

スリランカ国全国廃棄物管理支援センター能力向上プロジェクト（CUP-NSWMSC）中間評価グリッド

実績の検証（PDM項目より）

プロジェクトの概要と指標	調査結果（達成度）	備考 （入手手段等）
上位目標		
地方自治体が廃棄物管理事業を改善する < 指標 > スリランカ国の全地方自治体の8割で、 町中のごみによる不衛生問題が解決され、良好な状態が保たれる ごみ処理・処分による環境及び社会への悪影響が許容範囲内に管理される し尿収集・処理が良好に行われる その他のごみ（医療廃棄物、屠殺廃棄物、建設廃棄物、事業系廃棄物等）管理が良好に行われる	現状から判断して、現在の上位目標（及び指標）は、達成困難なレベルに設定されていると判断せざるを得ない。更に現実的な目標設定が必要であり、また、対象者と上位目標の達成時期設定についてもより現実的にするよう再考が求められる。これについては、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）2（案）のなかで以下のような案を提示した。 現在のPDM 上位目標 指標 8割の地方自治体において…… 提案内容 2015年までに、「対象100地方自治体」と指定した地方自治体のうち5割で……	プロジェクト資料、サイト視察、インタビュー
プロジェクト目標		
全国廃棄物管理支援センター（NSWMSC）が、関連省庁や州議会政府等の関係者と協力して、廃棄物管理国家戦略に沿っ	< キャパシティの獲得 > モデル・プロジェクトとして、建設中のコンポスト・プラント5カ所（省予算による1カ所を含む）し尿処理施設1カ所（省予算）という目に見える成果が産出されたのは、省関係者のリーダーシップとコミットメントがあったからこそなし得た結果であると評価できる。	プロジェクト資料、サイト視察、インタビュー

<p>た地方自治体の廃棄物管理事業を支援できるキャパシティを獲得する</p> <p>< 指標 > NSWMSCが、プロジェクト終了後の活動計画書を作成しているとともに、予算を確保し、持続的に活動を継続的にできる状態にある</p>	<p>同時に、プロジェクト目標である「NSWMSCのキャパシティの獲得」という本来の結果を十分出すに至っておらず、現時点では期待された達成度に至っていない。現状の改善がない場合、プロジェクト後半でプロジェクト目標が達成される見込みは低いといわざるを得ない。</p> <p>これは主に以下の理由による。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・十分な要員配置、特にマネジメントレベルの人員が配置なされなかったことから、技術移転、組織機能強化が進まなかった。 ・地方自治体の喫緊のニーズに対応することと、NSWMSCのキャパシティの向上というバランスが崩れ、前者に傾注せざるを得なかった。 <p>< 関係者との協力 > 現在、NSWMSCは地方自治体を直接支援する体制になっており、地方自治体の廃棄物管理を監督する立場にある州政府の関与が少ない。プロジェクトはこの点を改善する必要がある。</p> <p>< 指標 > 2008年3月に改訂された現在の指標は、明確な「基準」が示されておらず、このままでは最終的にプロジェクト目標の達成を測ることは困難である。プロジェクトの終了に向けて適切な指標の設置という改善が求められる。</p>	<p>一、質問票</p>
--	---	--------------

アウトプット1	活 動		
<p>NSWMSCの組織管理のキャパシティが強化される</p> <p>< 指標 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト活動時点のキャパシティが測定される ・プロジェクト終了までに、明確な業務プロセスと意思決定 	<p>NSWMSCのキャパシティ・アセスメント</p>	<p>本プロジェクトでは日本人専門家が開発したトライアングル・チャートによって、「個人レベルと組織レベルの廃棄物管理における包括的なキャパシティ・アセスメント」が定期的実施されている。個人の評価はあくまでも自己評価に基づくものであるが、日本人専門家チームのチーフアドバイザーの評価結果も同時に示されており、それと照合することで一定の客観性が保たれている。結果については報告書本文に示した。</p>	<p>プロジェクト資料、サイト視察、インタビュー、質問票</p>

<p>プロセスの下にNSWMSCが業務を行える</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 「廃棄物管理」情報システム等を用いて、様々な有益な情報を関係機関に提供できる 2. NSWMSCが、活動計画等を記載した包括的なNSWMSCの中期計画を策定及び更新できる 3. NSWMSCが、廃棄物管理国家戦略の推進状況や提言に関する年次報告書を発行する 4. NSWMSC職員全員が集中訓練を受けて、全員が廃棄物管理に関する基本知識を得る 5. NSWMSCが廃棄物管理分野のドナー等の国際機関や国内関連機関とネットワークを確立し、定期的に会合が開催される 6. プロジェクトの目的とその成果に対して、一般市民とスリランカ国内の廃棄物関連の専門家の認識の高まりが意識調査によって確認される 7. 個人のキャパシティは、職員全員の総合値が70%に達する組織のキャパシティが70%に達する 	<p>NSWMSCのマネジメント体制の改善支援</p> <p>NSWMSCの業務プロセスの整備支援</p> <p>廃棄物管理情報システムの構築支援</p>	<p>プロジェクトはAnnex3に示す組織体制で活動を実施している。プロジェクトの一般的な業務システムについては、省の規範に沿う形で体制が整えられている。</p> <p>活動計画については建設サイトごとの施工管理計画と年間の作業プロセス概要表はあるものの、「組織構成、作業内容記述書、責任体制」とリンクし、一定期間（年、月あるいは四半期、週）ごとにだれが何をすべきかが明確になっている具体的な活動計画が作成されていない。この点は改善が必要である。</p> <p>全国の地方自治体、特にプロジェクトの対象となった自治体の情報については基本的なデータが収集され、「情報システム」として管理されている。プロジェクト後半では更に情報が追加され、情報システムの質も向上し、活用されることが期待される。</p> <p>しかし、情報の質を判断するためには、一定の知識と経験が求められるため、NSWMSC自身で情報システムを構築、維持、活用していくためには、更に時間を必要とすると判断される。</p> <p>プロジェクトの活動や廃棄物管理に関する記事を扱ったニュースレター（3言語）をこれまでに3回配布しているが、これは日本人専門家が執筆、編集している。また、プロジェクトのウェブサイトが管理され、情報発信がなされている。同時にプロジェクト活動を概説したプロジェクトパンフレットが作成され、活用されている。</p> <p>同時に現地でのヒアリングにおいて、NSWMSCからの情報を十分受け取っていないとする関係者もいた（マータラのACLG：地方自治副担当官等）。地域によってもプロジェクト関係者の巻き込みが異なり、また、その状態も変化していくことから、情報の活用においては、折に触れてキーとなるステークホルダーの洗い出しを行うことが求められる。</p>	
---	---	--	--

8. プロジェクト関係者がNSWMSCのキャパシティが改善されたと評価する	NSWMSCの中期計画の策定支援	2009年3月に策定される予定である「NSWMSC中期計画」は、本プロジェクトのみならずNSWMSCの運営に重要な意味を帯びている。過去2年間の経験を基に、タイムフレームとマイルストーンを示した中期的な計画目標と、組織のミッションを明確にする時期に来ているからである。本中間評価の「提言」部分では、この「中期計画」を「中期戦略」と位置づけ、様々な現在の課題に対する対応策を盛り込むよう提言している。	
	廃棄物管理国家戦略の推進、検討、提言活動支援	現在までのところ、廃棄物国家戦略に対する提言や資料提供等の活動は行われていない。プロジェクトのすべての関係者をどう取り込みながら本活動を実施していくのかについて具体的なプランが求められている。	
	NSWMSCの人的資源管理計画策定支援と活動促進支援	これは次項のキャパシティ・アセスメントとも関連するが、NSWMSCスタッフの人的資源開発においては、JICA本邦研修、日本人専門家による各種廃棄物関連のレクチャー及び現地訓練機会、語学研修（外部リソース活用）等、様々なトレーニングの機会が40以上提供された（後二者をAnnex4に示す）。質問票によると、これらに対するスタッフの満足度も高い。また、今後はこれらの効果測定も検討されるべきである。	
	廃棄物管理分野のドナー・コーディネーションと外部資源の活用促進支援	プロジェクトは、これまでに関係するドナーや他機関との協議を適宜、必要に応じて行ってきたほか、省を主催者として「廃棄物管理セミナー（National Seminar on Solid Waste Management）」を2回開催している。 第1回 2007年6月18日 84名の参加者（NSWMSC関係者を含む） 第2回 2008年3月11日 109名の参加者（NSWMSC関係者を含む）	

	<p>その他の評価結果（指標に関連して）</p>	<p><プロジェクト目標や活動内容に対する（あるいはNSW MSCの）周知活動> ヒアリング結果や質問票の結果からは、NSW MSCはスリランカの廃棄物管理において大きな貢献をしているにもかかわらず、必ずしもNSW MSCの存在意義や活動内容に対する周知活動が十分だったとはいえない。</p> <p>多様なコミュニケーションを通じて、幅広い関係者や一般に対して組織の目的や活動内容を正確に理解させる努力が求められている。</p> <p><プロジェクト関係者のNSW MSCのキャパシティに対する評価> ヒアリング結果や質問票の結果からは、NSW MSCに対する「全般的な評価」は高いものの、「NSW MSCのキャパシティ向上」について期待された評価は得られていない。評価チームは技術スタッフが十分配置されていないことが主な大きな理由であると判断した。</p>	<p>サイト視察、インタビュー、質問票</p>
--	--------------------------	---	-------------------------

アウトプット2			
<p>NSW MSCが地方自治体の廃棄物管理アクションプラン策定を促進する能力を獲得する</p> <p><指標></p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト開始時点のキャパシティが測定される ・プロジェクト終了までに以下の結果が得られる <p>1. 州、国レベルの政策に資するための地方自治体の廃棄物管理調査が毎年1回行われる</p>	<p>地方自治体のキャパシティ・アセスメントの実施</p>	<p>自治体の廃棄物管理調査は主に対象とする地方自治体選定のために行われ、具体的には現地調査による情報収集やアクションプラン策定のための活動を通じて行われた。</p>	<p>プロジェクト資料、サイト視察、インタビュー、質問票</p>
<p>地方自治体の選定支援</p>	<p>自治体の廃棄物管理調査は主に対象とする地方自治体選定のために行われ、具体的には現地調査による情報収集やアクションプラン策定のための活動を通じて行われた。</p> <p>優先地方自治体の選定については、実質的初年度である2007年度は79の地方自治体が技術支援の要請書を提出し、7つの候補が選定されたのち、現地視察を通じて最終的には4つが対象自治体として選定された。</p> <p>その際の選定クライテリアは以下のとおりである。</p>		

<p>2. NSWMSCが選定ガイドラインあるいはクライテリアを用いて、アクションプラン策定の優先対象地方自治体を選定できる</p> <p>3. 地方自治体の廃棄物管理アクションプランが13件以上策定される</p> <p>4. 廃棄物管理に関する専門的な研修を受けた対象地方自治体の技術職員、専門職員が当初ターゲットの80%に達する</p> <p>5. NSWMSCの技術支援活動に対する対象自治体の満足度が70%に達する</p>		<p>a. The solid waste management annual budget is more than 6 million Rupees; b. The population density is more than 1000 inhabitants per square meter; and c. The availability of the candidate land for the proposed SWM project.</p> <p>しかし、地方自治体から出される情報が不十分で、上記のクライテリアでは選定の検討も十分に行えなかったことから、以下の条件を追加して最終検討を行った。</p> <ul style="list-style-type: none">• Magnitude of the existing negative impacts due to the waste disposal system; and• Magnitude of the necessity of technical assistance to materialize the proposed SWM project. <p>クライテリアと選定プロセスについては、適切であると判断された。しかし、政治的な関与等を避けるためには、今後、更に厳密なクライテリアの選定が求められる。また、2007年度の選定においては、ほとんどの地方自治体が基準を満たしていなかったことから、基準の周知が十分でなかった、あるいは地方自治体には知らされていなかった可能性もある。</p> <p>2008年はNSWMSCスタッフの情報収集の結果によって13の地方自治体を選定され、日本人専門家チームが現場視察をして5つの地方自治体を選定するに至った。</p> <p>その際のクライテリアは以下のとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none">a. No duplication with assistance by any other organizations such as donors, CEA, Waste Management Authorityb. Availability of land for the proposed SWM facilityc. Garbage collection amount per day is more than 8 tons and less than 100 tons. <p>これらのクライテリアはいずれも適切であると評価された。</p>	
---	--	---	--

	<p>廃棄物管理アクションプランの策定支援</p>	<p>これまでに8つの自治体の廃棄物管理アクションプランがNSWMSCの支援によって策定され、当該自治体の関係者と共有されるに至った。また、そのうち複数の地方自治体では既にフィージビリティ・スタディーまで実施されている。</p>	
	<p>地方自治体や州政府等の関係者を対象とする研修の実施支援</p>	<p>< 地方自治体や州政府等の関係者を対象とする研修の実施支援 > Annex5に示すとおり、対象自治体関係者に対する研修が実施された。対象自治体につき3回の研修を実施するという当初ターゲット（法人契約特記仕様書による）は2007年選定の自治体については満たされている。しかしながら、現在までのところ州レベル関係者に対する研修は実施されていない。NSWMSCでは2009年3月に州関係者や地方自治体関係者に対する研修を計画しているが、研修内容や目的からプロジェクトのスコープとはなっていない。</p>	
	<p>その他の評価結果（指標に関連して）</p>	<p>< NSWMSCの技術支援活動に対する対象自治体の満足度 > 現地でのヒアリングや質問票において、現時点でのNSWMSCの技術支援に対する対象地方自治体の満足度は非常に高い。しかし、これらは日本人専門家チームに対する評価が当然含まれており、アウトプット1での「NSWMSCのキャパシティに対する評価」が低いことに照らし合わせると、NSWMSC自体に対する評価はまだ不十分と考えるべきである。</p>	<p>サイト視察、インタビュー、質問票</p>

<p>アウトプット3</p>			
<p>NSWMSCが地方自治体の廃棄物管理アクションプラン実施を促進する能力を獲得する</p> <p>< 指標 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト開始時点のキャパシティが測定される ・プロジェクト終了までに以下の結果が得られる 	<p>アクションプラン実施に関する調達管理と建設作業の技術支援</p>	<p>< 地方自治体が廃棄物管理事業に利用できる各種ガイドライン等 > Annex6に示されたとおり、様々なガイドライン、関連書類が地方自治体職員の実務向けに作成された。この作業も現在までのところ、すべて日本人専門家によって作成されている。</p> <p>< アクションプラン実施に関する調達管理と建設作業の技術支援（モデル・プロジェクト） > 省予算で建設支援がなされたし尿処理施設を除くと、9つの対象地方自治体のうち、4カ所がモデル・プロジェクトとして施設建設着工にまで至っている。</p>	<p>プロジェクト資料、サイト視察、インタビュー、質問票</p>

<p>1. 地方自治体が廃棄物管理事業に利用できる各種ガイドラインや調達書類が整備される（プロジェクトドキュメントに記載）</p> <p>2. 策定されたアクションプランで形成されたプロジェクトのうち50%以上が実施される</p> <p>3. 廃棄物管理事業のグッドプラクティス（技術や情報）が地方自治体に提供できる</p> <p>4. NSWMSCが、アクションプランに記載されたプロジェクトの進捗と成果を判断できるモニタリングと評価を行える</p> <p>5. NSWMSCが、アクションプランに記載されたプロジェクト</p>	<p>アクションプラン実施に関する運営維持管理の技術支援</p>	<p>NSWMSCの尽力がなければ建設にまでこぎ着くことはできなかつたと対象地方自治体関係者が一様に証言している。</p> <p>同時に、それらの施設が今後運用段階に移行していくに従い、コンポスト・プラントでの作業プロセス、既存人員の再配置、ゴミ収集の改善等の作業が必要になってくるが、すべての対象自治体がここには手つかずの状態である。モデル・プロジェクトの成功の可否は、今後、地方自治体が適切な運用を行えるかどうかにかかっており、この段階において、更なるNSWMSCの支援が求められることになる。</p> <p><グッドプラクティス（技術や情報）の提供></p> <p>プロジェクトでは地方自治体の「グッドプラクティス」の取りまとめをしており、情報共有に資しているが、失敗事例としての「バッドプラクティス」を含めることと、情報発信の対象者を広げることが求められている。ヒアリングでも多くの関係者が情報の存在を知らなかったという結果になっている。まずはステークホルダーの分析によってキーパーソンの洗い出しが必要である。</p>	
<p>の達成状況を総合評価報告書として年1回作成する</p>	<p>アクションプラン実施後のモニタリングと評価の技術支援</p>	<p>本活動はプロジェクト後半で実施する予定であり、準備が進められている。また、環境モニタリングの実施と定期的なレポートの提出は地方自治体が廃棄物管理施設を建設する際の「環境クリアランス」で実施が義務づけられており、NSWMSCは環境モニタリング委員会の立ち上げやモニタリング作業に対する支援も行っている。</p> <p>評価チームは上記の環境モニタリングに加えて、地方自治体の廃棄物管理事業全体に対するモニタリングが必要と認識したが、プロジェクトでは既にモニタリング項目の検討を始めているとのことであった。</p>	

実施プロセスの検証

項目	主な検証ポイント	評価結果概要
ステアリング・コミッティ	ステアリング・コミッティが定期的開催され、主なメンバーが参加したか	これまでに実施された3回のステアリング・コミッティの時期、議題は英文報告書p.16のとおりである。 会議は省幹部や関係者によって着実に運営されたものの、評価チームは以下のような観察結果を得た。
	ステアリング・コミッティは適切な専門家の参加を得て、NSWMSCの能力向上や活動推進のために積極的に運営されたか	
	ステアリング・コミッティは、プロジェクトやNSWMSCをとりまく外的環境の変化に対し、適切なタイミングで意思決定を行ったか	
	ステアリング・コミッティ構成員の責任は明確で、それぞれが責任を果たしたか	
コミュニケーション、関係マネジメント	プロジェクトは常に関係機関からの情報収集に努めているか	関係者間のコミュニケーションについては、ヒアリングや質問票でも一定の評価を得た。同時に、前述のACLGやNGO、学識関係者、廃棄物管理実践者としての関係者等が現在はコミュニケーションの対象とされていないという実態もある。これらの関係者をリソースとして活用し、関与を引き出すためにもコミュニケーションマネジメントに改善の余地がある。また、本案件のような新規プロジェクト開始直後には様々な問題が起こり得るので、それに対して省やJICA関係者、プロジェクト関係者が率直に解決策を話し合う機会を今まで以上に積極的にもつべきである。
	プロジェクトは関係者に必要な情報発信を行っているか	
	プロジェクトは地方自治体、州議会政府の関係者とのコミュニケーションを確立しているか。また彼らはプロジェクトに十分関与しているか	
	プロジェクトの目的達成のために、関係各機関は責任を果たしているか	

5項目評価（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）

主な評価設問	ポイント	結果概要
妥当性 「妥当性」は全体としては確保されているものの、一部、今後に課題を残している		
プロジェクト（プロジェクト目標、上位目標）は国家開発計画や環境政策に合致しているか	上位目標と関係国家計画、環境政策との整合性	2008年に開始された環境・天然資源省の「ピリサル・プロジェクト」では約50億ルピーが当初予算として計上されるなど ¹ 、スリランカにおいて中央レベルでも地方自治体レベルでも廃棄物管理の重要性が認識されつつあり、政策上の優先順位は高い。 また、前述のように支援対象の自治体からのNSWMSCに対する評価は高く、多くの自治体ではNSWMSCの支援なしには適切なサイト選定、建設計画、資金確保は不可能であったとの指摘がある等、NSWMSCの存在意義は十分にある
	プロジェクト目標と国家環境政策等、関係する政策との整合性	
	環境政策のなかでの廃棄物管理の優先度	
	地方自治体の廃棄物管理促進におけるNSWMSCのリーダーシップ	廃棄物管理国家戦略レベルでの関係者のデマケの調整やプロジェクトレベルでのコーディネーションが不十分であり、国家レベルでのNSWMSCの存在意義が十分確立されていない。 将来的な対象自治体の候補や具体的なアプローチといったNSWMSCの長期計画が明らかになっておらず、恒久的組織としての計画性に課題がある。上記の調整不足はNSWMSCが長期計画をもたず、その存在意義を対外的に示していないことに起因する部分もある。

¹ 実績ベースは半額以下。例えば2009年度の「プロジェクト」ベース予算は10億ルピー程度で、それさえも削減の可能性がある。

わが国のODA政策に合致しているか	わが国の重点課題との関連性	わが国「対スリランカ国別援助計画」のなかで、環境保全型観光の推進にあたって、都市部でのインフラ整備、生活環境・社会環境の保全（上下水道・大気汚染・一般廃棄物処理等）を通じた「美しいスリランカ」を実現・維持するとしているほか、JICA援助重点分野の1つとして「都市環境改善」があげられており、本件は依然として「都市環境プログラム」のコアプロジェクトとして位置づけられる。
ターゲットの選定は適切か	適切な選定基準の設定	モデル・プロジェクト対象地方自治体選定のためのクライテリアは適切と評価された。同時に、いくつかの政治的な干渉もあった。今後このようなことを避けるためにもより詳細なクライテリアの選定が必要になる。 モデル・プロジェクトの数は適正であったが、省の廃棄物関連予算による事業もプロジェクトスコープのなかに組み入れられたため当初想定よりもプロジェクトのスコープが拡大した。
	選定基準に基づくターゲットグループの選定プロセス（適切なタイミングも含む）	
	適切な数のターゲットグループの選定	
	予備的、将来的ターゲット候補の検討	2007年に申請を行った79の地方自治体に加え、別途調査を行って将来的なターゲット候補を作成することが望まれる。現状では予備的、将来的ターゲット候補一覧はない。
有効性 「有効性（プロジェクト目標の達成度）」には懸念が多い		
PDM構成や指標設定は適切か	上位目標、プロジェクト目標の達成を測るための適切、客観的指標の十分な検討	2008年3月に改訂された現在の指標は、明確な「基準」が示されておらず、このままでは最終的にプロジェクト目標の達成を測ることは困難である。プロジェクトの終了に向けて適切な指標の設置という改善が求められる。

		現状から判断して、現在の上位目標（及び指標）は、達成困難なレベルに設定されていると判断せざるを得ない。更に現実的な目標設定が必要である（上位目標の項参照）。
	廃棄物管理の現状を適切に反映し、論理的に問題解決が示されているPDM	上位目標達成のためには、州関係者等、更にプロジェクトのターゲットを拡大することが必要である。これについては、PDM変更案のなかで具体的に示した。
現時点でのプロジェクト目標の達成度から考慮して、プロジェクト期間内にプロジェクト目標が達成される見込みがあるか （プロジェクト目標：NSW MSCが、関連省庁や州議会政府等の関係者と協力して、廃棄物管理国家戦略に沿った地方自治体の廃棄物管理事業を支援できるキャパシティを獲得する）	プロジェクト目標達成の見込み （各指標の達成度、その他の情報）	プロジェクトは複数の廃棄物管理施設の建設着工という目に見える成果を産出したものの、それらの運用段階における成功要因が多数手つかずで残されている。今後、人員が配置され、プロジェクト後半で一定程度の追い上げがなされる可能性はあるが、現在建設中の廃棄物処理施設は、今後、運用時期を迎え、ここにNSW MSCの支援が求められていることからNSW MSCにはますます幅広い機能強化が求められる。 また、主に人員不足と業務量の増加により、前半2年間ではキャパシティの向上というプロジェクトのコンセプトには優先順位が与えられなかった。人員配置が充実される予定であるプロジェクト後半では、プロジェクトは改めてここに注力すべきで、関係者の協力が求められている。
	プロジェクト目標はプロジェクト実施によってもたらされているか	センター、及びセンタースタッフのキャパシティはキャパシティ・ディベロップメント（CD）のコンセプトに基づいた本プロジェクト実施によって一定程度向上した。

		また、モデル・プロジェクトの対象自治体からは、NSWMSCのサポートなしには建設着工までに至らなかったと証言があった。
プロジェクト目標達成の妨げとなっている要因はあるか		人員配置という前提条件が満たされていないことに加え、Deputy Director が配置されたのが2007年の10月であり、実質的な初年度である2007年度はカウンターパート4名が次々と本邦研修に参加する等したことから、プロジェクトの本格的な開始は2008年度になってからであり、現状は「プロジェクト開始から約1年を経過した」時期と考えるべきである。 また、省の廃棄物予算が倍増し、し尿処理施設等の支援も実施され、当初プロジェクトスコープが拡大したことも有効性を阻害した原因である。
プロジェクト目標達成のための促進要因はあるか		省関係者が強いコミットメントを示しており、省幹部もプロジェクト実施に関心を払い、運営管理に関与している。
外部条件は監視され、新たな外部条件がないかどうか検討が行われたか	外部条件や「縦の論理」の検証	評価チームは「関係者間の調整メカニズムがある」という外部条件（プロジェクト目標）を提言し、PDM案に組み入れた。
効率性 「効率性」はほぼ満たされているものの、一部課題が残る		
各アウトプットの達成度は現時点において適正か	アウトプットの達成度合いの適性度	有効性の部分で述べたように多くの目に見える成果が産出されたものの、本来3つのアウトプットはNSWMSCのキャパシティの向上をめざして設定されている。現状では、これらのアウトプットが日本人専門家の手によってもたらされているため、アウトプットの達成度は低いといわざるを得ない。
実際の活動は各アウトプットを生み出すのに十分であったか	もれなくダブリなく作成され、かつ、現実的な詳細活動計画	

スリランカ側、日本側の投入は適切であったか。また投入量に見合うアウトプットであるか	量、質、タイミングと目に見えるアウトプットの関係（可視化できないアウトプットも含む）	人員配置不足は単なる投入不足ではなく、大きな機会損失であり、日本側の投入の「価値」を半減させている。現状では日本人専門家チームはセンター人員の不足を補うための請負と化している。目に見える成果という結果はプロジェクトの「部分的な成功」に過ぎず、プロジェクトがめざす全体的な視点からは重要性は低い。この点からコスト面での効率性に問題がある。
NSWMSCIは適切な物的、技術的インフラを用意できたか。また、それらを活用、維持管理する能力があったか	施設、車両、各種機材の設置状況と、活用状況	供与された機材は適切に管理、利用されている。
アウトプット産出の阻害要因、促進要因があったか	-	人員配置の遅れが最大の阻害要因である。
ローカルリソースの活用はできたか	ローカルリソースの存在の特定、活用の検討	省やJICAの投入だけで効率性をとらえるのではなく、ローカルリソースの有効活用の視点から検討がなされるべきである。この点からは、今後、廃棄物管理の実践者、幅広い学識者（特定の個人ではなく）、若い研究者等も、先方の能力と必要に応じてプロジェクトのリソースとして活用することを検討すべきである。また、本プロジェクトで産出されたモデル・プロジェクトだけを「モデル」としてとらえるのではなく、独自に廃棄物管理事業を運営して成功、あるいは失敗した成功事例、失敗事例も「モデル」としての価値がある。このような事例もリソースとして活用する必要がある。
ネットワークの活用はできたか	州政府のエンジニアとのネットワーク 廃棄物管理のためのネットワーク構築、地方自治体間の「横」のネットワーク等	

インパクト 時点ではインパクトの見込みを検討するに過ぎないがポジティブなインパクトとネガティブなインパクトがある		
上位目標はプロジェクト終了後に達成される見込みか (上位目標：地方自治体が廃棄物管理事業を改善する)	目に見える成果の出現(の見込み)	適正技術を用いたモデル・プロジェクトの実施によって、他の自治体の廃棄物管理における解決策に、ひとつの方向性を示すことになっている(正のインパクト)。
プロジェクトのターゲットグループ以外(スリランカ社会レベル)への波及効果があるか	環境(廃棄物)政策、市民社会への影響の発現	現時点では制度、社会システムや一般市民の行動様式に対する働きかけは特になく、プロジェクトの今後の課題である。
その他の正負のインパクト	-	同時に、対象自治体の一部には「施設」がすべてを解決するといったプロダクトオリエンテッドな傾向が見られる。運用ステージにおける自治体の運営管理能力の向上や、歳入向上策による財政の健全化といった基本的な課題が認識されていない。プロジェクト対象自治体でさえこのような状況であれば、プロジェクトが正のインパクトを波及する自治体にも同様な傾向が現れる可能性が高い。
自立発展性 自立発展性には懸念がある		
プロジェクトによって持続可能な適正技術が確立され、地方自治体に導入されたか	-	インパクトの項で述べたとおり、適正技術がモデル・プロジェクトに適用された。
将来にわたってNSWMSD、地方自治体、その他の関係者による廃棄物管理推進の責任が全うされ得るか	-	現時点ではプロジェクト活動の大部分は、ごく一部のスリランカ側職員と日本人専門家チームによって担われており、プロジェクト終了後にはNSWMSDは大きな試練を迎えることになる。 州政府等の多様な関係者の巻き込みがなされておらず、継続的にNSWMSDが地方自治体を直接支援する体制に頼ることになるが、上記のように現状ではNSWMSDはその要件を備えていない。

<p>地方自治体、NSWMSC、地方政府・州議会省の財政状況の健全化のための取り組みがなされているか</p>	<p>-</p>	<p>現在、複数の自治体に無償資金を提供しているピリサル・プロジェクトも現時点では2011年には終了する予定であり、その後は改めてローンの活用といった資金の確保が必要になるが、現在、地方自治体もローン活用には興味がなく、プロジェクトも方向性を示していない。自治体の廃棄物管理事業という長期的な課題に、財務面からの解決策を示さないままプロジェクトは終了することになる。</p>
<p>廃棄物問題解決のためのキャパシティが向上されたか (NSWMSC、及び関係組織の個人、組織レベル、及び制度、社会システムレベル)</p>	<p>「キャパシティ・ディベロップメントの視点からの考察」の項を参照</p>	<p>-</p>

キャパシティ・ディベロップメントの視点からの考察

CDの検証（包括性）	
必要な（すべてのレベルの）関係者の関与を引き出したか	NSWMSCの支援を更に効率的にし、有効性を増すためにも、州政府関係者の関与を更に引き出すことが求められる。NSWMSCが同省下に位置づけられた強みは正にそこにあるわけであるが、現時点ではその強みを最大限に生かしきれていない。
NSWMSCは最も適切な実施責任組織の下に設置されているか	省関係者の廃棄物管理の課題解決に対する強いコミットメントとリーダーシップを、この包括性の視点に基づいて具体化する必要がある。
必要な政策、ガイドラインの立案、施行に向けた働きかけがなされたか	政策・制度、社会システムといった広範で包括的な方面への働きかけを強めるとともに、廃棄物管理にかかわる組織の調整等を通じて、「Enabling Environment」を整えることが求められている。

CDの検証（内発性）	
専門知識や技術・スキルの蓄積がなされているか	既に日本人専門家の手を借りずにNSWMSCスタッフだけで現地調査の一部を実施するとともに、地方自治体の建設工事の調達支援をDeputy Directorがほとんど担当する等、「専門知識や技術・スキルの蓄積」が一定程度可能であることが実績からも証明された。しかし、人員配置がなされていないことによって期待された質・量のサービスを提供するには至っていない。
ローカルリソース、キーパーソンが特定され、NSWMSCの活動や地方自治体の廃棄物管理事業において彼らの活用に至ったか	州レベルのリソースを巻き込んだNSWMSCの支援メカニズムを構築するとともに、関係者に対して適切な訓練を提供することで、そのメカニズムの強化を図る必要がある。プロジェクト以外にも、廃棄物管理における独自の試みや失敗の例がある。これらのような「グッドプラクティス」「バッドプラクティス」はすべて「現地リソース」として用いるべきである。 2008年3月に発足した「JICA廃棄物分野研修生同窓会」の設立総会では80名を超える参加者があった。NSWMSCは同窓会の事務局ともなっているが、全国に散らばるこれら元研修生のネットワークを「現地リソース」として生かすには至っていない。
関係者が廃棄物管理に携わり、積極的に参加するインセンティブ構造に配慮したか	州レベルでの関係者の関与を引き出すにあたっては、「インセンティブ」構造に注目した取り組みも求められる。州政府制度と廃棄物管理に関する州の制度的責任を説いてトップダウンでシステムを動かそうとしても、インセンティブがないところに内発的な動きは起こらない。

		<p>州や自治体の廃棄物管理活動に動きがあればメディアの報道に結びつける、コンペや表彰制度できっかけを与え、資格制度で技術向上の動機づけを考える、モニタリングや評価で活動を認知する等、様々な働きかけが検討されるべきである。</p>
	<p>廃棄物管理事業費、NSWMSC運営費のための資金確保は将来的になされる見込みがあるか？ また、そのための働きかけを行ったか？</p>	<p>廃棄物管理は中長期的な課題である。スリランカの経済的発展によって廃棄物問題は次の段階に移ることは自明である。現状では、ローン資金の確保や自治体の歳入改善など、廃棄物管理施設建設や持続的運用のための資金の確保という「財務の視点」からの検討、取り組みが不足している。</p>

3. 質問票

Questionnaire

Med-term Evaluation Report
for
The Capacity Upgrading Project for The National Solid Waste Management
Support Centre (CUP-NSWMS)
in the Democratic Socialist Republic of Sri Lanka

January 2009

Joint Evaluation Team

CONTENTS

1. Objective and Details of Mid-term Evaluation
2. Structure of the Project
3. Structure of Mid-term Evaluation
4. Survey Method for Mid-term Evaluation
5. Members & Tentative Schedule of the Mid-term Evaluation Study
6. Attachment

1. Objective of Mid-term Evaluation

Every JICA’s project is evaluated at different stages during the project cycle as seen in Figure 1 below. Evaluation is a tool for judging as objectively as possible the relevance and effectiveness of JICA’s cooperation activities at four stages, namely ex-ante, mid-term, terminal (or final) and ex-post.

Mid-term evaluation for the Capacity Upgrading Project for the National Solid Waste Management Support Centre (hereinafter referred as the Project), will be conducted one year and nine months after the commencement of the project, to evaluate whether the Project has been achieving its expected outputs and project purpose. The mid-term evaluation will be carried out by a joint evaluation team, which is consisted of both Sri Lanka and Japanese evaluation members. Sri Lanka evaluation members will be formally assigned by the authority of responsible agencies prior to the mid-term evaluation study.

The mid-term evaluation is utilized to draw the conclusion on whether the Project should be revised, make recommendations for further improvement of the Project, and draw lessons for other similar projects of Sri Lanka and projects of JICA.

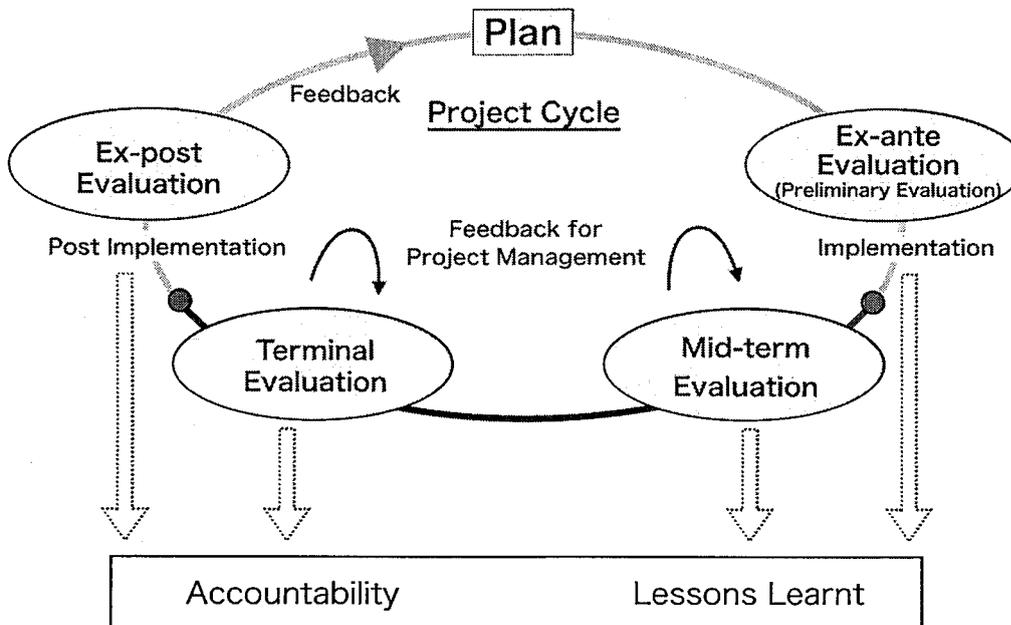


Figure 1: Evaluation Types by Stages during the Project Cycle

2. Structure of the Project

The Project, which aims to develop the capacity of relevant stakeholders on solid waste management, has been carried out since March 2007 for the period of four years. The expected overall goal, project purpose and outputs are as follows.

Overall Goal
Local Authorities improve solid waste management
Project Purpose
The NSWMSC acquires capacity for supporting SWM activities of LAs with close collaboration of relevant stakeholders so that LAs can implement the SWM activities in accordance with the National Strategy for Sold Waste Management

Output 1
Institutional Management Capacity of the NSWMSC is strengthened
Output 2
Facilitation Capacity of the NSWMSC for formulating SWM Action Plans of LAs is acquired
Output 3
Facilitation Capacity of the NSWMSC for implementation of SWM Action Plans of LAs is acquired

(Source: PDM1 of the Project)

3. Steps of Mid-term Evaluation

The mid-term evaluation is intended to undertake the following tasks.

- (1) to review and confirm the achievement and implementation process of the Project
- (2) to evaluate the Project in terms of five evaluation criteria, namely **Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability**, based on the Project Design Matrix (PDM)
- (3) to review and evaluate changes in external conditions
- (4) to reach the conclusion on whether the Project should be revised
- (5) to make recommendation for further improvement of the Project to stakeholders
- (6) to draw lessons that can be applied to other similar ongoing and future projects of JICA

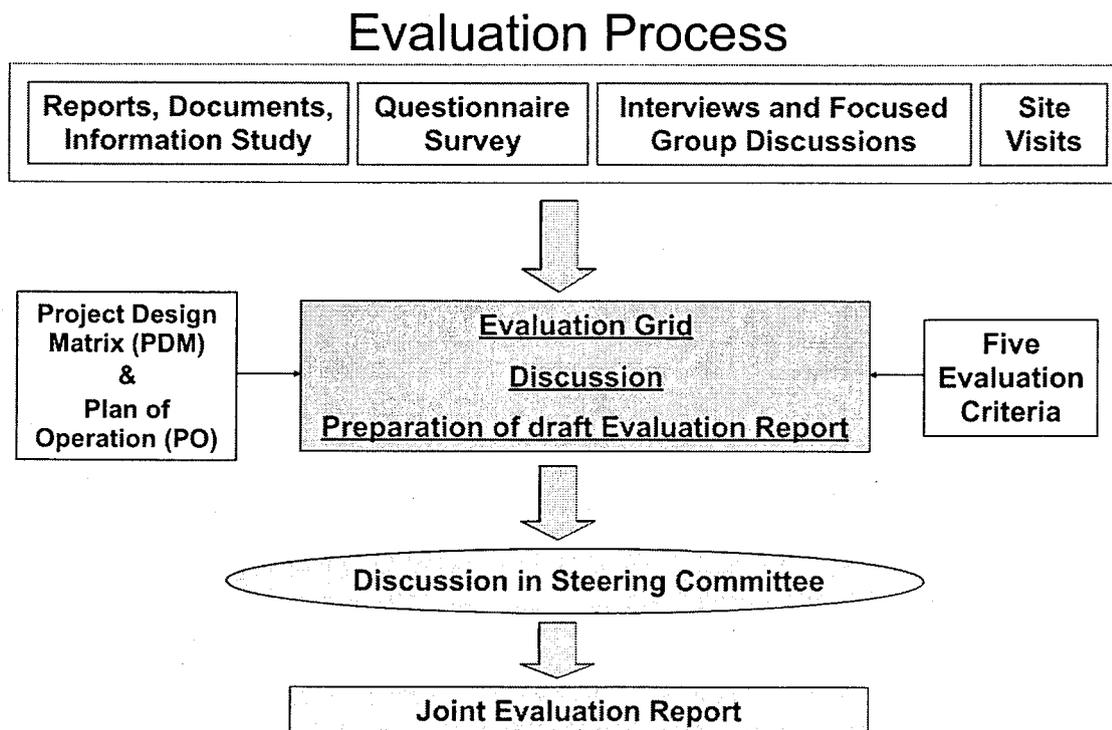


Figure 2: Evaluation Process of Mid-term Evaluation

Table 1: Five evaluation criteria

<p>Relevance An overall assessment of whether the project purpose and overall goal are in line with recipient and donor policy and with recipient needs</p>
<p>Effectiveness Status of the achievement at the Project purpose level</p>
<p>Efficiency A measure of the production or output of the Project in relation to the total resource input</p>
<p>Impact The positive and negative changes, produced directly and indirectly as the result of the Project</p>
<p>Sustainability An overall assessment of the extent to which the positive changes achieved by the Project can be expected to last after the completion</p>

4. Survey Method for Mid-term Evaluation

Major survey methods, namely, interview survey and focus group discussion are briefly explained here.

4.1 Interview Survey

A series of interviews are going to be conducted based on the questionnaire forms to different groups of people. Those are intended not only to evaluate the achievement of the Project but also to identify contributing and constraining factors to such situations.

Table 2: Interviewees and Main Points to Survey

Target	Main points to survey
Steering Committee Members	<p>Present SWM situation in Sri Lanka Challenges and difficulties faced by the project Future plan for the NSWMSC Contribution of JICA's assistance Other donors' assistances</p>
Ministry of Local Government & Provincial Councils	<p>Challenges and difficulties faced by the project Future plan for the NSWMSC LAs' SWM projects Contribution of JICA's assistance</p>
NSWMSC staff and management staff	<p>Challenges and difficulties faced by the project Details in implementation process of the NSWMSC's activities LAs' SWM projects Network with related organisations Contribution of JICA's assistance</p>
Relevant Ministry, like Ministry of Environment	<p>Present SWM situation in Sri Lanka Performance of the NSWMSC Relationship with the project Other donors' assistances Opinion of general public about the SWM</p>

Other Donors	Challenges and difficulties faced by the donor SWM related project NSWMSC's activities
Local Authorities (NSWMSC's target)	SWM situation SWM projects Opinion of general public about the SWM Challenges and difficulties faced by LAs Service delivery of the NSWMSC
Other Local Authorities	SWM situation SWM projects Challenges and difficulties faced by LAs Needs in SWM activities
JICA Experts	Challenges and difficulties faced by the project & experts Details in implementation process of the NSWMSC's activities Intervention from Capacity Development aspect
JICA Sri Lanka Office	Challenges and difficulties faced by the project Future plan for the CUP-NSWMSC Observations from Capacity Development aspect Collaborations with other donors' assistances

4.2 Focus Group Discussions (Group Interview)

Some of the above interviews may take a form of focus group discussions.

4.3 Others

There might be several Site Visits as well as necessary Reference Survey.

5. Members & Tentative Schedule of the Mid-term Evaluation Study

5.1 Members of the Mid-term Evaluation Study

Members of the mid-term evaluation study are listed up in Table 3. The team consists of both Sri Lankan and Japanese members and former team member will be announced at the kick-off meeting.

Member List of the Mid-term Evaluation Study

Japanese Side

Dr. Mitsuo Yoshida (Leader)

Mr. Kosuke Odawara (Cooperation Planning), Representative, JICA Sri Lanka Office

Mr. Ken Shimizu (Evaluation Analysis), Consultant

5.2 Schedule of the Mid-term Evaluation Study

Schedule of the mid-term evaluation study is presented in Table 4.

Table 3: Schedule of the Mid-term Evaluation Study

Week	Activities	Site Visits
1st week	Site visits	Kuliyapitiya Wennappuwa Abaragamuwa Balangoda

2nd week ~ 4th week	Discussions & Site visits	Min. LGPC NSWMS Tangalle, Matara Kurunegala (to be fixed)
5th week	Group discussion & Steering Committee	Dr Yoshida arrives
Last week	Signing on “ Minutes of Discussion ” & Report	

6. Attachment

- (1) List of Respondents
- (2) Step of Gap Analysis
- (3) Questionnaire
- (4) Summary of the questionnaire result
- (5) Summary of the Evaluation result on “the Evaluation of the Mid-term Evaluation” by Steering Committee Members

(1) List of Respondents

Questionnaire Survey - List of Respondents Total 65 and 45 responded (69%)				
1. Ministry of Local Government and Provincial Councils				
1) Additional Secretaries		3) Staff of NSWMSC		
M.L.S.Fernando		C.Kasthuriarachchi	√	One Additional respondent from NSWMSC √
P.Hettiarachchi		C. Wijesekera	√	
Mr Noordeen	√	R.Thilakarathna	√	
2) DD AD of NSWMSC		M.M.Jayalath	√	
L.Mangalika	√	Wasantha Kumari	√	
M.Geethani	√	L.A.Chandranthi	√	
2. Targeted LAs				
Badulla MC	Commissioner, CPHI		√	CPHI-Chief Public Health Officer
Matara MC	Commissioner, SW		√	SW- Superintendent of Works
Kuliyapitiya UC	Secretary, SW		√	MOH-Medical Officer of Health
Nawalapitiya UC	Secretary, PHI, EO		√	EO-Environmental Officer
Ambalangoda UC	Secretary		√	
Dambulla PS	Secretary		√	
Tangalle UC	Secretary		√	
Wennappuwa PS	Secretary		√	
Kurunegala MC	Commissioner and MOH		√	
3. Not Targeted LAs				
Kegalle UC	Secretary			
Panduwassnuwara PS	Secretary		√	
Negombbo MC	Commissioner		√	
4. Provincial Councils				
CLG Office	Name of CLG		Name of CDO	
Uva	D.M.T.B.Hathialdeniya	√	E.P.I.G.Pathirana-PA/CD	
North Central	Viraj Perera		E.D.R.W.S.Edirisigha-DA	
South	Saman Dharshana Pandikorala	√	N.T.A.Jayawardana DA	
Western	H.Sumanapala	√	M.A.S,T.Mallawaarachchi-CDO	
Central	A.M.U.D Alahakoon		B.J.Palitha-EO	
North Western	Wijitha Bandaranayake		M.A.K.Marasingha-LGO	√
Sabaragamuwa	M.Premachandra	√	J.H.Siripala-CDO	√
Nothern	F.Jonson			
Eastern	M.Thayabaran		(Unidentifiable)	4
ACLG Office	Name of ACLG		Name of Engineer	
Matara	N.W.Yapa		O.C.Jayanandana	√
Galle	Chandima Muhandiramge	√		
Hambanthota	B.S.G.Ruwansiri	√	R.M.C.J.Rathnayaka	
Kurunegala	I.M.I .Ilankoon		I.K.I.L.Perera	
Dambulla	A.K.K.M.R.W . Kumaragama			
Kandy	U.M.Abeyrahna			
Uva (CLG)		√	A.M.J.T.Gangananda	
NC (CLG)		√	W.A.Wijesooriya	
5. Ministry of Environmental and Natural Resources				
Additional Secretary (Actng)	P.Batuwalage			
Central Environmental Authority				
DD-Pilisaruru	Chatura Malwana			
6. Steering Committee Members				
Ministry of Env and Natural Resources - Secretary	M.A.R.D.Jayathilaka			
Dept of External Resources - Director Japan Division	Chrisanthi Hapugoda			
Dept of National Planning - Director General	B.Abeygunawardana			
Ministry Of Health - Director Env Health	J.B.Walalawela			
CEA - Director General	Passan Gunasena			√
Waste Management Authority WP - Director	P.sammarakkody			√
7. Japanese Expert Team				
				4
8. JICA Sri Lanka Office				
				2

(2) Step of Gap Analysis

Step of Gap Analysis

Questionnaire

Step 1

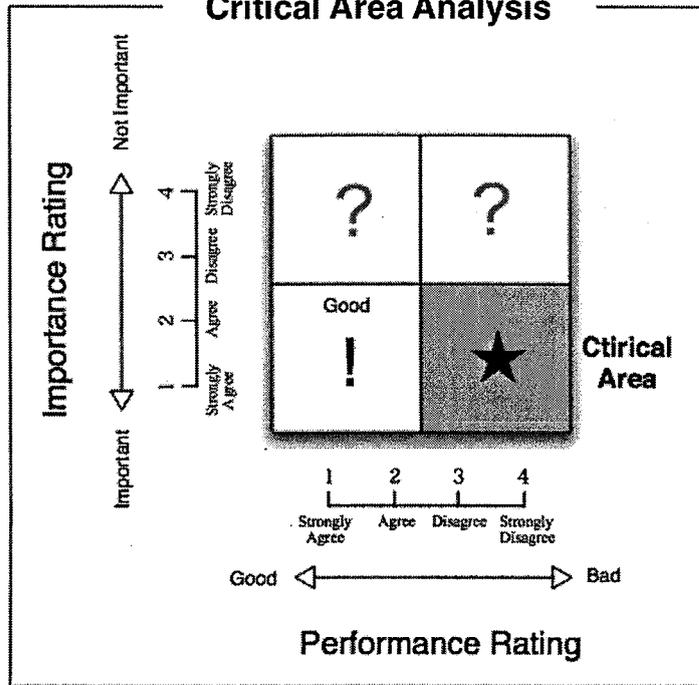
The NSWMSQ entity and its operations are accepted and supported by national and local authorities

1	2	3	4	1	2	3	4
Strongly Agree	Agree	Disagree	Strongly Disagree	Strongly Agree	Agree	Disagree	Strongly Disagree

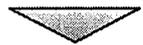


Critical Area Analysis

Step 2

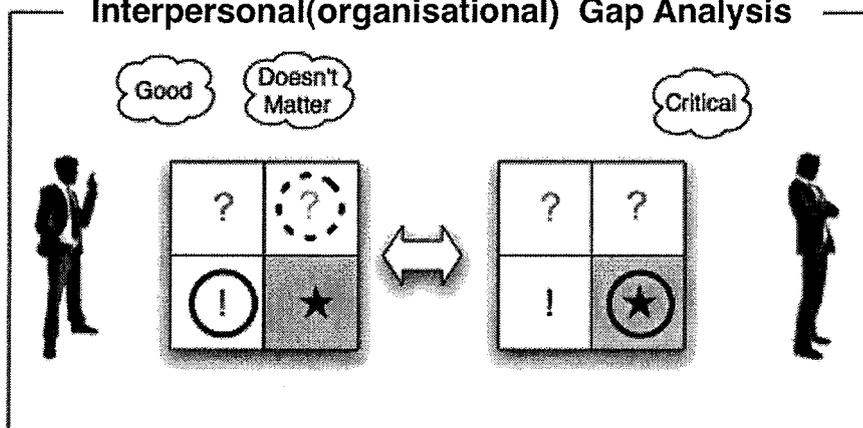


WHERE WE HAVE TO IMPROVE?



Interpersonal(organisational) Gap Analysis

Step 3



HOW WE CAN SHARE A SENSE OF CRISIS ?

(3) Questionnaire

List of Question

Mid-term Evaluation on the "Capacity Upgrading Project of NSWSC (CUP-NSWMSC)" Questionnaire

Thank you for participating in the CUP-NSWMSC Mid-term Evaluation Study. In this evaluation, the achievement of the project and process of the project implementation will be verified. As the result of the study, we expect to have management direction which can improve the project design or its operational framework.

This questionnaire consists of statements regarding CUP-NSWMSC or NSWMSC. You are expected to provide answers based on your thinking or feeling about each statement. For each statement, circle only one number to indicate your thinking or feeling. If you have no idea or no information regarding the statement, please leave the question blank.

There are 2 main angles of question, namely "Importance" and "Performance" for each statement.

These are the response choices for each statement.

Importance (This issue is important for CUP-NSWMSC or Solid Waste Management in Sri Lanka)

- 1 I agree strongly (this issue is very important)
- 2 I agree (this is somewhat or partly important)
- 3 I disagree slightly (this issue is basically not important)
- 4 I disagree strongly (this issue is not so important)

Performance (This statement is true regarding CUP-NSWMSC or Solid Waste Management in Sri Lanka)

- 1 I agree strongly (this statement is true)
- 2 I agree (this is statement somewhat or partly true)
- 3 I disagree (this statement is usually not true)
- 4 I disagree strongly (this issue is certainly not true)

=====

The success of this study depends very much on your cooperation. We are very appreciative of your time. Please know that everything you tell us will be held in the strictest confidence except for use by the study team. The results of this survey will be reported only in total result form. Please be open and honest!

If you have any questions about confidentiality or other aspects of this questionnaire sheet, please contact the person in charge mentioned below.

Contact: National Solid Waste Management Support Centre (NSWMSC) Telephone and Fax 011-2302722

LA =Local Authorities
NSWMSC =National Solid Waste Management Support Centre
CUP-NSWMSC =Capacity Upgrading Project of NSWMSC

Questionnaire

Questionnaire Item	Importance Rating "Yes, it is important"	Performance Rating "Yes, they/we have done it"	Comment (if any)
The GOSL has introduced appropriate National SWM policies with sufficient budget	1 2 3 4 ----- ----- ----- Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 ----- ----- ----- Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	
The government has introduced appropriate policies on LAs' SWM activities for instance, Regulations are in force regarding collection and disposal of all types of waste	1 2 3 4 ----- ----- ----- Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 ----- ----- ----- Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	
The media has shown an interest in and provided information on the SWM project and provides balanced view points on issues arising from SWM	1 2 3 4 ----- ----- ----- Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 ----- ----- ----- Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	
The government is actively promoting the SWM issue to the general public	1 2 3 4 ----- ----- ----- Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 ----- ----- ----- Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	
Present informal rules and norms of the general public are becoming conducive to NSWMSC's performance	1 2 3 4 ----- ----- ----- Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 ----- ----- ----- Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	
The NSWMSC is placed under the control of an appropriate agency. No other suitable organisation can take responsibility for the NSWMSC	1 2 3 4 ----- ----- ----- Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 ----- ----- ----- Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	
The NSWMSC has a proper and secure legal status to play a leadership role in promoting the SWM activities of LAs	1 2 3 4 ----- ----- ----- Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 ----- ----- ----- Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	

Questionnaire

Questionnaire Item	Importance Rating "Yes, it is important"	Performance Rating "Yes, they(we) have done it"	Comment (if any)
NSWMSC plays an active leadership role in promoting SWM activities of LAs by the GOSL	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	
The NSWMSC plays an active role in coordinating donors and promoting external resources on SWM	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	
The NSWMSC maintains political support and strives to abolish undue political intervention in its operation	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	
Regarding the LAs' SWM projects, the local community's input is integrated into project design or needs analysis by LAs & PCs (or NSWMSC)	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	
There is an adequate system and protection against practices and attitudes, such as corruption and lack of discipline, which could pose a threat to the efficiency of the NSWMSC	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	
There is no gender discrimination with regards to the NSWMSC	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	
Project funding situation at the moment is sufficient to meet the CUP-NSWMSC's objectives	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	

Questionnaire

Questionnaire Item	Importance Rating "Yes, it is important"	Performance Rating "Yes, they(we) have done it"	Comment (if any)
The budget for the NSWMSC will most likely remain stable after completion of CUP. NSWMSC's to fulfill its obligations	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	
The NSWMSC approaches all relevant authorities to acquire any necessary funds	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	
LAs are trying to improve their financial income and expenditures situation and they will be able to manage sustainable SWM activities	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	
Project targets (LAs) are carefully and impartially selected based on the selection criteria	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	
Requests from other LAs are examined carefully and the NSWMSC responds in a timely manner	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	
Potential targets (other LAs) for the future NSWMSC's activities are identified along with all relevant information	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	
There is no possibility of ethnic conflict in the selection of LAs' proposal	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	

Questionnaire

Questionnaire Item	Importance Rating "Yes, it is important"	Performance Rating "Yes, they(we) have done it"	Comment (if any)
Japanese Experts Team helps facilitate the organisational growth of NSWMSC	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	D 4
Japanese Expert Team respect the national ownership of CUP-NSWMSC or NSWMSC	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	D 5
NSWMSC and its work is well known to the general public as well as policy makers and is able to engage decision-makers in dialogue on policy	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	N 1
The project has established formal and informal networks for collaboration with all relevant government bodies	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	N 2
Communication with core stakeholders of the project is well maintained by the CUP-NSWMSC or NSWMSC	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	N 3
The project is pro-active at obtaining information from all relevant authorities	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	N 4
The NSWMSC has a good Information Sharing System in the center to provide SWM information & good practices in SWM to relevant stakeholders	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	N 5

Questionnaire

Questionnaire Item	Importance Rating "Yes, it is important"	Performance Rating "Yes, they(we) have done it"	Comment (if any)
The project disseminates all relevant information to stakeholders (for example, LAs' SWM situation report)	<p>1 2 3 4</p> <p>Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree</p>	N 6
The project has established good communication with persons in charge of target LAs	<p>1 2 3 4</p> <p>Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree</p>	N 7
The project has established good communication with persons in charge of target Provincial Councils	<p>1 2 3 4</p> <p>Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree</p>	N 8
The achievement level of the project is adequate at this stage to pursue the Project Purpose within the project period	<p>1 2 3 4</p> <p>Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree</p>	P 1
The project has a realistic goal and level of ambition	<p>1 2 3 4</p> <p>Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree</p>	P 2
LAs are satisfied with the services of the NSWMSC	<p>1 2 3 4</p> <p>Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree</p>	P 3
NSWMSC will be able to continue their activities with strategic plan and the budget after the project's end	<p>1 2 3 4</p> <p>Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree</p>	P 4

Questionnaire

Questionnaire Item	Importance Rating "Yes, it is important"	Performance Rating "Yes, they/we have done it"	Comment (if any)
The PDM (logframe) of the CUP-NSWMSMC reflects the actual SWM situation and is logically structured	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	P 21
The indicators of the PDM (Logframe) of the CUP-NSWMSMC are capable of objectively measuring progress toward the goals of the project	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	P 22
Input to the CUP-NSWMSMC by both GOSL and JICA is adequate and timely	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	P 23
The NSWMSMC has the necessary physical and technical infrastructure and ability to use and maintain the infrastructure	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	P 24
Activity plan and annual plans of the project are detailed and realistic	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	O I
The NSWMSMC's organisational structure allows project staff to perform effectively and supports effective implementation of work with a clear structure of staff's responsibility	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	O I
Project meetings in the CUP-NSWMSMC or NSWMSMC are held regularly and produce tangible output such as action plans	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	O 4

Questionnaire

Questionnaire Item	Importance Rating "Yes, it is important"	Performance Rating "Yes, they(we) have done it"	Comment (if any)
There is effective leadership in the CUP, NSWMSC or the NSWMSC such as clear direction or setting out a vision for activities	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
There is good team work in the NSWMSC	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
Management and staff regularly meet to discuss and exchange their opinions	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
Communication in the project is open and inter-hierarchical. (management and employees communicate freely and easily) Formal and informal channels have been established	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
Staff of NSWMSC are aware of their tasks and are given a written description of their responsibilities. As a result, they fully understand their duties	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
Innovative proposals, opinions and suggestions by staff are considered by the CUP-NSWMSC or NSWMSC	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
All issues or problems related to the project are identified by the CUP-NSWMSC's regular monitoring and taken up for action plans	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

Questionnaire

Questionnaire Item	Importance Rating "Yes, it is important"	Performance Rating "Yes, they/we have done it"	Comment (if any)
The main NSWMSC's activities are carried out by Sri Lankan staff without an over dependency on assistance from Japanese Expert Team	1 2 3 4 Strongly Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	0 13
The project's path is mainly decided by Sri Lankan staff	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	0 14
The NSWMSC has sufficient numbers of technical staff	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	5 1
The NSWMSC has sufficient numbers of management(Engineer) staff	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	5 2
Staff of NSWMSC have sufficient technical knowledge of SWM to achieve the organisation's objectives	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	5 3
Staff of NSWMSC have sufficient practical experience of SWM to achieve the organisation's objectives	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	5 4
Staff of NSWMSC have basic business capabilities (computer literacy, language ability, punctuality etc.)	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	1 2 3 4 Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree	5 5

Questionnaire

Questionnaire Item	Importance Rating "Yes, it is important"	Performance Rating "Yes, they(we) have done it"	Comment (if any)
Staff of NSWMSC visit the project sites on a regular basis	1 — 2 — 3 — 4 Strongly Agree — Agree — Disagree — Strongly Disagree	1 — 2 — 3 — 4 Strongly Agree — Agree — Disagree — Strongly Disagree	S 0
NSWMSC staff are satisfied with the terms and conditions of their contract	1 — 2 — 3 — 4 Strongly Agree — Agree — Disagree — Strongly Disagree	1 — 2 — 3 — 4 Strongly Agree — Agree — Disagree — Strongly Disagree	11 1
NSWMSC staff are satisfied by their future career plans	1 — 2 — 3 — 4 Strongly Agree — Agree — Disagree — Strongly Disagree	1 — 2 — 3 — 4 Strongly Agree — Agree — Disagree — Strongly Disagree	11 2
NSWMSC staff are satisfied with their working environment	1 — 2 — 3 — 4 Strongly Agree — Agree — Disagree — Strongly Disagree	1 — 2 — 3 — 4 Strongly Agree — Agree — Disagree — Strongly Disagree	11 3
Staff of NSWMSC basically benefit from their association with the organisation	1 — 2 — 3 — 4 Strongly Agree — Agree — Disagree — Strongly Disagree	1 — 2 — 3 — 4 Strongly Agree — Agree — Disagree — Strongly Disagree	11 4
NSWMSC staff are given opportunities to talk to management about any work or working environment related problems	1 — 2 — 3 — 4 Strongly Agree — Agree — Disagree — Strongly Disagree	1 — 2 — 3 — 4 Strongly Agree — Agree — Disagree — Strongly Disagree	11 5
Personnel policies, incentives and compensation of the NSWMSC are adequate for attracting and retaining key staff, when compared with other local agencies	1 — 2 — 3 — 4 Strongly Agree — Agree — Disagree — Strongly Disagree	1 — 2 — 3 — 4 Strongly Agree — Agree — Disagree — Strongly Disagree	11 6

Questionnaire

Questionnaire Item	Importance Rating "Yes, it is important"	Performance Rating "Yes, they(we) have done it"	Comment (if any)
Motivation and morale are satisfactory at all staff levels in the NSWMSC	1 Strongly Agree 2 Agree 3 Disagree 4 Strongly Disagree	1 Strongly Agree 2 Agree 3 Disagree 4 Strongly Disagree	H 7
There are rules and regulations for recruitment, rewarding and promotion of staff	1 Strongly Agree 2 Agree 3 Disagree 4 Strongly Disagree	1 Strongly Agree 2 Agree 3 Disagree 4 Strongly Disagree	I 8
Local resources e.g. academic, private consultant, professionals of other organisations etc., are identified and utilisation of these resources is carefully considered	1 Strongly Agree 2 Agree 3 Disagree 4 Strongly Disagree	1 Strongly Agree 2 Agree 3 Disagree 4 Strongly Disagree	I 99
NSWMSC staff have been provided with sufficient training opportunities both on the job & off the job on SWM and the effectiveness of the training has been evaluated	1 Strongly Agree 2 Agree 3 Disagree 4 Strongly Disagree	1 Strongly Agree 2 Agree 3 Disagree 4 Strongly Disagree	T 1
The NSWMSC offers staff training on SWM for LAs' or PCs' relevant staff	1 Strongly Agree 2 Agree 3 Disagree 4 Strongly Disagree	1 Strongly Agree 2 Agree 3 Disagree 4 Strongly Disagree	T 2
The Steering Committee of the project is active with appropriate expertise and ability to make all necessary arrangements for the advancement of the NSWMSC	1 Strongly Agree 2 Agree 3 Disagree 4 Strongly Disagree	1 Strongly Agree 2 Agree 3 Disagree 4 Strongly Disagree	C 1
The Steering Committee's meetings of the project are held regularly and most of the main participants attend	1 Strongly Agree 2 Agree 3 Disagree 4 Strongly Disagree	1 Strongly Agree 2 Agree 3 Disagree 4 Strongly Disagree	C 2

Questionnaire

Questionnaire Item	Importance Rating "Yes, it is important"	Performance Rating "Yes, they(we) have done it"	Comment (if any)
<p>The Steering Committee of the project makes decisions in an appropriate and timely manner to contribute to the project's success</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>Strongly Agree Agree Disagree Strongly Disagree</p>	<p style="text-align: right;">c</p> <p style="text-align: right;">3</p>

Free Comment on the project (if any)

(4) Summary of the questionnaire result

Gap Analysis Result (Questionnaire Analysis)

No.	Question	Pattern & Percentage Analysis															Pattern Analysis *									
		JICA Expert Team (4)				NSWMSC (8)				Provincial Councils (15)				LAS (B) (Targeted)			LAS (2) (Non Targeted)			MNR, CEA	Steering Committee	JICA Office	ML Office			
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	Env.1	SC.1					SC.2	IOU	EOI
1	The GOSE has introduced appropriate National SWM policies and standards for regulated appropriate projects on LA's SWM activities for instance, Regulations are in force regarding collection and disposal of all types of waste. The needs has shown an interest in and provided information on the SWM project and provides balanced view points on the government is actively promoting the SWM issue to the general public.	50	50	0	0	57	22	11	0	71	29	0	0	0	0	0	100	0	0	0	1	2	1	1	1	
2	The NSWMSC is placed under the control of an appropriate authority. No other suitable organisation can take responsibility for the SWM.	33	57	0	0	57	33	0	0	71	14	0	14	0	0	0	50	50	0	0	1	4	1	1	2	
3	The NSWMSC has a proper and secure legal status to play a leadership role in promoting the SWM activities of LA's by the GOSE.	50	25	0	25	76	12	0	0	50	20	0	27	0	0	0	50	50	0	0	2	2	2	4	2	
4	Present informal rules and norms of the general public are becoming conducive to NSWMSC's performance.	0	75	0	25	57	33	0	0	67	13	13	7	0	0	0	50	50	0	0	1	2	1	1	2	
5	The NSWMSC is placed under the control of an appropriate authority. No other suitable organisation can take responsibility for the SWM.	25	50	0	25	80	14	0	0	82	0	0	15	0	0	0	100	0	0	0	0	1	0	0	4	
6	The NSWMSC has a proper and secure legal status to play a leadership role in promoting the SWM activities of LA's by the GOSE.	100	0	0	0	63	25	15	0	86	0	0	14	0	0	0	50	50	0	0	0	2	0	1	2	
7	The NSWMSC plays an active role in coordinating SWM activities of LA's by the GOSE.	65	50	0	0	80	17	0	0	54	24	15	5	0	0	0	100	0	0	0	0	4	1	3	2	
8	The NSWMSC has a proper and secure legal status to play a leadership role in promoting the SWM activities of LA's by the GOSE.	25	75	0	0	100	0	0	0	50	14	14	21	0	0	0	100	0	0	0	0	2	4	1	3	
9	The NSWMSC plays an active role in coordinating SWM activities of LA's by the GOSE.	50	50	0	0	87	5	0	0	45	0	0	18	0	0	0	100	0	0	0	0	2	2	0	4	
10	The NSWMSC has a proper and secure legal status to play a leadership role in promoting the SWM activities of LA's by the GOSE.	25	50	0	25	75	0	0	13	50	0	0	10	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	1	1	
11	Regarding the LA's SWM projects, the local community's input is integrated into project design or needs analysis by LA's & PCs (or NSWMSC).	65	50	0	0	80	17	0	0	54	24	15	5	0	0	0	100	0	0	0	0	1	1	0	1	
12	There is an adequate system and protection system in place to ensure the safety of the project and lack of discipline, which could pose a threat to the efficiency of the NSWMSC.	07	33	0	0	36	14	0	0	45	0	0	9	0	0	0	83	0	17	0	0	1	2	0	1	
13	There is no gender discrimination with regards to the NSWMSC.	25	25	0	0	71	0	0	10	100	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	1	0	1	1	
14	Project funding situation at the moment is sufficient to ensure the stability of the project.	75	25	0	0	64	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
15	The budget for the NSWMSC will not likely remain stable after completion of CUP-NSWMSC's to fulfil its obligations.	33	67	0	0	76	13	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
16	The NSWMSC approaches all relevant authorities to acquire any necessary funds.	33	67	0	0	83	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
17	LA's are trying to improve their financial income and expenditure situation and they will be able to manage sustainable SWM projects.	0	75	25	0	76	22	0	0	42	42	0	17	0	0	0	70	11	0	0	0	2	2	3	2	
18	Project targets (LA's) are carefully and impartially selected based on the selection criteria.	75	25	0	0	80	17	0	0	54	24	15	5	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	1	
19	Requests from other LA's are examined carefully and the NSWMSC responds in a timely manner.	25	75	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	1	
20	Potential targets (other LA's) for the future NSWMSC's projects are identified and the NSWMSC is aware of LA's proposal.	26	74	0	0	88	13	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
21	There is no possibility of ethnic conflict in the selection of LA's proposal.	75	25	0	0	33	50	0	11	77	0	2	76	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	1	
22	Persons in charge of Provincial Councils of the target areas are actively involved in the project.	65	25	0	25	100	0	0	0	63	7	0	0	0	0	0	75	22	0	0	0	4	2	1	2	
23	Main LA's SWM projects draw significant support from government agencies, international organisations and local bodies for necessary funds.	75	25	0	0	80	17	0	0	100	0	0	0	0	0	0	70	20	0	0	0	2	2	1	1	
24	Main LA's approach relevant authorities to acquire necessary funds.	25	25	0	0	66	13	0	0	100	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	2	3	1	1	
25	By receiving the services and support from the NSWMSC, LA's have improved their operational and strategic capabilities in SWM.	25	75	0	0	100	0	0	0	64	0	0	18	0	0	0	89	11	0	0	0	1	2	1	1	
26	LA's have improved their operational and strategic capabilities in SWM. Terms to the project is sufficient to meet the needs of the project and its stakeholders.	25	75	0	0	75	13	0	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
27	The input from JICA to the project is sufficient and timely.	100	0	0	0	86	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	

Gap Analysis Result (Questionnaire Analysis)

Question	Pattern & Percentage Analysis						Pattern Analysis *		
	JICA Expert Team (4)	NSWMS (9)	Provincial Councils (15)	LAs (9) (Targeted)	LAs (2) (Non Targeted)	MEHR, CEA	Steering Committee	JICA Office	ML GPC
28	100	0	0	0	0	0	0	0	0
29	100	0	0	0	0	0	0	0	0
30	0	100	0	0	0	0	0	0	0
31	25	75	0	0	0	45	18	0	36
32	75	25	0	0	0	0	0	0	0
33	75	25	0	0	0	0	0	0	0
34	50	50	0	0	0	0	0	0	0
35	100	0	0	0	0	0	0	0	0
36	50	50	0	0	0	40	10	0	20
37	50	50	0	0	0	0	0	0	0
38	0	100	0	0	0	0	0	0	0
39	50	50	0	0	0	0	0	0	0
40	50	50	0	0	0	0	0	0	0
41	35	65	0	0	0	0	0	0	0
42	0	100	0	0	0	0	0	0	0
43	35	65	0	0	0	0	0	0	0
44	67	33	0	0	0	0	0	0	0
45	33	67	0	0	0	0	0	0	0
46	67	33	0	0	0	0	0	0	0
47	67	33	0	0	0	0	0	0	0
48	33	67	0	0	0	0	0	0	0
49	67	33	0	0	0	0	0	0	0
50	100	0	0	0	0	0	0	0	0
51	67	33	0	0	0	0	0	0	0
52	75	25	0	0	0	0	0	0	0
53	75	25	0	0	0	0	0	0	0
54	33	67	0	0	0	0	0	0	0
55	0	100	0	0	0	0	0	0	0
56	57	43	0	0	0	0	0	0	0

Gap Analysis Result (Questionnaire Analysis)

Question	Pattern & Percentage Analysis										Pattern Analysis *				
	★ ≥ 50%										○ ≥ 25% (less than 50%)				
	JICA Expert Team (4)	NSWASC (9)	Provincial Councils (15)	LAs (9) (targeted)	LAs (2) (Non targeted)	MEMR/CEA	Steering Committee	JICA Office	ML GPC						
57	0	100	0	0	0	43	50	38	13	0	0	0	2	1	1
58	0	100	0	0	0	80	50	17	0	33	0	0	2	2	1
59	25	75	0	0	0	13	50	0	0	0	0	0	2	2	2
60	25	75	0	0	0	28	100	0	0	0	0	0	2	2	2
61	0	100	0	0	0	73	80	20	0	0	1	2	2	2	1
62	0	100	0	0	0	73	85	17	0	0	0	2	2	2	1
63	25	75	0	0	0	78	100	0	0	0	0	2	2	2	1
64	0	100	0	0	0	100	100	0	0	0	0	0	2	2	2
65	0	100	0	0	0	57	53	0	0	0	0	1	1	2	1
66	0	100	0	0	0	53	26	0	13	0	0	1	1	2	1
67	0	100	0	0	0	38	63	0	0	0	0	1	3	1	1
68	100	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	1	1	4	1
69	75	25	0	0	0	75	25	0	0	0	0	0	1	1	1
70	0	100	0	0	0	29	57	0	14	0	0	1	1	2	1
71	50	50	0	0	0	57	43	0	0	0	0	1	1	2	1
72	57	33	0	0	0	67	33	0	0	0	0	1	1	2	1
73	33	67	0	0	0	70	30	0	0	0	0	2	1	2	1
74	100	0	0	0	0	75	25	0	0	0	0	1	1	2	1
75	25	75	0	0	0	75	25	0	13	0	0	2	1	2	1
76	0	100	0	0	0	33	77	0	0	0	0	2	2	2	1
77	100	0	0	0	0	88	14	0	0	0	0	2	2	2	1
78	67	33	0	0	0	86	14	0	0	0	0	2	2	2	1

* In the case of the number of respondent was less than 2 or there was big gap between respondents, the result only shows "Pattern Analysis" and does not show "Percentage Analysis"

<参考>

質問票の結果の見方

1. 各質問は「重要度」に対する回答者の認識と、現実としての結果についての回答者の評価である「パフォーマンス」の項目に分かれている。それぞれに4段階で評点しているが、実際には4段階は均等な間隔ではなく、「1-2」と「3-4」の間には心理的な溝があるために、回答「1-2」を質問に対して肯定的、「3-4」を質問に対して否定的と捉えることができる。
2. ある項目に対して、「重要度」が「1-2（重要）」で、「パフォーマンス」も「1-2（良い）」という回答であれば、プロジェクト（あるいは関係者）はその項目について期待された結果を出しているとして評価できる。
3. しかし、ある項目に対して、「重要度」が「1-2（重要）」で、「パフォーマンス」が「3-4（悪い）」であった場合、プロジェクト（あるいは関係者）は期待された重要な役割を果たしていないということになる。これが「クリティカル領域分析」段階であり、どの項目について、どの程度の関係者がクリティカルな意見を持っているかを捉えることができる。
4. 「重要度」が「3-4（重要ではない）」と答えるケースは、問題が適当でないか、問題について関係者が問題意識を持つにいたっていない項目と考えることができる。
5. 前頁のサマリーの「パターン&パーセンテージ分析」は、上記2を「A（重要なことができています）」、上記3を「B（重要だができていない）」、その他を「C（重要でないができています）」「D（できていないが重要でない）」と認識し、関係者グループごとに「B」のクリティカル領域の問題意識を持つ割合がどの程度いるかを示している。○印は25%以上、★印は50%以上の関係者が、その項目について現状がクリティカルだと答えたことを示している。
6. サマリーにして全体を見たとき、ある関係者はクリティカルな意見をもっているが、他の関係者は問題意識を持っていないような場合、プロジェクト関係者の認識に差異があることが分かる。これを「関係者（関係組織）間分析」段階と呼ぶ。このような結果が出る理由としては、関係者間で情報発信が十分でない、協議等におけるコミュニケーションが十分でない、意見調整が不十分である等といったことが考えられる。
7. 中間評価活動においては、クリティカルな領域とされた部分や関係者間で異なる意見がある部分についてヒアリングで確認する等して、アンケート結果を利用した。
8. また、プロジェクトチームに対しては、アンケート結果を説明し、どこに意見、認識の相違があるかを共有することで、今後の対応が検討できるように努めた。

Both comments were considered carefully and faithfully by each other?																	
The evaluation contributed to the mutual understanding of the project way forward?																	
The evaluation showed a clear direction which the project should follow?																	
Do you think necessary action would be taken based on the recommendations?																	
<p><Comments></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wish all the success • Good and important evaluation • This process should start from the grass root level. You should educate the general public including school children about this ans should telecast about this process as TV program also. • Information and resource sharing among all SWM projects nee to promoted. • The two Ministries should work together. NSWWM+Piisaru. • Excellent. Please keep up the good work. • Wish to alive the positive result at LA level. 						<p><Comments></p> <p>Awareness programme through mass news is important task.</p>											

(This evaluation was done by stakeholders at the steering committee meeting)

