><td>8月</td><td>164</td><td>2</td><td>0</td><td>0</td><td>2</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>9月</td><td>171</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>10月</td><td>57</td><td>2</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>11月</td><td>111</td><td>8</td><td>1</td><td>2</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>12月</td><td>75</td><td>2</td><td>2</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>合計</td><td>2,406</td><td>100</td><td>53</td><td>51</td><td>46</td><td>14</td><td>13</td></tr> </tbody> </table>								月	CSC 相談 受付数	CCB 登録	プロポーザル案 完成	資金準備完了	銀行口座開設	プロポーザル承認 (PEC)	プロポーザル承認 (県議会)	12月	107	0	0	0	0			1月	131	12	0	0	0			2月	113	15	0	0	0			3月	359	24	5	11	3			4月	370	20	21	21	21			5月	360	8	15	10	11			6月	342	3	1	6	1	14		7月	162	4	10	1	8	0	13	8月	164	2	0	0	2	0	0	9月	171	0	0	0	0	0	0	10月	57	2	0	0	0	0	0	11月	111	8	1	2	0	0	0	12月	75	2	2	0	0	0	0	合計	2,406	100	53	51	46	14	13
月	CSC 相談 受付数	CCB 登録	プロポーザル案 完成	資金準備完了	銀行口座開設	プロポーザル承認 (PEC)	プロポーザル承認 (県議会)																																																																																																																										
12月	107	0	0	0	0																																																																																																																												
1月	131	12	0	0	0																																																																																																																												
2月	113	15	0	0	0																																																																																																																												
3月	359	24	5	11	3																																																																																																																												
4月	370	20	21	21	21																																																																																																																												
5月	360	8	15	10	11																																																																																																																												
6月	342	3	1	6	1	14																																																																																																																											
7月	162	4	10	1	8	0	13																																																																																																																										
8月	164	2	0	0	2	0	0																																																																																																																										
9月	171	0	0	0	0	0	0																																																																																																																										
10月	57	2	0	0	0	0	0																																																																																																																										
11月	111	8	1	2	0	0	0																																																																																																																										
12月	75	2	2	0	0	0	0																																																																																																																										
合計	2,406	100	53	51	46	14	13																																																																																																																										
<p><成果></p>																																																																																																																																	
<p>1.CCB 事業に関する地域 コミュニティ及び地域住 民のニーズや問題点を地 方政府が把握する。</p>	<p>1-1.地域コミュニティ・住民のニ ーズ・問題点への地方行政官 の理解度（プロジェクト前後比 較） 1-2.CCB 事業及び活動状況 についてのモニタリング実施 1-3.CCB 事業及び活動に関</p>	<p>1)地域概況調査（2004年12月～2005年3月） 委託ローカルコンサルタント（Rural Development Policy Institute）。全42ユニオンを対象に実施され、ユニオンプロフィール が作成。調査結果については、PCC（2005年3月）で発表。 2)コミュニティ調査（2005年4月～8月） 10ユニオン（20村落）につき、参加型調査手法による調査を実施。 3)ユニオン情報シート作成（2006年5月～6月） ユニオンプロフィールに基づき、ユニオン情報シートを作成（全42ユニオン）。全ユニオンに送付、11ユニオンについては、</p>																																																																																																																															

	<p>する地域社会経済調査の実施 1-4.CCB 事業及び活動のモニタリング・地域社会経済調査の結果に対する分析の実施</p>	<p>ワークショップを開催。</p>
<p>2. (地方政府の組織分析調査により) CCB 事業に関する地方政府の行政(運営)上の改善点を地方政府が把握する。</p>	<p>2-1.地方政府の組織構造及び階層の分析の実施。 2-2.地方政府の CCB 事業運営に関する情報の伝達・共有及び意思決定プロセスの分析 2-3.地方政府の CCB 事業運営に関する規則及び責任者の権限の調査・分析 2-4.地方政府幹部の行政(運営)上の改善点に関する認識度</p>	<p>地方政府組織分析調査 (2004年11月～2005年3月) 委託ローカルコンサルタント (GHK Pakistan)。政策・法律・規則等の制度分析と、組織構造・意思決定プロセス・運営管理システム・人的資源管理・地方政府の文化等の組織分析をカバー。調査結果は、PCC (2005年3月) 及びワークショップで情報共有。</p>
<p>3.モデルディストリクト政府によってプロジェクトサイクルのコンセプトを活用した CCB 事業改善計画が策定され、適用される。</p>	<p>3-1.CCB 事業改善に関わるメンバーの選出、役割の設定 3-2.CCB 事業改善の目的の明確化、チーム内での共有化 3-3.CCB 事業改善計画の達成目標及びその指標の設定 3-4.CCB 事業改善の作業工程の作成 3-5.CCB 事業改善の施行、進捗管理 3-6.CCB 事業改善活動のモニタリング 3-7.CCB 事業改善計画の修正 3-8.CCB 事業改善計画の達成目標及び指標に関する評価 3-9.事例研究及び評価報告書の作成、及びその有用性 3-10.達成目標・指標の達成状況 (CCB 事業改善計画前後の比較)</p>	<p>1) CCB 改善計画 (I) (CIP) 策定 (2005年5月～12月) 2005年8月委託ローカルコンサルタント (Cowater) が CCB 改善計画 (CIP) 案提出 県政府行政官との協議を経て、CIP が策定、2005年12月の PMU にて承認 2) CIP (I) 実施体制づくり 2005年9月～10月シニアトレーナー及び CCB コーディネーター雇用 2005年10月、12月 CCB コーディネーターの訓練 2005年12月 CCB サポートセンター (CSC) の開所 2005年10月 CCB 情報掲示板の設置 2005年12月、2006年8～9月 CCB 情報キットの作成 3) CIP (I) 実施・モニタリング (15パイロットユニオン対象) 2005年11月～CCB コーディネーターによるフィールドファシリテーションの実施 2006年1月 CCB 登録データベース稼動 (全42ユニオン対象) シニアトレーナー・CCB コーディネーターによる活動記録に対するモニタリング実施 パンジャブ州政府、ハフィサバード県政府行政官との協議・ワークショップの実施 2006年2月～3月 CCB モニタリング委員会 (県レベル) の設立・委員の選出 (全42ユニオン対象) 2006年6月第1回プロジェクト検討委員会 (PEC) が開催、14のプロポーザルが承認 4) CIP (II) への改訂・実施 (全42ユニオン対象) 2006年8月 CIP (I) の実施を踏まえての改訂 (CIP (II)) : 対象を15パイロットユニオンから全42ユニオンへ、ファシリテーションの方法変更 (訪問型から CFS での相談受付へ)、登録・承認スケジュールの見直し、PEC の役割・位置づけの変更 2006年10月8カ所の CCB ファシリテーションステーション (CFS) を設置</p>

4.モデルディストリクトにおいて、地方政府幹部、職員、及び議員がプロジェクト活動を行ううえで必要な技術及び知識を習得する。	4-1.地方政府幹部、職員、議員に対するトレーニング、ワークショップの実施（題目、実施回数、参加者数（対象者の70%以上の参加）） 4-2.トレーニング、ワークショップに対するモニタリング実施、同内容の修正 4-3.同トレーニング、ワークショップ参加者の理解度 4-4.プロジェクト主要関係者への日本の事例の啓発実施	2004年9月 「地域社会開発・地方政府」セミナー：州政府・地方政府幹部・職員、他ドナー、NGO 向け 2005年1月 PCM ワークショップ 第1回：ハフィサバード県からナジム、DCO等15名参加、アンケートによれば、重要項目への理解は達成された。 第2回：州政府地方政府・地域開発局、県政府から32名参加、聞き取りによれば、ほぼ必要事項は理解されていた。 2005年2月 組織能力強化ワークショップ：地方政府（県・テフシール）幹部・職員向け 2005年5月 組織分析調査結果シェアリングワークショップ：地方政府（県・テフシール）幹部・職員向け 2005年8月 ワークショップ「PLGO、CCB規則・ガイドライン」：地方政府（県・テフシール）幹部・職員向け 2005年10月、11月 セミナー「CCB Awareness」：地方政府（県・テフシール）幹部・職員向け 2005年12月 セミナー「CCBと持続可能な開発」：地方政府（県・テフシール）幹部・職員、NGO 向け 2006年2月 問題分析ワークショップ（第1回）：DO-SW、CCBコーディネーター、PCM基本概念、問題分析の方法論 2006年3月 問題分析ワークショップ（第2回）：DO-SW、CCBコーディネーター、問題分析演習 2006年3月 DO-SWスタッフ向け、CCB登録データベース研修 2006年5月 ユニオン議員、ユニオンセクレタリー向け CCBワークショップ（Behlolpur Bhattian, Nahrianwala, Karhyala, Vanekay Tarrar）：CCB制度コンセプト、CCB規則、ユニオン議員との関係 2006年6月 ユニオン議員、ユニオンセクレタリー向け CCBワークショップ（Badar Ali, Shah Jamal, Nauthain, Ramkay Chatta, Hafizabad City）：CCB制度コンセプト、CCB規則、ユニオン議員との関係 2006年8月 ユニオンナジム等向け CCB事業に関するセミナー（修正CIPの情宣・普及活動） 2006年9月 Community Mobilization Meeting（ハフィサバードテフシールの25ユニオン、ピンディーバハティアンテフシールの17ユニオン）
<投入>		
日本側	長期及び短期専門家の派遣実績	3名の長期専門家、3名の短期専門家、運営指導調査（4回）が派遣された。
	本邦研修実績	「地方行政・地域開発についての比較研究」のコースに5名のカウンターパート（2005年2～3月3名、2006年2月2名）が参加した。
	機材供与	R/Dのとおり、デスクトップコンピューター4台、レーザープリンター4台が供与。
	現地業務費	31.66百万ルピーの支出（2007年2月迄）。
パキスタン側	カウンターパートの配置	パンジャブ州政府から地方政府・地域開発局 Secretary、Additional Secretary、ハフィサバード県政府から District Nazim、DCO、EDO-CDが本プロジェクトC/Pとして配置。
	事務所の維持管理費等	ハフィサバード県にあるCCBサポートセンターを含む事務所スペースが提供。

実施プロセス

評価設問（大項目）	評価設問（小項目）	結果
計画との比較	計画からの遅延、変更点は何か。その理由は何か。	2005年10月に発生した地震の影響のため、プロジェクト活動に遅延が生じ、プロジェクト期間が6カ月の延長となった。
プロジェクト実施体制	プロジェクト実施体制は機能しているか。機能していない場合の問題は何か。 モニタリング／評価体制は機能しているか。機能していない場合の問題は何か。	PCC/PMU meeting が頻繁に開催されている。 短期専門家（地域開発とジェンダー）によるCCBコーディネーター業務のモニタリングが実施されている。

	<p>PCC/PMU meeting は定期的 に開催されているか。その 議題は何か。</p>	<p><u>PCC 会合</u> 2004 年 11 月第 1 回：地域社会経済調査、地方政府組織分析調査の説明 2005 年 3 月第 2 回：地域社会経済調査、地方政府組織分析調査の発表 2006 年 1 月第 3 回：CIP の発表 2006 年 5 月第 4 回：CIP 実施進捗状況についての説明 2006 年 8 月第 5 回：CIP 実施進捗状況についての説明 2007 年 1 月第 6 回：終了時評価、終了時セミナーについての説明</p> <p><u>PMU 会合</u> 2005 年 1 月第 1 回：地域社会経済調査の説明 2005 年 2 月第 2 回：地域社会経済調査の進捗について 2005 年 11 月第 3 回：CIP（対象ユニオンの追加）、DCO との週会、モニタリング委員会について 2006 年 5 月第 4 回：PEC の開催、CCB コーディネーターの役割、CCB プロジェクトの手続きについて 2006 年 6 月第 5 回：CCB 事業のスケジュール、PEC の位置づけについて</p>
<p>日本人専門家と C/P との コミュニケーションについて</p>	<p>適切なカウンターパートが 配置されたか。 プロジェクトに対する対 する認識は高いか。</p>	<p>フルタイムで本プロジェクトに関わっている C/P はいない。 上記の会合・協議を通じて、C/P 側の本プロジェクトへの理解、支援、コミットメントは確保。</p>
	<p>日本人専門家と C/P との コミュニケーションはスムーズか。</p>	<p>上記の会合・協議を通じて、双方のコミュニケーション、情報共有はスムーズ。</p>
<p>実施への影響</p>	<p>プロジェクト実施過程で生 じた問題や、効果発現に影 響を与えた要因はあった か。それは何か。</p>	<p>本プロジェクトは、CCB コーディネーターとそれを監理するシニアトレーナーを雇用。これらのスタッフは、CIP 実施に 従事し、CCB 事業の改善に大きく貢献した。</p>

評価 5 項目

評価項目	評価設問		情報源	調査結果
	大項目	小項目		
妥当性	プロジェクト目標、上位目標は、パキスタン国の開発政策と整合性がとれているか。	パキスタン国家開発政策と整合性がとれているか。	<ul style="list-style-type: none"> 10 年開発計画 地方行政計画 	10 年開発計画（Ten Year Perspective Development Plan 2001-2011）において、地方分権化政策への取組が明記されている。 地方行政計画（Local Government Plan）2000 では、地域社会の開発への住民の参加を促進するための、村落レベルの組織として、CCB を明記している。
		パンジャブ州政府の政策と整合性がとれているか。	<ul style="list-style-type: none"> PRSP Punjab Local Government Ordinance, 2001 Punjab Local Government Rules, 2003 	PRSP のパンジャブ州における戦略として、州、地方レベルにおける組織の強化が挙げられている。パンジャブ州政府は、2001 年に地方行政法令、2003 年に地方行政規則を制定しており、そこでは、CCB の構成、機能等が規定されている。
	日本の ODA 政策に整合しているか。	対パキスタン国別援助計画の重点課題との整合性はあるか。	<ul style="list-style-type: none"> 対パキスタン国別援助計画（2005 年 2 月策定） 	日本の対パキスタン経済協力の重点課題として、「ガバナンス」は分野横断的イシューとして位置づけられ、地方分権の進捗や行政能力向上への留意が挙げられている。
		JICA 国別事業実施計画との整合性はあるか。	<ul style="list-style-type: none"> JICA 国別事業実施計画 	「ガバナンス」は分野横断的イシューとして位置づけられている。
	対象（地域、規模）の選定は妥当であったか。	投入規模、活動に対して、対象（地域、規模）の選定は妥当であったか。	<ul style="list-style-type: none"> 事前評価報告書 関係者の意見 	本プロジェクト対象地域であるハフィサバードは、パキスタン及びパンジャブ州の中でも農村地域の平均的な特徴を有していること（県のサイズ、人口、社会経済指数、人間開発指数等）、関係機関が立地するイスラマバード及びラホールからのアクセスが良いこと、District Nazim と DCO との関係が良好であること等を考慮して、選定されており、妥当な選定だったと言える。
		対象のニーズとの整合性がとれているか。		15 のモデルユニオン（CIP(I)）は、社会経済的に比較的貧しいこと、ユニオン行政官とコミュニティとの関係が比較的協力的であること、何らかの自助的活動の見られること、CCB 活動を通じてのコミュニティ開発への期待があること等を基準として、選定されていることから、CCB 活動に対するニーズは高い。
有効性	アウトプットは達成されているか。	1.CCB 事業に関する地域コミュニティ及び地域住民のニーズや問題点を地方政府が把握する。	<ul style="list-style-type: none"> 実績表 関係者の意見 	地域社会調査の結果及びユニオン情報シート等の情報については、地方政府幹部・職員への共有がなされていることから、彼らは地域コミュニティ及び住民のニーズや問題点についての理解を深めている。
		2.（地方政府の組織分析調査により）CCB 事業に関する地方政府の行政（運営）上の改善点を地方政府が把握する。	<ul style="list-style-type: none"> 実績表 関係者の意見 	組織分析調査の結果は、PCC やワークショップを通じて、県政府及びテフシール（Tehsil）政府の幹部・職員への情報共有がなされていることから、地方政府がその行政上の改善点を把握するという成果は達成されたと言える。
		3.モデルディストリクト政府によってプロジェクトサイクルの概念を活用した CCB 事業改善計画が策定され、適用される。	<ul style="list-style-type: none"> 実績表 関係者の意見 	プロジェクト・サイクル・マネジメントの考えは、CIP（I）の策定、実施、モニタリング、CIP（II）への改訂プロセスに組み込まれている。

評価項目	評価設問		情報源	調査結果
	大項目	小項目		
		4.モデルディストリクトにおいて、地方政府幹部、職員、及び議員がプロジェクト活動を行ううえで必要な技術及び知識を習得する。	<ul style="list-style-type: none"> ・実績表 ・関係者の意見 	本プロジェクトにより開催された多数のワークショップ・セミナーを通じて、プロジェクトの関係者は、プロジェクト実施に必要な知識・技術等を習得したと考えられる。
	プロジェクト目標はどの程度達成されているか。	1.CCB 事業の実施件数はどれくらい増加しているか。	<ul style="list-style-type: none"> ・実績表 	<p>ハフィサバード県による CCB 事業進捗状況（2005 年 12 月～2006 年 12 月）： 100CCB が登録完了、53 プロポーザル作成、14 プロポーザル PEC 承認済、13 プロポーザル県議会の承認済、12 プロジェクトが完了。本プロジェクト開始前のハフィサバード県、パンジャブ州の平均的な状況と比べても、格段に速い。いくつかの CCB から、「本プロジェクトの活動・支援により、CCB 事業に関連する知識／技術を得ることができた、地方政府とのコミュニケーションがスムーズになった、CCB 活動（登録、プロポーザル作成、プロジェクト実施）が進展した」という意見も聞かれた。</p> <p>地域社会経済調査で得られた情報については、CIP 実施にあたり活用された。</p>
		2.（地域社会経済調査によって明らかになる）地域住民ニーズが高い開発課題が、地方政府によって策定される CCB 事業実施計画の中で優先課題として取り上げられているか。	<ul style="list-style-type: none"> ・実績表 ・関係者の意見 	
		3. ハフィサバードの地方政府において CCB 事業がより適切に行われるようになったか。	<ul style="list-style-type: none"> ・関係者の意見 	
	アウトプットは、プロジェクト目標達成に貢献しているか。	アウトプットはプロジェクト目標達成にとって適切であったか。	<ul style="list-style-type: none"> ・関係者の意見 	アウトプットはプロジェクト目標達成に貢献している。
		プロジェクト目標の達成に貢献した外部要因はあったか。	<ul style="list-style-type: none"> ・関係者の意見 	特になし。
	プロジェクト目標達成を阻害する外部要因はあったか。		<ul style="list-style-type: none"> ・関係者の意見 	特になし。
効率性	アウトプットを産出するために、活動・投入の質・量・タイミングは適切であったか。	専門家の人数、専門分野、派遣時期・期間は適切か。	<ul style="list-style-type: none"> ・実績表 ・関係者の意見 	専門分野、能力を考慮して、おおむね適切に派遣がなされた。
		供与資機材の種類、量、設置時期は適切か。投入された資機材は有効に活用されているか。	<ul style="list-style-type: none"> ・実績表 ・関係者の意見 	プロジェクト活動のために十分に活用されている。
		本邦研修の研修員の選択、研修時期・期間、内容は適切か。	<ul style="list-style-type: none"> ・実績表 ・関係者の意見 	同研修で得られた知識・技術は、他の職員にフィードバックされるとともに、CIP にも組み込まれている。

評価項目	評価設問		情報源	調査結果
	大項目	小項目		
		カウンターパートの人数、配置状況、能力は適切であるか。	<ul style="list-style-type: none"> 実績表 関係者の意見 	本プロジェクトにフルタイムで関わっている C/P はいない。人事異動についても、本プロジェクトへの考慮は特になし。
		CCB 事業に関する地域コミュニティ及び地域住民のニーズや問題点を地方政府が把握するための活動（モニタリング、地域社会経済調査、分析）は適切であるか（質・量・タイミング）。	<ul style="list-style-type: none"> 実績表 関係者の意見 	開始が3カ月程度遅れたものの、地域概況調査、コミュニティ調査は、計画の内容どおり実施された。調査結果についても、関係者間で適切な形で情報の共有がなされた。
		（地方政府の組織分析調査により）CCB 事業に関する地方政府の行政（運営）上の改善点を地方政府が把握するための活動（調査・分析）は適切であるか（質・量・タイミング）。	<ul style="list-style-type: none"> 実績表 関係者の意見 	計画の内容どおり、組織分析調査が実施された。調査結果についても、関係者間で適切な形で情報の共有がなされた。
		モデルディストリクト政府によってプロジェクトサイクルのコンセプトを活用した CCB 事業改善計画の策定・適用するための活動（メンバー選出、計画の達成目標・指標の設定、活動のモニタリング・評価等）は十分であるか（質・量・タイミング）。	<ul style="list-style-type: none"> 実績表 関係者の意見 	計画通り、CIP (I) の策定（2005年12月）、運用がなされた。CIP (I) の運用をモニタリングした結果、修正版としての CIP (II) が策定され（2006年8月）、実施されている。よって、成果3を達成するための活動としては、量・質的にも十分であった。
		モデルディストリクトにおいて、地方政府幹部、職員、及び議員がプロジェクト活動を行ううえで必要な技術及び知識を習得するための活動（トレーニング、ワークショップ、啓発）は十分であるか（質・量・タイミング）。	<ul style="list-style-type: none"> 実績表 関係者の意見 	本プロジェクトの関係者（州政府幹部・職員、地方政府議員・幹部・職員、CCB メンバー、他ドナー、NGO 等）向けに多数のワークショップ、セミナーが実施されており、これらの関係者が本プロジェクト実施に必要な知識・技術等を得るには、限られたプロジェクト期間においては、十分な量であった。いくつかのワークショップ、セミナーに対しては、参加者または講師が高い評価をしており、質的にも十分であった。

評価項目	評価設問		情報源	調査結果
	大項目	小項目		
	プロジェクトの効率性を阻害した要因はあったか。		・関係者の意見	C/Pの配置の問題。 調査実施にするにあたり、ローカルコンサルタントの情報が十分ではなかった。
インパクト	上位目標は達成される見込みか。		・関係者の意見	本プロジェクトである程度形成されたCCB事業サイクルマネジメントモデルが確立し、発展するか否かは、政策支援、制度的アレンジメント、財政的支援についての、今後の方向性に大きく左右される。よって、プロジェクト終了間近の現時点においても、本プロジェクトの上位目標が今後2～3年以内に達成するか否かを判断するのは難しい。
	プロジェクトの実施による意図していなかった影響（正負）があるか。		・関係者の意見	2006年パンジャブ州開発フォーラムをはじめ、複数のフォーラムで、本プロジェクトへ高い評価がなされている。
自立発展性	政策・制度面での支援は協力終了後も継続する見込みか。	パンジャブ州/パキスタン国の地方分権、CCB事業に対する政策支援は継続する見込みか。	・州開発計画 ・関係者の意見	「パンジャブ州地方行政法令（2001年）」は「法的枠組み命令」により保証されているため、地方分権化、CCB事業に対するパンジャブ州政府からの政策支援は今後も継続することが大きく見込める。
	プロジェクトの効果持続のための能力が実施機関に備わっているか。	プロジェクトの効果を持続するための活動実施能力は備わっているか。	・スタッフの配置・定着状況、オーナーシップ ・各部門の機能 ・関係者の意見	本プロジェクトにより、CCBの能力向上が見られたが、CCB事業促進のためには、CCBやコミュニティーグループに対する継続的支援が今後も必要である。本プロジェクトにより、地方政府幹部・職員のCCB事業実施に係る能力も向上した（主に、CCB事業の手続き・管理に関連する能力）。しかし、CCBやコミュニティーグループへのファシリテーション、CCB事業実施支援についての能力は不十分である（CCBコーディネーターが担ってきたため）。
		プロジェクトの効果を持続するための十分な予算措置が見込めるか。	・資金計画 ・関係者の意見	プロジェクト終了後どのような予算措置を行うかについて、プロジェクト関係者間での議論が積極的に進められているが（例：2006年12月PIFプロポーザル応募→不採用）、結論に至っていない。
	移転された技術・知識はモデルディストリクト内で持続、改善できるか。		・関係者の意見	本プロジェクトで提示されたモデルを、今後どのように制度化していくのか、予算措置をどのように行うかについて、結論がでていない。

**MINUTES OF DISCUSSIONS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
AUTHORITIES CONCERNED
OF THE GOVERNMENT OF THE ISLAMIC REPUBLIC OF PAKISTAN
ON
TERMINAL EVALUATION
FOR
THE PROJECT ON IMPROVEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR LOCAL
GOVERNMENTS IN PUNJAB**

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Japanese Evaluation Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Takao Kaibara visited the Islamic Republic of Pakistan from January 14, 2007 to January 27, 2007 for the purpose of conducting terminal evaluation on the achievement of the Japanese technical cooperation for the Project on improvement of public administration for local governments in Punjab (hereinafter referred to as "the Project") on the basis of the Record of the Discussions signed on August 12th, 2004 (hereinafter referred to as "the R/D")

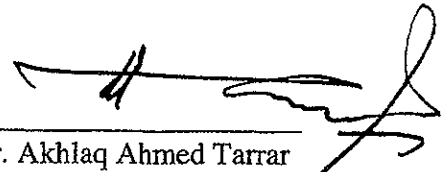
After the evaluation of the Project, the Japanese Evaluation Team discussed with the authorities concerned of the Government of the Islamic Republic of Pakistan (hereinafter referred to as "the Pakistani side") on the matters pertaining to the successful implementation of the Project.

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

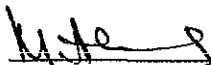
Lahore, January 25, 2007



Mr. Takao Kaibara
Leader
The Japanese Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency



Mr. Akhlaq Ahmed Tarrar
Secretary
Local Government and Rural
Development Dept.
Government of the Punjab



Mr. Mubashar Abbas Bhatti
District Nazim
District Hafizabad



Mr. Syed Iftikhar Hussain Shah
District Coordination Officer
District Hafizabad

Attached Document

1. Both sides agreed upon that the project would be completed on February 28, 2007 as stipulated in the R/D;
2. Both sides mutually agreed upon the matters referred to in Terminal Evaluation Report; and
3. Both sides agreed upon that they continue sincere engagements to fulfill the recommendation of the Terminal Evaluation Report such as followings:
 - Constant efforts from Pakistani side to follow-up of the Project in order to sustain its effects
 - Examine the post-Project institutional and organizational arrangements
 - Search for options of financial arrangements including utilizing part of CCB fund, budget of District government, follow-up from JICA, and assistances from other donors.

The image shows four handwritten signatures or initials in black ink. From left to right: a short horizontal line; a signature with a large, sweeping arch; a signature with a cursive 'C' and a diagonal slash; and the initials 'P.K.'.

**TERMINAL EVALUATION REPORT ON
THE PROJECT ON IMPROVEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR
LOCAL GOVERNMENTS IN PUNJAB**

January 25, 2007

JICA Terminal Evaluation Team

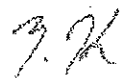
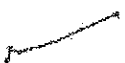


TABLE OF CONTENTS

1. OUTLINE OF THE PROJECT.....	1
1-1. BACKGROUND OF THE PROJECT.....	1
1-2. SUMMARY OF THE PROJECT.....	1
2. EVALUATION OF THE PROJECT.....	2
2-1. PURPOSE OF THE EVALUATION.....	2
2-2. METHODS OF THE EVALUATION.....	2
2-3. MEMBERS OF THE JAPANESE EVALUATION TEAM.....	3
2-4. SCHEDULE OF THE EVALUATION.....	3
2-5. LIST OF PERSONNEL VISITED BY THE JAPANESE EVALUATION TEAM.....	4
3. ACHIEVEMENTS OF THE PROJECT.....	4
3-1. ACHIEVEMENT OF INPUTS.....	4
3-2. ACHIEVEMENT OF ACTIVITIES.....	6
3-3. IMPLEMENTATION PROCEDURE.....	8
4. RESULTS OF THE EVALUATION.....	8
4-1. RELEVANCE.....	8
4-2. EFFECTIVENESS.....	9
4-3. EFFICIENCY.....	10
4-4. IMPACT.....	11
4-5. SUSTAINABILITY.....	12
5. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS.....	19

Annexes

Annex 1: List of Training Workshops & Seminars

Annex 2: Project Coordination Committee (PCC) and Project Management Unit (PMU) Meetings

Annex 3: List of the CCBs Registered

I. OUTLINE OF THE PROJECT

1-1. Background of the Project

The Government of Islamic Republic of Pakistan (hereinafter referred to as "GOP") had managed to introduce the devolution/decentralization system realizing the importance of overall development of Pakistan inclusive of the services sector. The objectives of new local government system (bring into being as Punjab Local Government Ordinance 2001) are:

(a) To establish a political structure with system in which local needs could be taken care, create a proper monitoring system consisted of elected representatives, ensures the involvement of civil society in the development and provide a mechanism of effective checks and balances with the governments inclusive of all stakeholders.

(b) To ensure that the genuine needs of people are provided, the basic human rights are protected, devolution of political power, decentralization of administrative authority plus management functions, diffusion of the power-authority nexus, and distribution of resources to the district level are put into practice.

(c) To rationalize the administrative set up by defining lines of responsibility and provide protection against political interference and transfers on non-professional grounds.

In order to facilitate and ensure these policies, Government of Punjab, Local governments in model district and Government of Japan/JICA decide to work together closely and effectively with collaboration and cooperation. The idea behind the project was to empower civil servants serving at local governments, impart knowledge with administrative skills through On the Job Trainings (OJT) and disseminate the same to communities through local government set-up on public services. In addition, facilitation of Citizens Community Boards (CCB) is one of crucial plan to create ideal scheme of community development with the involvement of all stakeholders. Therefore, the project would be a model of its kind owing to mutual understanding among the other organizations, community and donors.

1-2. Summary of the Project

The Project design is stipulated as follows;

(1) Overall Goal

The model of basic project cycle management on Citizen Community Board (CCB) Program is developed by improvements to components of CCB Improvement Activities in the model district.

(2) Project Purpose

Citizen Community Board (CCB) Program becomes more effective and efficient by improvement of performance in local governments in the model district.

(3) Outputs

- 1) Obstacles and needs in communities and people for the implementation of CCB activities in the model district are identified by the local governments through socio-economic survey
- 2) Room for improvement in public administration of CCB program in the model district is identified by the local governments through organization analysis.

- 3) CCB Improvement Plan (CIP) is created and implemented with the concept of project cycle management in the model district.
- 4) The local government executives, officials, and public representatives in the model districts acquire necessary skills and knowledge of the project activities.

2. EVALUATION OF THE PROJECT

2-1. Purpose of the Evaluation

Evaluation was performed with the following purpose:

- (1) To evaluate the level of achievement, overall effects and strategies of the Project based on the R/D, the PDM, and the PO;
- (2) To evaluate the Project in terms of the five criteria mentioned below;
- (3) To make recommendations on necessary arrangements to be conducted for i) the successful completion of the Project and ii) the sustainable development after the Project completion.

2-2. Methods of the Evaluation

The evaluation study was conducted through the report analysis, field survey, and discussions with officials/staff members concerned based on the five Evaluation Criteria listed below:

(1) Relevance

Relevance measures the extent to which the Project is consistent with the priorities and policies of the target group, recipients and donor.

(2) Effectiveness

Effectiveness measures the extent to which the activities achieve its purpose, or whether this can be expected to happen on the basis of the outputs.

(3) Efficiency

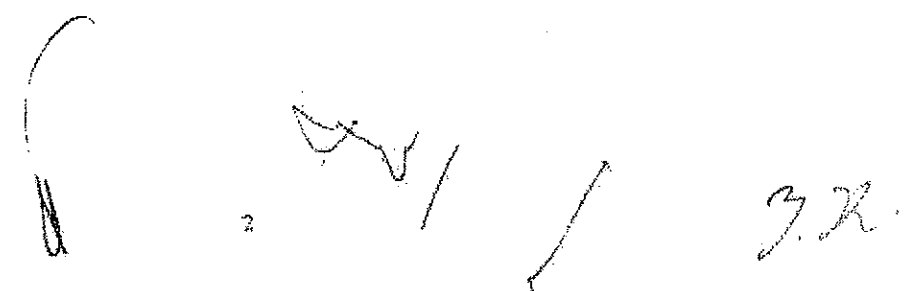
Efficiency measures the output - qualitative and quantitative - in relation to the inputs. This generally requires comparing alternative approaches to achieving the same outputs in order to see whether the most efficient process has been used.

(4) Impact

Impact indicates whether the Project has had effects on its surroundings in terms of technical, economic, socio-cultural, institutional, and environmental factors.

(5) Sustainability

Sustainability measures the extent to which the objectives of the Project will continue to be accomplished after the completion of the Project, in other words, the extent to which the groups affected by the Project intend to and/or are able to take charge by themselves to continue accomplishing its objectives.



Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large signature on the left, a smaller one in the center, and the initials 'J.R.' on the right.

2-3. Members of the Japanese Evaluation Team

- (1) Mr. Takao KAIBARA Leader
Resident Representative, JICA Pakistan Office,
Japan International Cooperation Agency
- (2) Mr. Kenji ISHIZUKA Evaluation Coordination
Deputy Resident Representative,
JICA Pakistan Office, Japan International Cooperation Agency
- (3) Mr. Haroon-ur-Rashid Rana Evaluation Coordination
Programme Officer,
JICA Pakistan Office, Japan International Cooperation Agency
- (4) Ms. Junko SAIKAWA Evaluation Analysis
Senior Planner, Consulting Department II,
KRI International Corporation

2-4. Schedule of the Evaluation

The Evaluation Team worked from 14 to 27 January 2007 in Punjab Province for carrying out the following activities:

Date		Activities
14 th Jan.	Sun	Evaluation members' arrival to Lahore
15 th	Mon	Meeting w/ JICA staff and Project Office - Confirmation of work of Evaluation Team
16 th	Tue	- Confirmation of questionnaires.
17 th	Wed	Meeting w/ Project Office CC to and meeting w/ Local Government Department, Punjab - Explanation of evaluation framework - Interview based on questionnaire - Exchange of views and discussion about M/M draft.
18 th	Thu	Move to Hafizabad CC to and meeting w/ District Government and CCB Support Center staff - Explanation of evaluation framework - Interview based on questionnaire - Confirmation of work contents of CCB support center
19 th	Fri	Compilation of the results of Evaluation
20 th	Sat	Move to Hafizabad Site visit for CCB activities
21 st	Sun	Compilation of the results of Evaluation
22 nd	Mon	Compilation of the results of Evaluation Discussion w/ Project Experts
23 rd	Tue	Compilation of the results of Evaluation Discussion w/ Project Experts
24 th	Wed	Compilation of the results of Evaluation
25 th	Thu	Discussion w/ Provincial and District Governments Signing of M/M
26 th	Fri	Move to Islamabad CC to Embassy of Japan
27 th	Sat	CC to EAD Leave from Islamabad

2-5. List of Personnel Visited by the Japanese Evaluation Team

<Government of the Punjab>

Mr. Akhlaq Ahmad Tarrar Secretary LG & RD
 Mr. Hamid Ali Khan Special Secretary LG & RD
 Mr. Javid Latif Additional Secretary LG & RD

< Hafizabad District>

Mr. Mubashar Abbas Bhatti District Nazim
 Mr. Syed Iqbal Hussain Shah District Coordination Officer
 Mr. Rana Muhammad Ameen EDO-CD

< CCB Support Center>

Mr. Imran Moin Assistant Project Coordinator
 Mr. Rashid Rehman Database Administrator
 Ms. Kalsoom Akhtar Senior Trainer
 Mr. Razi Mazhar-ul-Haq CCB Coordinator
 Ms. Amber Shehzadi CCB Coordinator

< CCB>

Representatives Noon CCB
 Representatives Rahmani CCB

<JICA>

Ms. Minoru Terada JICA Expert
 Ms. Keiko Itagaki JICA Expert
 Mr. Hirofumi Kawakita Senior Advisor

3. ACHIEVEMENTS OF THE PROJECT

3-1. Achievement of Inputs

3-1-1. Japanese Side

(1) Dispatch of Experts

1) Long-term experts: Three long-term experts in total (local governance and public administration (1), regional development/project coordinator (2)) have been dispatched.

#	Name	Position	Duration
1	Mr. Hirofumi KAWAKITA	Local Governance and Public Administration	2004/08 - 2006/08
2	Mr. Osamu INOMATA	Regional Development/ Project Coordinator	2004/08 - 2005/10
3	Ms. Minoru TERADA	Regional Development/ Project Coordinator	2006/01 - 2007/02

2) Short-term experts: Three short-term experts in total (comparative study on regional development (1 person, 2 times), poverty alleviation (1 person, 2 times), regional development and gender (1 person, 8 times)) have been dispatched.

#	Name	Position	Duration
1	Prof. Yoshio KAWAMURA	Comparative Study on Regional Development	2005/03 - 2005/04 2005/12 - 2005/12
2	Prof. Takashi KUROSAKI	Poverty Alleviation in Pakistan	2005/03 - 2005/04 2005/12 - 2005/12

3	Mrs. Keiko ITAGAKI	Regional Development and Gender	2004/12 - 2005/01 2005/01 - 2005/03 2005/03 - 2005/06 2005/09 - 2005/10 2006/01 - 2006/01 2006/05 - 2006/06 2006/09 - 2006/09 2007/01 - 2007/02
---	--------------------	---------------------------------	--

3) Four Project Consultation Missions have been dispatched as follows:

First mission	2005/06/16 - 2005/06/23
Second mission	2005/12/01 - 2006/01/31
Third mission	2006/11/12 - 2006/12/29
Fourth mission	2007/01/21 - 2007/02/08

(2) Training in Japan

Five trainees were dispatched to short-term training courses in Japan.

Subject and Duration	Participants	
Comparative study for local governance and regional development 20 Feb. 2005 - 3 Mar. 2005	Abdul Jabbar Shahoun	Additional Secretary (Local Gov.) Local Gov. & Rural Dev. Department Government of Punjab
	Javid Latif	Additional Secretary (Dev.) Local Gov. & Rural Dev. Department Government of Punjab
	Ifkhar Hussain Shah	District Coordination Officer Hafizabad District Government
Comparative study for local governance and regional development 11 Feb. 2006 - 21 Feb. 2006	Mubashar Abbas Bhatti	District Nazim, Hafizabad District Government
	Fahim Hashim Khan	Additional Secretary (Admin.) Local Gov. & Rural Dev. Department Government of Punjab

(3) Provision of Machinery and Equipment

Following machinery and equipment have been provided as planned. They are in good condition and fully utilized for Project activities.

No	Description	Specification	Quantity
1	Desktop	P-IV, 40 GB Hard Disk, 256 MB RAM, 56K Modem, 15 Monitor	4
2	Printer	Laser Printer	4

(4) Local Cost Expenditure

Around 31.66 million rupees has been expended by the end of February 2007 for the Project activities.

Japanese Fiscal Year	Expenditure (Rupees)
2004	7,299,805
2005	12,649,353
2006 (projection)	11,715,724
Total (projection)	31,664,882

3-1-2. Pakistani Side

(1) Appointment of Counterpart (C/P) Personnel

Secretary and Additional Secretary LG & RD (Punjab Province Government) as well as District Nazim, DCO, EDO-CD (Hafizabad District Government) have been assigned as C/P personnel.

#	Name	Position	Duration
<Punjab Province Government>			
1	Mr. Nazeem Ullah Malik	Secretary LG & RD	2004/08 - 2005/11
2	Mr. Akhlaq Ahmad Tarrar	Secretary LG & RD	2005/12 - 2007/02
3	Mr. Javid Lutfi	Additional Secretary LG & RD	2004/08 - 2007/02
<Hafizabad District Government>			
4	Mr. Ali Ahmed Awan	District Nazim	2004/08 - 2005/08
5	Mr. Syed Mikhhar Hussain Shah	District Nazim (care-taker)	2005/09
6	Mr. Mubashar Abbas Bhatti	District Nazim	2005/10 - 2007/02
7	Mr. Syed Mikhhar Hussain Shah	District Coordination Officer	2004/08 - 2007/02
8	Dr. Anees Ahmed Hashmi	EDO-CD	2004/08 - 2006/02
9	Mr. Mansoor Ahmed Ch.	EDO-CD (additional charge)	2006/03 - 2006/04
10	Mr. Rana Muhammad Ameen	EDO-CD	2006/05 - 2007/02

(2) Provision of Office Spaces and Facilities

Office spaces including CCB Support Centre (CSC) in Hafizabad have been provided to the Project. 151,200 rupees will have been expended by the end of the Project for the cost of the space for the CSC.

3-2. Achievement of Activities

The Project has undertaken several activities for generating the following outputs:

- 1) Output1: Obstacles and needs in communities and people for the implementation of CCB activities in the model district are identified by the local governments through socio-economic survey
- 2) Output2: Room for improvement in public administration of CCB program in the model district is identified by the local governments through organization analysis
- 3) Output3: CCB Improvement Plan (CIP) is created and implemented with the concept of project cycle management in the model district.
- 4) Output4: The local government executives, officials, and public representatives in the model districts acquire necessary skills and knowledge of the project activities.

The activities which have been undertaken for promoting the attainments of the above outputs are summarized as follows:

3-2-1. Activities for Output 1

(1) General Condition Survey (2004/12-2005/03)

General Condition Survey was conducted for 42 Unions. With analyzing the collected data and information, Union Profiles for these 42 Unions were prepared. The results of this Survey including Union Profiles were presented at the PCC held in March 2005.

(2) Community Survey (2005/04-2005/08)

Based on the results of General Condition Survey, pilot 10 Unions (30 villages) were finalized by District Nazim, DCO, and the Project. Community Survey was conducted for these 10 Unions with participatory survey methods. Information collected through this Survey such as needs and issues of

these villages were utilized by the CCB coordinators for implementing the CIP.

(3) Preparation of Union Face Sheet (2006/03-2006/06)

Union Face Sheets were prepared for all 42 Unions, with developing the Union Profiles prepared by the General Condition Survey. Those Sheets were sent to all the Unions. In 11 pilot Unions, the workshops were held to share those Sheets.

3-2-2. Activities for Output 2

Organization Analysis Survey on local governments in Hafizabad District was conducted from Nov. 2004 to Mar. 2005. It included institutional analysis (policy, laws/rules/regulations) as well as organizational analysis (organizational structure, decision-making process, management control system, human resource management, local government culture). The results of the Survey was presented at the PCC held in March 2005. In addition, the workshop on sharing the fruits of this Survey was held in May 2005, attended by District officers and Tehsil officers.

3-2-3. Activities for Output 3

(1) Preparation of the draft CCB Improvement Plan (CIP) (2005/05-2005/08)

Draft CIP was prepared by the contracted consultant, with referring to the results of General Condition Survey, Community Survey, and Organization Analysis.

(2) Finalization of CIP (2005/05-2005/12)

After the series of discussion with District officers on the draft CIP, the CIP was finalized and approved by the PMU in December 2005.

(3) Establishment of system for implementing CIP

Following activities were undertaken:

- Recruitment of senior trainers and CCB coordinators (2005/09-10)
- Training for these CCB coordinators (2005/10&12)
- Opening of the CCB Support Centre (CSC) (2005/12)
- Setting of the CCB Information Board (2005/10-)
- Preparation of CCB Information Kit (2005/12, 2006/08-09)
- (4) Implementation/monitoring of CIP (I) (covering 15 pilot Unions)
 - Field facilitation by CCB coordinators (2005/11-)
 - Operation of CCB registration data base (2006/01) (for all 42 Unions)
 - Monitoring of the record of the activities by senior trainers and CCB coordinators
 - Series of meetings/workshops with executives and officers of Government of Punjab as well as those of Hafizabad District Government
 - Establishment of CCB Monitoring Committee and selection of its members (2006/02-03) (for all 42 Unions)
 - 1st Project Examination Committee (PEC) was held in June 2006 to approve 14 proposals

(5) Revision for CIP (II) (covering all 42 Unions) and its implementation

- CIP was revised in August 2006 in terms of its target (from 15 pilot Unions to all 42 Unions), way of facilitation (from visit-type to consultation at CFS), schedule of registration and approval procedure, position of the PEC, with reflecting the activities of CIP (I).
- Setting of CCB Facilitation Station (CFS) at 8 sites (2006/10)

3-2-4. Activities for Output 4

Several workshops and seminars were held for officials of Government of Punjab, the local government executives, officials, and public representatives to be shared with Project-related information as well as to acquire skills/knowledge necessary for the Project activities (Annex 1).

3-3. Implementation Procedure

(1) Project Implementation and Monitoring System

PCC meetings and PMU meetings have been held six times and five times respectively (Annex 2). Through these meetings, the Project-related information has been shared and progress in the Project activities has been reviewed among the parties concerned. In addition, other meetings/discussions have been made among the parties concerned upon necessity. Thus, it could be said that implementation and monitoring system for the Project has been basically established and functioned sufficiently.

(2) Communication and Information Sharing

Although no full-time staff has been assigned from Pakistani C/P to the Project, it seems that sufficient level of communication and information sharing between the Pakistani C/P and the Project (Japanese Experts) has been ensured through above-mentioned frequent meetings and discussions held between them. It could be said that understanding and commitment of the Pakistani C/P for the Project have also been ensured through those sufficient interaction between them.

4. RESULTS OF THE EVALUATION

4-1. Relevance

(1) Relevance to Pakistani Development Policy

In "Ten Year Perspective Development Plan 2001-2011" of Government of Pakistan, devolution policy strategy is raised. In addition, "Local Government Plan 2000" stipulates CCB as the village-level organization to facilitate people's participation in community development. As for Provincial level, Government of Punjab enacted "Punjab Local Government Ordinance (PLGO) 2001" and "Punjab Local Government Rules 2003", where composition and functions of the CCB is stipulated. Consequently, the Project, which aims to make CCB Program more effective and efficient by improvement of performance in local government, is relevant to Pakistani policies and strategies.

(2) Relevance to Japanese ODA Policy

"Japan's Country Assistance Program for Pakistan (February 2005)" and "JICA Country Program for Pakistan (July 2006)" regard "governance" as one of the cross-cutting issues, and emphasize smooth progress of devolution, the upgrading of administrative capabilities, and the maintenance of law and order. Thus, the Project is also relevant to these Japanese ODA policy.

(3) Relevance of Selection of the Project Target

It was reasonable to select Hafizabad District as the model for the Project, considering i) its average feature in terms of socio-economic and human development index, ii) relying on agricultural sector, iii) its accessibility both from Lahore and Islamabad, iv) its administration's positive attitude to have the Project.

4-2. Effectiveness

4-2-1. Achievement of Outputs

(1) Output1: Obstacles and needs in communities and people for the implementation of CCB activities in the model district are identified by the local governments through socio-economic survey

The results of socio-economic survey (General Condition Survey, Community Survey) and Union Face Sheets were shared with the local government executives and officials through the PCC and workshops. Since those sharing could be thought to promote their understanding on the obstacles and needs in communities and people, it could be evaluated that this output has been achieved.

(2) Output2: Room for improvement in public administration of CCB program in the model district is identified by the local governments through organization analysis

The results of the Organization Analysis Survey was presented at the PCC held in March 2005. In addition, the workshop on sharing the fruits of this Survey was held in May 2005, attended by District officers and Tehsil officers. Since these have promoted their understanding the room for improvement in public administration, it could be said that this output has been sufficiently achieved.

(3) Output3: CCB Improvement Plan (CIP) is created and implemented with the concept of project cycle management in the model district.

CIP was formulated and implemented, then, it was further revised for improvement, based on the feedback from monitoring on its implementation. In this manner, the concept of project cycle management has been incorporated into this procedure for revision, thus, it could be said that this output has been sufficiently achieved.

(4) Output4: The local government executives, officials, and public representatives in the model districts acquire necessary skills and knowledge of the project activities.

Through several workshops and seminars such as on PCM, PLGO, CCB rules, CCB awareness, and computer skills undertaken by the Project, it could be thought that they have acquired necessary skills and knowledge, thus, this output has been achieved. However, further inputs are required for them to keep those skills and knowledge.

4-2-2. Achievement of Project Purpose

Judging from the fact that 100 CCBs have been registered (profiles of those CCBs, please refer to Annex 3), 53 CCBs have completed their proposals, 13 proposals have been approved by the District Council, and 12 projects have been completed by the end of December 2006 due to the implementation of the CIP, the pace of which is faster than those in Hafizabad District before the Project started and the average of those in Punjab Province as the following table shows, it could be said that "CCB Program have become more effective and efficient by improvement of performance of local government in Hafizabad District", thus the project purpose has been achieved.

	The average no. of number of Registered CCBs (A)	The average number of completed projects (B)	The average performance (A)/(B) %
by 12/2006 (about 4 years)			
Punjab	320.7	16.2	5.0
NWFP	281.8	21.7	7.7
Sindh	118.3	24.5	20.7
Balochistan	33.5	0.3	0.9
Average	197.2	15.2	7.7
Total	21,294	1,642	7.7
from 12/2005 to 12/2006 (about 1 year)			
CSC work	100	12.0	12.0

This is also supported by the opinions from some of the CCBs that they have acquired knowledge/skills regarding CCB Program, their communication with the local government has become smoother, then, CCB activities (including registration, preparation of proposal, and implementation) have been progressed, thanks to the Project activities.

It should be kept in mind, however, that improved performance of local government has been sustained by such functions/services as CSC and CCB coordinators, which have been introduced or/and strengthened by the Project. Therefore, it is questionable whether the level of local government's performance could be sustained if function/services provided by CSC and CCB coordinators would not be continued.

4-3. Efficiency

4-3-1. Efficiency of Inputs

(1) Inputs of Japanese Side

1) Japanese Experts

For two and half years of the Project, three long-term experts (local governance and public administration (1), regional development/project coordinator (2)) were dispatched appropriately in considerations of expertise, timing and period.

In addition, three short-term experts in total (comparative study on regional development, poverty alleviation, regional development and gender) as well as four project consultation missions have been dispatched appropriately. In consideration of expertise of their members,

2) C/P Training in Japan

Five trainees were dispatched to short-term (about 10 days) training courses on "comparative study for local governance and regional development". It seems that those trainings have promoted their further understanding and support for the Project. There were certain evidences what they learned from those trainings was presented at the workshops as well as reflected into the CIP, thus, efficiency is high.

3) Equipments

Equipments provided are fully utilized for Project activities leading to full sufficiency.

4) Local Cost Expenditure

Although there are 2-month delay in money transfer at the beginning stage of the Project, those expenditures were fully utilized for the Project activities.

5) Local Staff

The Project has employed the senior trainers and the CCB coordinators by the local cost expenditures, with expectation of their functioning as the neutral intermediaries between the local government and CCBs. They have been appropriately utilized for implementing the CIP, such as facilitating people, supporting implementation of CCB projects, and their monitoring.

(2) Inputs of Pakistani Side

1) Assignment of C/P

All the Pakistani C/P personnel have been involved with the Project as a part of their regular work. Therefore, personnel transfer of the C/P personnel has been done without consideration of the Project. For instances, EDO-CD was unfortunately changed three times during two and half years, which impaired efficiency of the Project.

4-3-2. Efficiency of Activities

(1) Activities for Output 1

Despite 3-month delay in their starts, General Condition Survey and Community Survey were undertaken as planned. The results of those survey were properly shared among the parties concerned.

(2) Activities for Output 2

Organization Analysis Survey was undertaken as planned. The results of this survey were properly shared among the parties concerned.

(3) Activities for Output 3

CIP (I) was formulated (December 2005) and implemented as planned. Through the monitoring on the implementation of CIP (I), it was revised as CIP (II) (August 2006). The CIP (II) has been implemented since then. In general, the quantity and quality of the activities for generating Output 3 seems to be sufficient. However, the Project and/or the District Government have not always dealt with the issues for improvement identified in the process of implementing the CIP, in timely manner.

(4) Activities for Output 4

Many workshops and seminars have been undertaken for the parties concerned such as officials of Government of Punjab, the local government executives and officials, CCB members, other donors, NGOs, etc. It could be said that the quantity of those workshops/seminars is sufficient, in consideration of limited Project duration. Regarding the quality of those workshops/seminars, it could be also thought sufficient, according to the high evaluation by the participants and the lectures for some of those workshops/seminars (see Annex 1).

4-4. Impact

It could be said that the Project has demonstrated the model of basic project cycle management on CCB Program through formulation and implementation of the CIP. However, whether this model could be established and developed highly depends on the future directions of policy supports, institutional arrangements, and financial supports (see next section of 4-5. Sustainability). Thus, it is still difficult even at this completion stage of the Project to judge whether the overall goal of the Project could be achieved within few years.

4-5. Sustainability

4-5-1. Policy Support

Since "Legal Framework Order" assures "Punjab Local Government Ordinance 2001", policy support from the Government of Punjab for devolution and CCB Program is highly expected to continue.

4-5-2. Capacities of Pakistani Side

It was observed that the capacities of some CCBs have been enhanced by the Project with acquisition of knowledge/skills on CCB Program, however, the coverage of the Project is so far still limited. Thus, continuous supports for CCBs as well as community groups are required to promote CCB Program, as some CCBs expressed their desire that services provided by CCB coordinators should be continued.

On the other hand, though the capacities of the local government executives and officials on implementing the CCB Program have been also enhanced by the Project, those capacities are mainly related to procedural administration of CCB Program and their capacities on facilitating and communicating CCB/community groups are still insufficient since those functions have been carried out by such CCB coordinators under the Project. If these functions would be ensured by other way, it is highly expected the local government could continue to implement CCB Program with efficient and effective manner.

4-5-3. Organizational/Institutional Arrangement.

This Project has presented a new model of basic project cycle management on CCB Program, with setting-up the CSC for strengthening administrative functions regarding CCB Program as well as introducing CCB coordinators for undertaking such functions as field-level mobilization and facilitation. Discussion on how a system would be evolved to institutionalize this model and how the budget would be allocated for them is underway. If these arrangements could be done, the effects of the Project are expected to be sustained.

5. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Since its commencement in August 2004, the Project has demonstrated the model of basic project cycle management on CCB Program through formulation and implementation of the CIP with series of Project activities. This has resulted in sufficient amount of accomplishment in the Outputs and the Project Purpose initially planned, despite its limited duration.

Although the Project has achieved to its Outputs and Purpose within the Project period, which the Pakistani side has also appreciated, further time is required to accumulate more experiences on implementing and monitoring of CCB Program which could be feed backed for establishing and developing the model demonstrated by the Project. The duration of the Project is a bit short for both parties (Pakistani and Japanese) to examine post-Project arrangements to sustain the effects generated by the Project.

In this regard, it is recommended for both parties to take actions to continue the following functions and activities for certain period of time after the completion of the Project;

- Functions and services of CCB Support Center (CSC)
- Functions and services carried out by the CCB coordinators for CCBs and community groups
- Implementation and monitoring on CIP (II)

At the same time, while post-Project institutional/organizational arrangements should be examined without any delay, possible options for financial arrangements (such as utilizing part of CCB fund, budget of District government, follow-up scheme of JICA, assistances from other donors, etc.) should be continuously searched by the both parties.

Annex 1: List of Training Workshops & Seminar

Date	Seminar & Training	Lecturer / Trainer	Main Target	Evaluation
09/17/2004	Seminar on Community Development & Local Government @Avari Hotel, Lahore	Prof. Yoshio Kawamura Prof. Takashi Kurosaki	Senior Government Officials, Nazims & Tehsil Nazims, District Coordination Officers, Tehsil Municipal Officers, Donors and NGOs.	n.a.
01/05/2005 & 01/06/2005	Introductory Workshop on Project Cycle Management @Pearl Continental Hotel, Lahore	Mr Michael J.A. Zijderduijn and Ms. Revati Chawla from MDF-South Asia, Sri Lanka	Senior Government Officials, Nazims & Tehsil Nazims, District Coordination Officers, Executive District Officers (Community Development & Finance and Planning), District Officers-Social Welfare, Tehsil Municipal Officers, Donors and NGOs.	According to feedback forms from participants, all of them evaluated workshops as (very) useful and practical. Nearly all evaluated them as good or very good.
01/07/2005 & 01/08/2005	Introductory Workshop on Project Cycle Management @Officers Club, Hafizabad	Mr Michael J.A. Zijderduijn and Ms. Revati Chawla from MDF-South Asia, Sri Lanka	Nazim, Tehsil Nazims, District Coordination Officer, Executive District Officers, District Officers, Tehsil Municipal Officers from Hafizabad and Pindi Bhattian Tehsils.	
02/15/2005 & 02/16/2005	Introductory Workshop on Organizational Capacity Building @Officers Club, Hafizabad	Mr. L.M. Williams from MDF-South Asia, Sri Lanka and Mr. Najaf Khan; local trainer	Nazim, Tehsil Nazims, District Coordination Officer, Executive District Officers, District Officers, Tehsil Municipal Officers from Hafizabad and Pindi Bhattian Tehsils.	According to feedback forms from participants, all of them evaluated workshops as (very) useful and practical. Nearly all evaluated them as good or very good.
02/17/2005	Introductory Workshop on Organizational Capacity Building @Punjab Local Government Academy, Lalamusa, Gujrat	Mr. L.M. Williams from MDF-South Asia, Sri Lanka and Mr. Najaf Khan; local trainer	Senior Government Officials, Nazims & Tehsil Nazims, District Coordination Officers, Executive District Officers (Community Development & Finance and Planning), District Officers-Social Welfare, Tehsil Municipal Officers, Donors and NGOs.	

05/05/2005	Knowledge sharing workshop for sharing the fruits of Organization Analysis @Officers Club, Hafizabad	Mr. Richard Slater and Ms. Shahnaz Kapadia	Nazim, Tehsil Nazims, District Coordination Officer, Executive District Officers, District Officers, Tehsil Municipal Officers from Hafizabad and Pindi Bhattian Tehsils.	The comparison of scores of pre-test and post-test for the participants showed that there had been improvement in their understanding/knowledge in areas of Rule (255% increase), CCB (645%), Management (692%), and Planning (153%).
08/04/2005	Workshop of PLGO, 2001 (Amendments June, 2005) and CCB Rules and Guidelines @Officers Club, Hafizabad.	Mr. Abdul Jabbar Shaheen, Additional Secretary, Local Government & Rural Development Department and Ms. Tehmina Kazmi	Nazim, Tehsil Nazims, District Coordination Officer, Executive District Officers, District Officers, Tehsil Municipal Officers from Hafizabad and Pindi Bhattian Tehsils.	According to evaluation for participants by lecturers, it seemed that they had acquired necessary and enough knowledge on CCB in the workshop.
10/19/2005	Seminar on CCB Awareness @Officers Club, Hafizabad	Mr. Farig Sheikh from National Commission for Human Development (NCHD)	District Coordination Officer and all the Union Nazims of Tehsil Pindi Bhattian	According to evaluation by the lecturer, the participants' understanding on the issues is in general good; concept of CCB-good, community participation-fair, function of union administration-very good, CCB formation & registration-good.
11/01/2005	Seminar on CCB Awareness @Office of Tehsil Nazim, Pindi Bhattian	Mr. Shaukat Saeed from NCHD	District Coordination Officer and all the Union Nazims of Tehsil Hafizabad.	According to evaluation by the lecturer, the participants' understanding on the issues is in general good; concept of CCB-good, community participation-good, function of union administration-very good, CCB formation & registration-good.
12/22/2005	Seminar on "Citizen Community Board - Small, Steady and Sustainable Development" @Pearl Continental Hotel, Lahore	Professor Akira Nakamura, Professor Yoshio Kawamura, Professor Takashi Kurosaki, Mr. Shaukat Saeed and Syed Miktah Hussain Shah, DCO, Hafizabad	Senior Government Officials, Nazims & Tehsil Nazims, District Coordination Officers, Executive District Officers (Community Development & Finance and Planning), District Officers (Social	n.a.

			Welfare, Tehsil Municipal Officers, Donors and NGOs.	
02/23/2006 02/24/2006 & 02/25/2006	Workshop on Problem Analysis conducted by MDF South Asia for JICA-DSP staffs @Hafizabad	MDF, South Asia, Sri Lanka	JICA-DSP Staff that include Senior Trainers, CCB Coordinators and Engineer	According to the impression by the lecturer, the participants have benefited from the practical trainings and their knowledge/skills have been enhanced.
03/16/2006 03/17/2006 & 03/18/2006	Workshop on Problem Analysis conducted by MDF South Asia for JICA-DSP staffs @Hafizabad	MDF, South Asia, Sri Lanka	JICA-DSP Staff that include Senior Trainers, CCB Coordinators and Engineer	n.a.
Apr.-Jun. 2006	Workshop on CCB Rules & Regulations in Model Union	Mr. Shaukat Saeed, JICA DSP	Union Nazim, Naib Union Nazim, Union Councilors	n.a.
08/21/2006	Seminar on CCB Rules & Regulations @Jinnah Public Hall, Hafizabad	Mr. Imran Mojn Ms. Kulsom Mr. Asif Zaman	All the Union Nazims and three potential Union Councilors from the 42 Union Councils of Hafizabad District.	According to the assessment sheets, most of the participants understanding on the issues have been improved after the seminar.
09/05/2006	Community Mobilization Meeting (Tehsil Hafizabad) @Officers Club, Hafizabad	Mr. Imran Mojn Ms. Amber Mr. Faisal	Influential community people from the 25 Union Councils of Hafizabad Tehsil	n.a.
09/13/2006	Community Mobilization Meeting (Tehsil Pindi Bhattian) @ Soil and Salinity Research Institute, Pindi Bhattian	Mr. Imran Mojn Mr. Rai Mazhar Ms. Uzma	Influential community people from the 17 Union Councils of Pindi Bhattian Tehsil	n.a.
01/31/2007	Workshop on CCB experiences from various provinces	Mr. A. R. Saleemi, Coordinator. The survey of CCB practices in Pakistan by JICA DSP (supervised by Minoru Terada, Expert, JICA DSP)	Community in Hafizabad having strong interest in forming CCBs.	n.a.
02/01/2007	Workshop on CCB experiences from various provinces	Mr. A. R. Saleemi, Coordinator. The survey of CCB practices in Pakistan by JICA DSP (supervised by Minoru Terada, Expert, JICA DSP)	Community in Hafizabad having strong interest in forming CCBs.	n.a.

Mr. 74

**Annex 2: Project Coordination Committee (PCC)
Project Management Unit (PMU) Meetings**

PCC

Date	Issues	Member
11/29/2004	<p>Presentation on Organization Analysis by Mr. Richard Slater, Team Leader GHK Pakistan;</p> <p>Brief over-view of Socio Economic Survey by Mr. Osamu Inomata, JICA Expert/Project Coordinator;</p> <p>Schedule of Training in Japan by Mr. Hirofumi Kawakita, JICA Expert on Public Administration and Local Governance.</p> <p>Schedule of Seminars and Workshops in Pakistan by Mr. Inran Moin, Program Officer</p>	<p>1. Mr. Naguibullah Malik, Chairman PCC and Secretary, (L G& RD)</p> <p>2. Mr. Mukhtar Ahmed Ch., Senior Chief, P & D Department</p> <p>3. Mr. Ifikhar Hussain Shah, District Coordination Officer, Hafizabad</p> <p>4. Mr. Ansar Abbas Bhatti, Tehsil Nazim Pindi Bhattian</p> <p>5. Mr. Anis Ahmed Hashmi, Executive District Officer (CD), Hafizabad.</p> <p>6. Syed Ali Hassan, Tehsil Municipal Officer, Hafizabad.</p> <p>7. Mr. Mujahid Saleem, Tehsil Municipal Officer, Pindi Bhattian</p> <p>8. Mr. Richard Slater, Team Leader, GHK Pakistan</p> <p>9. Mr. Kawakita Hirofumi, JICA Expert on Public Administration & Local Governance</p> <p>10. Mr. Inomata Osamu, JICA Expert on Regional Development/Project Coordinator</p> <p>11. Mr. Inran Moin, Program Officer, JICA (DSP)</p> <p>12. Mr. Javaid Laif Secretary PCC and Additional Secretary (Development)</p>
03/29/2005	<p>Presentation on Organization Analysis by Mr. Richard Slater, Team Leader GHK Pakistan.</p> <p>Presentation on Socio Economic Survey by Mr. Amjad Bhatti, Principle Research Coordinator, RDPI.</p>	<p>1. Mr. Naguib Ullah Malik, Chairman PCC and Secretary, (L G& RD)</p> <p>2. Col. (R) Ali Ahmed Awan Zila Nazim, Hafizabad</p> <p>3. Mr. Mukhtar Ahmed Ch. Senior Chief, P & D. Department</p> <p>4. Mr. Ifikhar Hussain Shah District Coordination Officer, Hafizabad</p> <p>5. Professor Yoshio Kawamura JICA Short-term Expert</p> <p>6. Associate Professor Takashi Kurosaki JICA Short-term Expert</p> <p>7. Mr. Anis Ahmed Hashmi, Executive District Officer (CD), Hafizabad.</p> <p>8. Syed Ali Hassan Jaffery Tehsil Municipal Officer, Hafizabad.</p> <p>9. Dr. Richard Slater Team Leader, GHK Pakistan</p> <p>10. Mr. Nadir Ehsan Knowledge Management Specialist, GHK Pakistan</p> <p>11. Mr. Amjad Bhatti Research Coordinator, Rural Development Policy Institute (RDPI)</p> <p>12. Mr. Khalid Shah Assistant Research Coordinator, RDPI</p> <p>13. Mr. Kawakita Hirofumi JICA Expert on Public Administration & Local Governance</p> <p>14. Mr. Inomata Osamu</p>

		JICA Expert on Regional Development/Project Coordinator 15. Mr. Imran Moin Assistant Project Coordinator, JICA (DSP) 16. Mr. Javaid Latif, Secretary PCC and Additional Secretary (Development)
01/31/2006	Presentation on the background of the project by Mr. Kawakita Hirofumi, Presentation CCB Improvement Plan (CIP) by Syed Iftikhar Hussain Shah.	1. Mr. Akhlaq Ahmed Tarrar, Chairman PCC and Secretary, (L G & RD) 2. Mr. Mubashar Abbas Bhatti Zila Nazim, Hafizabad 3. Syed Iftikhar Hussain Shah District Coordination Officer, Hafizabad 4. Rai Jehangir Ali Kharal Tehsil Nazim, Tehsil Hafizabad 5. Mr. Javaid Latif, Secretary PCC, Additional Secretary (Development) 6. Mr. Anis Ahmed Hashmi, Executive District Officer (CD), Hafizabad. 7. Mr. Munir Ahmed Khan, Tehsil Municipal Officer, Tehsil Hafizabad. 8. Mrs. Bushra Yasmeen Assistant Chief, P & D Department. 9. Mr. Kawakita Hirofumi, JICA Expert on Public Administration & Local Governance 10. Ms. Minori Terada, JICA Expert on Regional Development/Project Coordinator 11. Mr. Imran Moin, Assistant Project Coordinator, JICA (DSP) 12. Mr. Asif Zaman, Senior Trainer, JICA-DSP 13. Ms. Kulshoom Akhtar Senior Trainer, JICA-DSP
05/16/2006	Presentation on Quantitative and Qualitative progress of CCBs in CIP by Syed Iftikhar Hussain Shah, District Coordination Officer, Hafizabad & by JICA-DSP Open discussion based on presentation	1. Mr. Naguib Ullah Malik, Chairman PCC and Secretary, (L G & RD) 2. Mr. Mubashir Abbas Bhatti, Zila Nazim, Hafizabad 3. Mr. Iftikhar Hussain Shah District Coordination Officer, Hafizabad 4. Mr. Maqsood Ahmed Ch, Executive District Officer-Finance & Planning 5. Rai Jehangir Kharal, Tehsil Nazim, Hafizabad Tehsil 6. Mr. Liaqat Chaudhry, Tehsil Municipal Officer, Hafizabad Tehsil 7. Mr. Kawakita Hirofumi JICA Expert on Public Administration & Local Governance 8. Mr. Minori Terada, JICA Expert on Regional Development/Project Coordinator 9. Mr. Imran Moin, Assistant Project Manager JICA (DSP) 10. Mr. Javaid Latif, Secretary PCC and Additional Secretary (Development)
08/07/2006	I. Progress of CCB Improvement Plan (CIP) for the period from May, 2006 to July, 2006 - Summary by District Coordination Officer Hafizabad. (By Syed Iftikhar Hussain Shah.	1. Mr. Akhlaq Ahmed Tarrar, Chairman PCC and Secretary, (L G & RD) 2. Mr. Mubashar Abbas Bhatti Zila Nazim, Hafizabad 3. Syed Iftikhar Hussain Shah

	<p>District Coordinator Officer)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Details by JICA-DSP. (By Mr. Imran Moin, Assistant Project Manager) 2. Orientation on Schedule of activities (one complete financial year) for the CCB Schemes in District Hafizabad. 3. Utilization of Management Information System - Creation of CCB Database - Compilation of Union Face Sheet - Hafizabad General Information CD 4. Farewell greetings by Mr. Hirofumi Kawakita, Project Manager, JICA-DSP. 	<p>District Coordination Officer, Hafizabad</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Rai Jahangir Ali Kharal, Tehsil Nazim, Tehsil Hafizabad. 5. Mr. Maqsood Ahmed Ch. Executive District Officer (CD), Hafizabad. 6. Rana Muhammad Ameen, Executive District Officer (CD), Hafizabad. 7. Mr. Waqar Kazmi, Tehsil Municipal Officer, Tehsil Pindi Bhattian. 8. Mr. Kawakita Hirofumi, JICA Expert on Public Administration & Local Governance 9. Ms. Minori Terada, JICA Expert on Regional Development/Project Coordinator 10. Mr. Imran Moin, Assistant Project Coordinator, JICA (DSP) 11. Ms. Kulsoom Akhtar, Senior Trainer, JICA-DSP 12. Mr. Rashid Rehman Ali CCB Database Administrator, JICA-DSP
01/11/2007	<ol style="list-style-type: none"> 1. Greetings and ending of the Project (by Mr. Tsutomu Shimizu) 2. Evaluation Mission (by Mr. Kenji Ishizuka) 3. Concluding Seminar in February 2007 (by Ms. Minori Terada) 4. Second trial for Punjab Initiative Fund (by Mr. Imran Moin) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mr. Akhlaq Ahmed Tarrar, Chairman PCC and Secretary, (L. G & RD) 2. Mr. Mubashar Abbas Bhatti Zila Nazim, Hafizabad 3. Syed Iftikhar Hussain Shah District Coordination Officer, Hafizabad 4. Mr. Javaid Latif, Secretary PCC and Additional Secretary (Development) 5. Rana Muhammad Ameen, Executive District Officer (CD), Hafizabad. 6. Mrs. Bushra Yasmeen Assistant Chief, P & D Department. 7. Mr. Waqar Kazmi, Tehsil Municipal Officer, Tehsil Pindi Bhattian. 8. Mr. Sohail Anwer, Tehsil Officer, (I&S), Tehsil Hafizabad 9. Mr. Tsutomu Shimizu, Senior Deputy Resident Representative, JICA Pakistan Office 10. Mr. Kenji Ishizuka, Deputy Resident Representative, JICA Pakistan Office 11. Ms. Minori Terada, JICA Expert on Regional Development/Project Coordinator 12. Mr. Haroon-ur-Rasheed, Program Officer, JICA Pakistan Office 13. Mr. Imran Moin, Assistant Project Coordinator, JICA (DSP) 14. Ms. Kulsoom Akhtar, Senior Trainer, JICA-DSP

PMU

Date	Issues	Member
01/13/2005	<p>Briefing/Presentation on Project in Urdu by Mr. Imran Moin, Ms. Ammara Kaukab & Mr. Sajid Sherazi.</p> <p>Presentation on Socio Economic Survey by Mr. Amjad Bhatti, Rural Development Policy Institute (RDPI).</p> <p>Presentation on Statistical Survey in Hafizabad by Mr. Safat Shurif, EYCON Solutions</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Col. (R) Ali Ahmed Awan, Chairman PMU and Zila Nazim, Hafizabad 2. Mr. Ifkhar Hussain Shah, Secretary PMU and District Coordination Officer, Hafizabad 3. Mr. Maqsood Ahmed, Executive District Officer (F & P), Hafizabad. 4. Mr. Anis Ahmed Hashmi, Executive District Officer (CD), Hafizabad. 5. Syed Ali Hassan Jaffery, Tehsil Municipal Officer, Hafizabad. 6. Mr. Mujahid Saleem, Tehsil Municipal Officer, Pindi Bhaitan 7. Mr. Kawakita Hirofumi, JICA Expert on Public Administration & Local Governance 8. Mr. Inomata Osamu, JICA Expert on Regional Development/Project Coordinator 9. Mr. Imran Moin, Assistant Project Coordinator, JICA (DSP) 10. Ms. Ammara Kaukab, Project Assistant, JICA (DSP) 11. Mr. Sajid Sherazi, Field Coordinator, JICA (DSP)
02/24/2005	<p>Progress Report on Socio Economic Survey by Mr. Amjad Bhatti, Rural Development Policy Institute (RDPI).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Col. (R) Ali Ahmed Awan, Chairman PMU and Zila Nazim, Hafizabad 2. Mr. Maqsood Ahmed, Executive District Officer (F & P), Hafizabad. 3. Mr. Anis Ahmed Hashmi, Executive District Officer (CD), Hafizabad. 4. Syed Ali Hassan Jaffery, Tehsil Municipal Officer, Hafizabad. 5. Mr. Osamu Inomata, JICA Expert on Regional Development/Project Coordinator 6. Mr. Haroon-ur-Rashid, Programme Officer, JICA Pakistan Office 7. Mr. Amjad Bhatti, Representative, Rural Development Policy Institute (RDPI) 8. Ms. Gulistan Ibadat, Gender Consultant, JICA Devolution Support Project 9. Mr. Imran Moin, Assistant Project Coordinator, JICA (DSP)
11/29/2005	<p>CCB Improvement Plan</p> <p>Addition of 5 New Union Councils in Pilot U/Cs</p> <p>Weekly meeting with the District Coordination Officer</p> <p>Formation of Monitoring Committees</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mubbashar Abbas Bhatti, Chairman PMU and Zila Nazim, Hafizabad 2. Rai Jahangir Ahmed Kharal, Tehsil Nazim, Hafizabad 3. Syed Ifkhar Hussain Shah, Secretary PMU and District Coordination Officer, Hafizabad 4. Mr. Maqsood Ahmed, Executive District Officer (F & P), Hafizabad. 5. Mr. Anis Ahmed Hashmi, Executive District Officer (CD), Hafizabad. 6. Mr. Munir Ahmed, Tehsil Municipal Officer, Hafizabad. 7. Mr. Hirofumi Kawakita, JICA Expert on Public Administration & Local Governance 8. Mr. Asif Zaman Khan, Senior Trainer.

		<p>JICA-DSP 9. Ms. Kulsoom Akhtar, Senior Trainer, JICA-DSP 10. Ms. Shirrin Bilal, Manager Information CCB, JICA-DSP 11. Mr. Asif Ali, CCB Coordinator, JICA-DSP 12. Ms. Amber Shehzadi, CCB Coordinator, JICA-DSP 13. Mr. Faisal Raza, CCB Coordinator, JICA-DSP</p>
05/04/2006	<p>Holding up of Project Evaluation Committee Meeting</p> <p>CCB Registration Cleaning Exercise</p> <p>Role of CCB Coordinators</p> <p>Water Courses Projects</p> <p>Exclusive Classification of CCB Projects</p> <p>Processing of CCB Projects in 74 Days</p>	<p>1. Mubhashar Abbas Bhatti, Chairman PMU and Zila Nazim, Hafizabad 2. Syed Iftikhar Hussain Shah, Secretary PMU and District Coordination Officer, Hafizabad 3. Mr. Siddique Baloch, Executive District Officer (Works & Services), Hafizabad, 4. Mr. Muhammad Nawaz Ghazi, District Officer (Roads), Hafizabad, 5. Mr. Naeem Ahmed Waraich, Tehsil Officer (Regulation), TMA, Tehsil Pindi Bhattian, 6. Mr. Muhammad Ashraf Asif, Office Superintendent, TMA, Tehsil Hafizabad, 7. Mr. Minoru Terada, JICA Expert on Regional Development 8. Mr. Imran Moin, Assistant Project Manager, JICA-DSP. 9. Mr. Asif Zaman Khan, Senior Trainer, JICA-DSP 10. Ms. Kulsoom Akhtar, Senior Trainer, JICA-DSP 11. Mr. Shaukat Saeed, Senior Trainer, JICA-DSP</p>
06/27/2006	<p>Schedule of activities (one complete financial year) for the CCB schemes in the District Hafizabad.</p> <p>Status of the Proposal Examination Committee (PEC)</p> <p>Support for the Tehsil Schemes</p> <p>Discontinuation of Sunday as working day</p>	<p>1. Mubhashar Abbas Bhatti, Chairman PMU and Zila Nazim, Hafizabad 2. Syed Iftikhar Hussain Shah, Secretary PMU and District Coordination Officer, Hafizabad 3. Mr. Maqsood Ahmed Ch., Executive District Officer (Finance & Planning), Hafizabad. 4. Mr. Muhammad Ameen, Executive District Officer-Community Development Hafizabad. 5. Mr. Minoru Terada, JICA Expert on Regional Development 6. Mr. Imran Moin, Assistant Project Manager, JICA-DSP. 7. Mr. Asif Zaman Khan, Senior Trainer, JICA-DSP</p>

S.No	CCB Registered		Union council	Villages
	Name of CCB	Project		
1	KNAYALKA CCB	Veterinary dispensary	Rasulpur Tatar	Sonargi Kharal
2	CHADHAR CCB	Link road to Breeding Bull	Chiranki Lalke	Thajha Deeka
3	GONDAL CCB	Rural Dispensary	Kot Shih Mohammad	Khan Pur
4	RAIPOOT CCB	Water courses	Dhirkanki Lalke	Seeray Tatar
5	JEEWEY JEEWEY KHAN PUR CCB	Water Course	Kot Gato Mohammad	Khan Pur
6	ALHAMO CCB	Sports Center	Sukheka	Ali Abad
	ALHAMO CCB	Vocational Training Center	Sukheka	Ali Abad
7	SABAN CCB	Vaccination	Sukheka	Haji Furu
8	AL FAJAR CCB	Breeding Bull	Nahjawaia	Uddold
9	KHUDDAM-E-MILLAT CCB	Boundary Wall of GPS	Naukhan	Wahro
10	BEHITARAQYATI CCB	Street Pavement (Tehsil)	Qila Ram Kaur	Dhigranwall
11	CARE CCB	Vocational Training Center	Qila Ram Kaur	Dhigranwall
12	AL RAZA CCB	Blood Bank	City UC 20/3	Chauk Farooque - Azam
13	TAMEER-E-MILLAT CCB	Vocational Training Center	City UC 20/6	Sarkari Park
14	KHAN CCB	Vocational Training Center for disabled	City UC 23/6	Safli Awan
15	ESHA CCB	Vocational Training Center	City UC 22/5	Mohalla Qasbi Pura
16	CHANNAN CCB	Breeding Bull	Behlol Pur	Choccher
	CHANNAN CCB	Sports Hall in Community	Behlol Pur	Choccher
17	DILAWAZ CCB	Vocational Training Center	Pindi Bhatian City 40	Hadiy
18	GOLAYA ZAMINDAR CCB	Dispensary	Thatha Khoro Mahmud	Garni Wahab
19	CHANNAB CCB	Rural Dispensary	Behlol Pur	Behlol Pur
20	BABAL CCB	Rural Dispensary	Thatha Khoro Mahmud	Khori Lalera
21	ISLAM CCB	Big Ambulance for hospital	Pindi Bhatian City 45	Main Bazar
	ISLAM CCB	Ultrasound Machine and incubator for Hospital	Pindi Bhatian City 45	Main Bazar
22	PANJAN PAK CCB	Road	Kot Nakla	Kot Nakla
23	SARGANA CCB	School Facilities	Badar Ali	Badray Sargana
24	KOT BAKHTAWAR CCB	Civil Dispensary	Rangay Chatha	Kot Bakhtawar
25	SHADAB CCB	Bridge on rajah TO TOILEY BLOCK	Mstheka	Sarkhi
26	AL SHAMA CCB	Road	Karyala	Chani Heshoakh Rai
27	BAHAR-EMADINA CCB	Breeding Bull	Kaolo Tatar	Rahga Sayedon
28	REHMANI CCB	Ambulance	City UC 1/21	Munawar Plaza, Wapke Chouk
29	HQORANI CCB	Breeding Bull	Rasulpur Tatar	Nawan Shehar
30	AL MADINA CCB	Bank filling in girls primary school	Karyala	Bhota Kalan
	AL MADINA CCB	Breeding Bull	Karyala	Bhota Kalan
31	AMJUMAN NAUJWANAN-E-HAFIZABAD CCB	Ambulance	Harizabad 18/1	Police Road
32	DREAMLAND CCB	Road	Mustafa abad	Hinglona
	SOCIAL MOBILIZER	Facilitation of community people	Harizabad 3/21	Rail Bazar
33	MISAF CCB	Breeding Bull	Mustafa abad	Macco Nika
34	THAGAL CCB	Breeding Bull	Badar Ali	Rash Tishah
35	LADAY CCB	GPS Mapping Facilities	Badar Ali	Faqih Laday
36	UMEED CCB	Breeding Bull	Chirkanki Lalke	Ghanni Wazira
37	PARADISE CCB	Rural Dispensary to Breeding Bull	Mustafa abad	Nawal Hamid Rai
38	MOON CCB	Breeding Bull	Mustafa abad	Nour Bhai Khan
39	ANGOL CCB	Ambulance	Kooski	Kooski

40	AL UMAR CCB	Multipurpose Hall	Winn	Winn
	AL UMAR CCB	Furniture for boys primary School	Winn	Winn
41	BHATTI CCB	TMA Project	Nahianwala	Malaiga
42	KHARAL CCB	Breeding Bull	Machhara Kalan	Kaseedy
43	SHULAM-E-ALL-UMRAH CCB	TMA Project	Shah Jamal	Larki Shah
44	PIR BHAI CCB	Veterinary Dispensary	Jalpur Bhatran	mehmood Pur
45	LAWARAY DEVELOPMENT CCB	Veterinary Dispensary	Winn	Lawaray Kalan
46	RANA CCB	GPS Missing Facilities	Menaikwala	Kha Umaran Ghani
47	WANGAR CCB	Rural Dispensary	Tatha Khara Malma	Shafi Manaka
48	SONA CCB	Breeding Bull	Karyala	Wachoki Kalan
49	KIZWAL CCB	Civil Dispensary	Nahianwala	Toola
50	ADIL CCB	Breeding Bull	Rasulpur Tana	Dhaffar
51	AL NOOR CCB	Clinic for Emergency	Sukheke	Ghata Mandi
52	ZAINAB CCB	Vocational Training Center	Pindi Bhatian City 40	Muhallan Jaypura
53	BISMILLAH CCB	Vocational Training Center	Kot Nakha	Tatha Langar
54	AL AMIN CCB	Construction of GPS	Bhokra	Tatha Arneen
55	AGAD CCB	Boundary Wall of GPS	Behal Pur	Chak Saboo
56	ITTEFAQ CCB	Missing Facilities in boys primary School	Nahianwala	Sawan Pura
57	KISSAN CCB	Civil Dispensary	Kot Nakha	Tatha Langar
58	AL HAMD CCB	Civil Dispensary	Mustafa abad	Machhankha
59	TAMEER-E-BADAR ADI CCB	Egg-Filling of boys primary School	Sadar Ali	Ghataka
60	SUB DIVISIONAL CCB	Missing Facilities in Degree Colleges	Pindi Bhatian	Muhallan West
61	PAKIZZA CCB	Missing Facilities in boys primary School	Nahianwala	Sadar
62	AL RAHIM CCB	Civil Dispensary	Sukheke	Haji Pura
63	AL BADAR CCB	Breeding Bull	Vanika Taraf	Umrak Kalan
	AL BADAR CCB	Egg Filling in girls middle School	Vanika Taraf	Umrak Kalan
64	TARAN CCB	Breeding Bull	Dhrianka Laika	Banwala
65	NEW LIFE CCB	Rural Dispensary	Sadar Ali	Machhara Kalan
66	CITY FRIENDS CCB	Ampulance to Water Cooler in GPS	Behalabad 20/6	
67	AMAN CCB	Civil Dispensary	Sukheke 41	Fazlpura
68	AL BADAR CCB	Vocational Training Center	Bhokra	Jandoke
69	HUMIRA CCB	Breeding Bull	Machhara Kalan	Jassaki
	HUMIRA CCB	Civil Dispensary	Machhara Kalan	Tahli Goraya
70	BISMILLAH CCB	Breeding Bull	Mustafa abad	Tatha karam Dad
71	MADRINA CCB	Veterinary dispensary	Vanika Taraf	Umrak Kalan
72	HELPING HANDS CCB	Veterinary dispensary	Machhara	Sambal
73	BISMILLAH CCB	Breeding Bull	Machhara	Waleke
74	RAJ CCB	Breeding Bull	Machhara	Banwala
75	KHARAL CCB	Breeding Bull	Machhara	Machhara
76	SHADAB CCB	GPS Missing Facilities	Machhara	Sakhi
77	MAN ARSHAD GHANEED CCB	Community Medical School	Behal Pur	Behal Pur
78	MISHRY CCB	Civil Dispensary	Bhokra	Jandoke
79	AL AWAN CCB	Breeding Bull	Sasoo	Kot Hassan
80	KAMRAN CCB	Breeding Bull	Karyala	Machhara Kalan
81	ALI CCB	GPS Missing Facilities	Shah Jamal	Gaseedy
82	MUAZAM BHATTI CCB	Ampulance	Ramkay Chatha	Gurawala
83	ABDULLAH CCB	Breeding Bull	Ramkay Chatha	Kot Saleem
84	TAMEER-E-MILLAT CCB	Construction of Labour Room in a Clinic	Ramkay Chatha	Ramkay Chatha

86	CHATHA CCB	Civil Dispensary	Ranjay Chatha	Koonanwan
86	AFZAL CCB	Breeding Bull	Chak Khirai	Asht Bansi
87	KHUSHAL CCB	Civil Dispensary	Madhari Kaleri	Kor Khushal
88	KARYALA WELFARE CCB	Sports Hall for BPS	Karyala	Karyala
88	ABU BAKAR CCB	GPS Missing Facilities	Shah Jamal	Thakha Jehedi
89	ROYAL CCB	Pye mature	Vanika Tarar	Vanika Tara
91	ANJUMAN-E-GHULAMAN-E-MUSTAFA CCB	Civil Dispensary	Keseokh	Kot Hassan
92	FRIENDS CCB	Veterinary Dispensary	Basar Ali	Tika Shah Bahol
93	AL MADINA CCB	Breeding Bull	Ranjay Chatha	Sulanwala
94	INSAF CCB	Breeding Bull	Nauthan	Nawan Maseka
95	BRIGHT FUTURE CCB	Electrification	Shah Jamal	Sarrop Wala
96	GILANI CCB	Pye mature	Pindal Eshwan	Noori Muhaillah Jalalpur road
97	AMIN CCB	Breeding Bull	Eshwre	Paranaka
98	INQIYATA CCB	Technical Support for CCB'S	Hafizabad 25/3	Mohammad Pura
99	KHARAL CCB	Breeding Bull	Kot Said Mohammad	Thakha Janid Hassan Wala
100	NAYEED-E-SHAH CCB	Breeding Bull	Bhanna	Par Churana

[In this PDM, "CCB system" means that Institutions of CCB (Local Government Ordinance 2001, Guideline of CCB etc) established by province and federal governments. "CCB program" means that policies and measures on CCB implemented by local governments (Decision-making and Procedures etc). "CCB activities" means that activities on CCB implemented by residents]

Project title: The Project on Improvement of Public Administration for Local Governments in Punjab

Date of Preparation: JULY,2004

Narrative summary	Objectively verifiable indicators	Means of verification	Important assumptions
<p>Super goal</p> <p>The model of basic project cycle management on Citizen Community Board (CCB) Program is institutionalized by the government of Punjab and local governments in the model district (project cycle means "Plan – Do – See" process)</p> <p>Overall goal</p> <p>The model of basic project cycle management on Citizen Community Board (CCB) Program is developed by improvements to components of CCB Improvement Activities in the model district</p>	<p>1. The number of CCB activities applying the model of basic project cycle management three (3) years later after the project completion</p> <p>2. Capacity Building of local government officials through the implementation of the CCB Program</p>	<p>Monitoring and evaluation report of CCB program by local governments in the model district</p>	<p>The government of Punjab and local governments in the model district continue to make every effort to establish the model</p>
<p>Project purpose</p> <p>Citizen Community Board (CCB) Program becomes more effective and efficient by improvement of performance in local governments in the model district</p>	<p>Comparison of the number of CCB activities between before and after project</p> <p>The resident's needs identified in the socio-economic survey are given high priorities in CI</p>	<p>Evaluation report of this project</p>	<p>The government of Punjab continues to facilitate CCB system for local governments</p>
<p>Output</p> <p>1.Obstacles and needs in communities and people for the implementation of CCB activities in the model district are identified by the local governments through socio-economic survey</p> <p>2. Room for improvement in public administration of CCB program in the model district is identified by the local governments through organization analysis</p> <p>3. CCB Improvement Plan (CIP) is created and implemented with the concept of project cycle management in the model district</p> <p>4. The local government executives, officials and public representatives in the model districts acquire necessary skills and knowledge of the project activities</p>	<p>Comparison of the perspective of local government officials for obstacles and needs of communities between before and after survey</p> <p>Comparison of the perspective of local government executives for room of improvement in public administration between before and after survey</p> <p>Comparison of objective indicators in CIP between before and after the implementation of CIP</p> <p>Results of the interviews of local government executives about effectiveness of case studies and evaluation report</p> <p>Ratio (80% is acceptance line) of successful participants (judged by examination and interviews)</p>	<p>The report of the socio-economic survey</p> <p>The report of organization analysis</p> <p>CIP evaluation report</p> <p>The results of the examination and interviews</p>	<p>The model district will not be faced with any radical changes economically and socially</p> <p>The model district government does not change their structure radically</p> <p>Same as above 2 assumptions</p> <p>Most of training participants continue to commit to CCB program</p>
<p>Activities</p> <p>For Output 1</p> <p>1-1. To interview local government officials for obstacles and needs of communities</p> <p>1-2. To implement monitoring of CCB (FY2003) program with local government officials</p> <p>1-3. To implement a socio-economic survey on CCB activities with local government officials</p> <p>1-4. To analyze the data from monitoring and the socio-economic survey with local government officials</p> <p>For Output 2</p> <p>2-1. To analyze their own organizational structure and echelon structure for CCB program with local government officials</p> <p>2-2. To analyze their own organization on the management of information flow, communication flow and decision making process for CCB program with local government officials</p> <p>2-3. To analyze their own organization of governmental regulations and the authority of managers for CCB program with local government officials</p> <p>For Output 3</p> <p>3-1. To choose core member and assign their role for CII</p> <p>3-2. To clarify and recognize the goal of CII</p> <p>3-3. To set up objectives and indicators of CIP with the fruits of the socio-economic survey and organization analysis</p> <p>3-4. To design the process of CIP to recognize milestones at every step clearly</p> <p>3-5. To implement CIP and to record the process with After Action Review method</p> <p>3-6. To monitor CIP with record of After Action Review</p> <p>3-7. To adjust CIP activities with the result of monitoring</p> <p>3-8. To evaluate objectives and indicators of CIP</p> <p>3-9. To prepare the project case study and evaluation report with the fruit of monitoring and evaluation</p> <p>For Output 4</p> <p>4-1. To hold workshops and trainings in public administration, project cycle management, management and the utilization of information, community and regional development and case study etc for the local government executives, officials, and public representatives</p> <p>4-2. To monitor workshops and trainings in public administration, project cycle management, management and the utilization of information, community and regional development and case study etc for the local government executives, officials, and public representatives</p> <p>4-3. To implement examinations and interviews for trainees and participants in the workshops and trainings to evaluate their accomplishments</p> <p>4-4. To provides training courses in Japan to share knowledge and experience on local governance in Japan</p>	<p style="text-align: center;">Input</p> <p><u>Pakistan</u></p> <p>1. Human Resources</p> <p>1) Officials from the government of the Punjab (1 official, 1 assistant)</p> <p>2) Officials from the District government</p> <p>3) The member of the Project Coordination Committee (PCC) and of the Project Management Unit (PMU)</p> <p>2. Other Resources</p> <p>1) Provision of a Project Office</p> <p>2) Miscellaneous expenses for running the Office (Electricity, Water, Gas expenses)</p>	<p><u>Japan</u></p> <p>1. Human Resources</p> <p>1) Two (2) Long-term experts</p> <p>2) Four to Six (4 – 6) Short-term experts (gender, management information systems, project cycle management etc.)</p> <p>2. Other Resources</p> <p>The cost for the following items</p> <p>1) Training Course in Japan (1 or 2 courses)</p> <p>2) Training Courses and Workshops in model district (for project cycle management, management information system, computer skills etc.)</p> <p>3) Two (2) surveys (Socio-economic survey and Organization Analysis)</p> <p>4) Other necessary equipment (computers, printers, etc)</p>	<p style="text-align: center;">Precondition</p> <p>Federal and Provincial government can keep condition stable politically, economically and socially.</p>

