

シリア国
物流システム近代化計画
プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 22 年 1 月
(2010 年)

独立行政法人国際協力機構
経済基盤開発部

序 文

シリア国物流システム近代化計画プロジェクト（以下、「本プロジェクト」と記す）は、2006 年 11 月に事前調査団を派遣し、本プロジェクト実施にかかる基本的枠組みに関する協議議事録（M/M）を締結し、その後 2007 年 6 月には事前調査団の調査結果を踏まえ、本プロジェクトの実施方針について先方と協議して合意議事録（R/D）を締結しました。

本プロジェクトは、M/M 及び R/D に基づき、ラタキア港の港湾オペレーションが適正化されることを目標とし、2007 年 11 月から 2009 年 11 月まで 2 年間、活動を実施しました。

国際協力機構は 2009 年 7 月 31 日から 8 月 15 日までの間、国際協力機構経済基盤開発部運輸交通・情報通信第一課長 小泉 幸弘を団長とする終了時評価を実施し、これまでの活動実績の確認や目標達成等について総合的な評価を行いました。これらの評価結果は、調査団とシリア国側関係者による協議を経て評価レポート（M/M）としてまとめられ、署名・交換を行いました。本報告書は、同調査団による協議及び評価調査結果等を取りまとめたものであり、関連する国際協力の推進に活用されることを願うものです。

最後に本調査の実施に当たり、ご協力とご支援を頂いた両国関係各位に対し、心から感謝の意を表します。

平成 22 月 1 月

独立行政法人国際協力機構
経済基盤開発部長 小西 淳文

目 次

序 文

目 次

写 真

略語表

評価調査結果要約表（和文/英文）

第1章 終了時評価調査の概要.....	1
1－1 調査団派遣目的.....	1
1－2 現地調査日程.....	1
1－3 終了時評価調査団の構成.....	1
1－4 プロジェクトの概要.....	1
1－5 団長所感.....	2
第2章 終了時評価の方法.....	5
2－1 評価の手順.....	5
2－2 評価目的および評価方針の確認.....	5
2－3 プロジェクトに関する情報収集および評価グリッドの作成.....	5
2－4 評価報告書の作成.....	6
第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス.....	7
3－1 投入実績.....	7
3－2 活動実績.....	7
3－3 プロジェクト成果の達成状況.....	8
3－4 プロジェクト目標の達成状況.....	11
3－5 上位目標の発現度.....	11
3－6 プロジェクトの実施プロセスにおける特記事項.....	12
第4章 5項目評価	13
4－1 妥当性.....	13
4－2 有効性.....	14
4－3 効率性.....	14
4－4 インパクト.....	15
4－5 自立発展性.....	16
4－6 評価5項目による評価の結論.....	16
第5章 提言と教訓	17
5－1 提言.....	17
5－2 教訓.....	17

付属資料

1. Minutes of Meetings	21
2. 調査日程表	51
3. 面談者リスト	53
4. JCC 出席者リスト	55
5. 評価グリッド（和文）	57
6. 5項目評価結果（質問票の回答を含む）	63
7. 面談記録	75
8. JCC プレゼンテーション資料	91

写真

① ラタキア港を俯瞰



② ガントリークレーン



③LPGC スレイマン総裁会議室での協議



④JCC でのミニッツ署名



略 語 表

C/P	Counterpart	カウンターパート
LPGC	Lattakia Port General Company	ラタキア港湾公社
PDM	Project Design Matrix	プロジェクトデザインマトリックス
PO	Plan of Operation	運営計画
WG	Working Group	ワーキンググループ
JCC	Joint Coordinating Committee	合同調整委員会

評価調査結果要約表（和文/英文）

1. 案件の概要		
国名：シリア国		案件名：物流システム近代化計画プロジェクト
分野：運輸交通		援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：経済基盤開発部 運輸交通・情報通信第一課		協力金額（評価時点）：約 238 百万円
協力期間	(R/D): 2007 年 6 月締結	先方関係機関：ラタキア港湾公社（LPGC）
	期間：2007 年 11 月～2009 年 11 月	日本側協力機関：国土交通省
1-1 協力の背景と概要		
- シリア国は欧州と中東を結ぶ貿易において恵まれた立地条件を有している。ラタキア港は、同国の貿易を担う主要港であるとともに、イラクなど地中海へのアクセスを持たないアラブ諸国のトランジット港として機能している。今後はイラク復興支援の需要増加などにより周辺諸国との海運による交易が活発になると予想されるので、ラタキア港はさらに大きな役割を果たすことが期待されている。 - JICA は 1990 年代半ばに、ラタキア港、タルトゥース港及びバルクカーゴ用新港の整備を検討する必要があるという要請を受けて、「シリア国港湾開発計画調査」を実施し、調査は 1996 年 5 月に完了した。 - JICA は更に 2004 年度には物流近代化分野の短期専門家を派遣して、ラタキア港及びタルトゥース港における荷役及び書類手続きなどソフト面の効率化に向けた提案をおこなった。この提案を下に、シリア国は我が国に物流近代化計画プロジェクトの実施にかかわる協力を要請した。 - プロジェクト開始前より、コンテナターミナルを民間委託化については話題に上っていたものの、シリア側の判断には時間を要すると判断されたこと、また LPGC 側から早期のプロジェクト実施に対する期待が高まっていたため、民間委託が導入されることになった場合には、PDM 変更も念頭においてプロジェクトの実施に踏み切った。 - 本プロジェクトによる協力は 2007 年 11 月から開始し、港湾物流の改善に資するテキスト及びマニュアル作成を行った。その後、2009 年 2 月に LPGC と民間企業との間でコンテナターミナルの運営契約が締結され、経験豊富な民間オペレーターが LPGC との契約によりサービスを提供することになった。そのため、PDM を修正し、コンテナターミナルに係る活動は除外し、一般在来貨物に関する荷役効率化を主たる対象とし活動を行ってきた。		
1-2 協力内容		
(1) 上位目標 「シリアにおける港湾物流システムを近代化する」		
(2) プロジェクト目標 「ラタキア港の港湾オペレーションを効率化する」		
(3) 成果		
① 港湾の管理運営が適正化される。		
② 適切な財務管理システムが導入され、当該分野の人材が育成される。		
③ 在来貨物ターミナルのオペレーションが改善される。		
④ 貨物の荷役技術が向上する。		

(4) 投入 (評価時点) 日本側： ● 専門家派遣 9 名 ・ 機材供与 約 1,066 千円 ● ローカルコスト負担 約 33,311 千円 ・ 研修員受入 3 名 相手国側： ● カウンターパート配置 16 名 ● その他 港湾計画関連 WG：21 名、アクションプラン関連 34 名 ● 機材購入及びローカルコスト負担 なし ・ 土地・施設提供：執務室、研修室を提供		
2. 評価調査団の概要		
調査者	総括：小泉幸弘 (JICA 経済基盤開発部 運輸交通・情報通信第一課長) 評価分析：熊沢憲 ((株) アルメック) 協力企画：岡村京子 (JICA 経済基盤開発部 運輸交通・情報通信第一課)	
調査期間	2009 年 7 月 31 日～2009 年 8 月 15 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		
● プロジェクト目標： ラタキア港の港湾オペレーションを効率化する 評価指標： ラタキア港における貨物取扱量が妥当な伸び率を示す 2009 年上期のラタキア港の貨物取扱量は、前年同期比で約 16%増加している。また、荷役効率も 2006 年 9 月には 16TEU/時間/船であったのが、2009 年 1 月には 25 TEU/時間/船と改善している。これらより、プロジェクト目標はおおむね達成している。 ● 上位目標： シリアにおける港湾物流システムを近代化する 評価指標： 国際貨物が、荷主と荷受人の間で円滑に運搬される 世界的にみると、2008 年秋に発生した経済危機のために、港湾全体が厳しい状況にあり、2009 年の四半期で世界全体の港湾コンテナ取扱量は約 20%下落している。このような状況にも関わらず、ラタキア港では、前述のように、2009 年上期の貨物取扱量は、前年同期比で約 16%増加している。これは、本技プロによる物流システムの改善が進むとともに、シリア経済が世界的な不況にもかかわらず、良好な成長を遂げているためと考えられる。今後、プロジェクトで提案された政策や対策が具体化するとことで、上位目標は達成される見込みである。 ● 成果の確認 【成果 1】港湾の管理運営が適正化される。 全ての成果指標に関する活動は以下のように実施されてきており、成果 1 はプロジェクト終了までに達成される見込みである。 ● 指標 ① “LPGC の組織改革案が LPGC 内で承認される” LPGC の組織運営上の課題を整理するとともに、組織改革の方法とその過程について提案を行い、総裁が承認した。運輸省からの承認を待って、この組織改革案は実施される。 ② “港湾交通管理計画案が策定される” ラタキア港内の車輛交通の現状について、現地実態調査を行い、その結果をもとに整理し、ラタキア港の交通流の問題点を指摘するとともに、交通流の改善のための方策を提案した。 ③ “港湾計画を含めて港湾管理運営に関する専門知識がシリア側に移転される” 関連する各 WG “舗装の改良”、“港湾作業の安全性改善”、“港湾能力評価方法の技術移転”において、活動を実施し、それぞれの分野でプロジェクト終了までに活動成果を取り纏める予定である。		

【成果 2】適切な財務管理システムが導入され、当該分野の人材が育成される。

成果 2 は、以下のそれぞれの指標から判断し、達成されつつあるといえる。

・指標

① 港湾財務管理制度の導入

現状における財務管理制度を確認する為に、LPGC 財務部から会計に関する資料提供を受け、財務状況の把握と、会計規則等の整理を行った。現在の LPGC の料金体系及び近隣港の料金について調査を行い、ラタキア港の料金体系上の課題とその解決に向けた検討を加えた。また、固定費用、変動費用の分析、LPGC の将来の投資計画策定に関する検討を行った。以上の情報から、LPGC の財務状況改善に向けた制度案を作成している。

② 会計制度が適切に管理される 及び ③ 予算管理手法の導入

LPGC 財務担当部長との協議によって、LPGC の会計制度は政府の国営公社に適用される「シリア統合会計システム」に則って一定の合理的方式が確立されており、適切に財務会計報告が国になされていることがわかった。しかし、日々の運営状況を把握するための管理会計制度が確立されていなかったため、管理会計制度の導入に焦点を置いて活動を実施した。管理会計制度の導入のために、“予算管理手法の導入” WG を設置し、まず支出に関する予算管理について取り組んだ。

【成果 3】在来貨物ターミナルのオペレーションが改善される。

在来貨物ターミナルの荷役改善については、以下の通り活動が実施されてきたが、在来貨物荷役を十分に効率化するためには、プロジェクト終了後も LPGC の自助努力が必要である。

・指標

① 在来貨物の荷役効率化計画が準備される

② 倉庫や上屋での在庫管理計画が策定される

LPGC は、オペレーション部の荷役担当職員等から構成される WG “在来荷役の質の向上” を設置し、改善が必要な荷役作業に対して、改善方策の検討を行い、テストプロジェクト計画を作成した。テストプロジェクトでは、より効率的な荷役を行うため、ネットスリングを実際に試用して、導入について可能性を探った。これらの活動をもとに、荷役の改善策の提案を行った。しかし、オペレーションの改善策が実際に導入された場合、作業員がこれまでとは異なる方法に熟練するためには時間を要すると考えられる。

【成果 4】貨物の荷役技術が向上する。

成果 4 は、ほぼ達成見込みである。WG は、荷役作業効率の計算手法と維持管理記録の分析手法を学習した。

・指標

① 荷役作業効率が適切に管理される

港湾荷役の作業効率等を分析し、今後必要となる荷役機材を特定するとともに、荷役機器の整備計画を提案した。

② 機材調達手続きが確立される

講義のなかで、コンテナターミナルに係る機材の調達計画手法について指導を行った。在来貨物は必ずしも取扱量が増加するとは予測されておらず、在来貨物ターミナルについては機材調達ではなく、まず既存の機材に対して適切に維持管理を実施することが重要となるため、コンテナターミナルの機材を対象とした。

③ 機材点検、故障や維持管理等の情報が適切に管理される

荷役機器の維持管理体制について現状評価を行うとともに、今後の改善計画の提案を実施し、現状評価にあたっては、日本とラタキアの故障時間率等評価指標の比較を行った。ラタキア港の機材管理体制の現状を診断するとともに改善に向けた方策を提案した。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性 – 高いレベルにある

- 港湾物流システムの近代化は、シリア国の第十次 5 カ年計画（2006-2010）で定められている社会経済基盤整備を含む社会的市場経済の発展に不可欠であり、シリア国政府政策と合致している。
- 本プロジェクトは、日本の対シリア援助方針の一つである社会経済システムの近代化に資するものである。
- 我が国は、数多くの国において、港湾開発計画策定や維持管理能力向上などの港湾分野の技術協力を実施しており、高い技術力を持っている。

(2) 有効性 – 中～高程度のレベルにある

- 2009 年上期のラタキア港の貨物取扱量は、前年同期比で約 16%増加している。不況の影響によって世界的にみると約 20%貨物取扱量が減少しているにも関わらず、貨物取扱量は増加しており、港湾オペレーションの効率化が進んだといえる。
- 本プロジェクトの 4 つの成果（①ラタキア港の適切な運営管理が実現される、②適切な財務管理システムが導入され、この分野の人材が育成される、③在来型ターミナルのオペレーションが改善される、④貨物荷役における技術スキルが改善される）が達成されることは、港湾オペレーションの効率化につながるといえ、成果はプロジェクト目標に対して適切に設定されたといえる。
- コンテナターミナルのオペレーション改善がプロジェクトの範囲から除外されたことにより、プロジェクト目標の達成においてコンテナ部分は外部条件となった。このため、プロジェクトの有効性という観点からは中～高程度となった。

(3) 効率性 – 中～高いレベルにある

- プロジェクト実施に対する投入は、JICA 側およびシリア側ともに十分であった。但し、専門家が途中で変更となり、改めて情報収集を行うなど業務の一部に重複があったことが C/P より指摘された。
- 講義、セミナー、第三国研修（ヨルダン国アカバ港）、本邦研修等の指導内容に応じた方法を組み合わせて実施することにより、座学で学んだ内容を物流効率化の進んだ現場で確認することができ、理解促進に相乗効果が得られた。
- WG は既存の組織構成の枠を越えて組織されたため、メンバー同士の組織を越えた活動が可能となり、それぞれが持つ専門性が活用され、より効率的にプロジェクトを実施できた。
- 本業務の実施にあたった国際臨海開発研究センター（OCDI）は、世界各国において港湾分野での技術支援及び開発調査の経験を有しているため、その知見を活用して、C/P との良好な関係構築やコミュニケーションの促進、効率的なプロジェクト体制の確立につとめ、プロジェクトを円滑に実施することができた。

4) インパクト – 将来的にはインパクトが体现される見込みである。

- 本プロジェクトの実施により、ラタキア港における荷役作業の効率化、舗装整備、港内の交通流の改善がさらに進み、費用低減、時間短縮、貨物の損傷率の減少が期待される。その結果、将来的にはラタキア港ひいてはシリアの港湾物流システムの改善が進む見込みである。

(5) 自立発展性 –高い自立発展性が確保される見込みである

- JCGにおいて、LPGCスレイマン総裁からプロジェクトの終了後も、各WGの計画内容を実施する強い意志が示された。そのため、WG方式を継続し、必要となる人員配置及び体制を確保する意向を示しており、自立発展性は高くなる見込み。
- WGの活動に対して2010年度にも、必要な予算が配賦される予定であることを、C/Pである計画部長オサマ氏より説明受けた。これまでの活動成果が実施されることで、港湾オペレーションの効率化がさらに具体的な発展を遂げる見込みである。
- 本プロジェクトによる技術移転の成果は、教科書にもとづいて計画内容を予定どおりに実施することで、十分に継続される見込みである。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- プロジェクト目標であるラタキア港のオペレーション効率化のために、荷役サービスの改善という直接的な部分のみならず、港湾計画、港湾運営組織改善、港湾財政マネジメント、機材の予防的メンテナンス、港内道路補修と安全確保、と総合的に取り組んだ。

(2) 実施プロセスに関すること

- 港湾整備に関する課題に対応するために、1年目は他国の例を用いて講義を中心とした技術移転をおこなった。2年目はWG方式による共同作業でより実践的課題に取り組み効果の発現を加速させた。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし

(2) 実施プロセスに関すること

経験豊富な民間オペレーターがLPGCとの運営契約によりサービスを提供することとなったので、本プロジェクト1年目のコンテナ荷役効率化に関する成果をLPGCが直接的には実践しないこととなった。そのため、2009年3月にPDMを改訂して、コンテナターミナルのオペレーションをプロジェクトの成果対象から外した。

3-5 結論

本プロジェクトのPDMに記載されている活動内容は、期間内にすべて完了する見込みである。これらの活動により、プロジェクト目標であるラタキア港のオペレーションの効率改善は大部分達成される見込みである。プロジェクトの上位目標である海運物流システムの近代化はプロジェクト終了後もLPGCによって活動が継続されるによって達成される見込みである。

3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

プロジェクト終了時まで

- 教科書を活用しやすいものとするために、WGの活動成果を反映させる。
- 上位目標達成の確認にむけて、より明確な指標によるデータを収集を強化するこ

と。

例えば、在来荷役改善については“接岸時間当たりの取扱貨物量”、荷役機器維持管理改善については“岸壁クレーンの状態調査”といった指標をモニタリングすることを提案している。

プロジェクト終了以降

- 教科書を LPGC が承認し、関係する職員に配布して、十分に活用すること。
- アクションプランを実施するために、WG を継続させて、必要な予算（舗装、荷役機材のメンテナンス、安全対策等）及び職員を確保すること。

3-7 教訓

（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に

参考となる事柄）

- 本案件では、当初コンポーネントに含まれていたコンテナ部分は、コンテナの民間委託に伴い UNDP が支援することになったため、コンテナに係る支援を支援対象から除外した経緯がある。プロジェクトの有効性を高めるために、プロジェクト内容については関係機関及び他ドナーとの議論をできるかぎり深めることが重要である。
- 近年、官民連携案件が増加しつつあるが、先方政府の主体性欠如、民間企業による事業の遅れ、守秘義務に伴う情報非開示などのリスクが懸念される。よって、案件開始時、及び実施中には、これらのリスクを十分想定して、プロジェクトを進める必要がある。

3-8 フォローアップ状況

- ① LPGC は今後一年間 WG のアクションプラン実施に自ら取り組み、1 年後に活動報告を JICA に提出する。JICA はその活動報告に基づき LPGC と協議を行ったうえで、今後の追加支援の必要性を検討する。

Summary

I. Outline of the Project		
Country : The Syrian Arabic Republic		Project title : Modernization of Cargo Transportation Project
Issue/Sector : Transport		Cooperation scheme : Technical Cooperation
Division in charge : Transportation and ICT Division 1, Transportation and ICT Group, Economic Infrastructure Department, JICA		Total cost : 238,000 (thousand)_yen
Period of Cooperation	(R/D): Made in June 2007	Partner Country's Implementing Organization : Lattakia Port General Company (LPGC)
	(Duration): November 2007 – November 2009	Supporting Organization in Japan : Ministry of Land, Infrastructure and Transport (MLIT)
Related Cooperation Project :		
1-1 Background of the Project - Syria is endowed with its location to serve trading between Europe and the Middle East. Lattakia Port is a major port in the country as well as a transit port for the neighbouring countries like Iraq which do not have direct access to the Mediterranean Sea. As more active maritime trade with the neighbours because of increased restoration assistance need to Iraq and others is predicted in the future, larger role of Lattakia Port is expected. - JICA conducted the study on port development plan in the mid-1990 in response to the request from the Government of Syria on studying the ports of Lattakia, Tartous and a new bulk-handling. It was completed in May 1996. - In addition, JICA dispatched a short-term expert in the modern logistics in FY 2004. The expert finally made a proposal on more efficient cargo handling and document processing procedure at both the ports of Lattakia and Tartous. With this proposal, the Government of Syria requested cooperation to be extended to the project for modernizing cargo transportation from the Government of Japan. - The JICA's technical cooperation project commenced from November 2007 which produced textbooks and manuals for improvement of port logistics. In February 2009, a container terminal management contract was made between LPGC and a private operator. In response to it, the project revised its PDM where container terminal related activities are deleted and then more efficient conventional cargo related handling services are focused.		

1-2 Project Overview

(1) Overall Goal “Maritime cargo transport system is modernized.”

(2) Project Purpose “Efficient port operations at Lattakia Port are achieved.”

(3) Outputs

(1) Proper management and operations of the port is realized.

(2) A proper financial management system is introduced and human resources in the field are developed.

(3) Conventional terminal operations are improved.

(4) Technical skills in cargo-handling are improved.

(4) Inputs

Japanese side :

Expert 9

Equipment approx. 1,066(thousand)Yen

Local cost approx. 33,311 (thousand) Yen

Trainees received 3

Syrian Side :

Counterpart 16

Others **Port Planning WG** 21 , **Action Plan WG** 34

Equipment (none)

Land and Facilities Provision of working and lecture space

Local Cost (none)

II. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	Team Leader: Mr. KOIZUMI Yukihiro, Director of Transport and ICT Division 1, JICA Evaluation Analysis: Mr. KUMAZAWA Ken, Consultant Cooperation Planning: Ms. OKAMURA Kyoko, Transport and ICT Division 1, JICA
-----------------------------------	---

Period of Evaluation	31/July/2009 - 15/August/2009	Type of Evaluation : Terminal
-----------------------------	-------------------------------	--------------------------------------

III. Results of Evaluation

Lattakia Port increased its cargo throughput by 16% during the first half of 2009 compared with the amount recorded during the first half of 2008. In addition, cargo handling efficiency has been apparently improved, i.e., 16 TEU/hour/ship in September 2006 prior to the Project and 25 TEU/hour/ship in January 2009. Therefore, it can be said that the Project has considerably contributed to efficient port operations.

Overall Goal “Maritime cargo transport system is modernized.”

Verifiable Indicators “International trading cargo is smoothly delivered between shippers and consignees”

Overall Goal is supposed to be achieved by LPGC’s continuous effort.

3-2 Summary of Evaluation Results

(1) Relevance – High

- Modern maritime logistics system is inevitable to realize socialized market economy development including social and economic infrastructure which is stated in the 10th 5-year Plan of Syria (2006-2010). Therefore, the Project's overall goal is deemed appropriate.
- Efficient port operations at Lattakia Port are absolutely imperative to realize the Project's overall goal. Thus, the Project purpose is set rationally.
- The Project is designed to conform with the Japan's ODA policy to Syria where the first priority is for modernization of socio-economic system. Japan has a comparative advantage over technical cooperation in the port sector with abundant experiences at many recipient countries.

(2) Effectiveness – Middle to high

In addition, cargo handling efficiency has been apparently improved, i.e., 16 TEU/hour/ship in September 2006 prior to the Project and 25 TEU/hour/ship in January 2009. Therefore, it can be said that the Project has considerably contributed to efficient port operations.

- In spite of world depression, Lattakia Port increased its cargo throughput by 16% during the first half of 2009 compared with the amount recorded during the first half of 2008.
- Four (4) project outputs: (i) "proper management and operation of the port is realized", (ii) "a proper financial management system is introduced and human resources in the field are developed", (iii) "conventional terminal operations are improved" and (iv) technical skills in cargo-handling are improved" have been produced with duly considered local conditions.
- In addition to a set of lectures with textbooks, six (6) working groups (WG) were formed and more practical technical advices were provided.
- On the other hand, the work related to container terminal operation was deleted in the revised PDM. It means containerization becomes an external condition on the way to achieving the Project purpose. It affects the project effectiveness to be rated as "middle to high".

(3) Efficiency – High

- Inputs from both the JICA and LPGC sides are adequate to implement the Project. However, the CP pointed out expert replacement and associated work duplication partially in the areas of data collection and others.
- The Project has conducted various activities such as a series of lectures, seminars, the third country training to Acaba Port of Jordan and counterpart training in Japan by the methods suitable for those activities. Those activities as a whole brought about a synergy effect.
- Some WG have an inter-department member structure which allows a broader scope across routine works and utilizes their specialities. Such staffing and organizational efforts led to efficient project implementation.
- OCIDI, forming an expert team for the Project, has rich experiences of technical assistance and development studies in the port sector at many countries. By utilizing their know-how, the Project was conducted in high efficiency.

(4) Impact – To be realized within 2-4 years

- It is expected that the Project and its continuous implementation will enable efficient cargo handling services, satisfied intra-port road pavement and orderly intra-port traffic circulation which eventually contribute to cost reduction, time saving and cargo protection from damage.
- According to the CP questionnaire survey, more than half of the respondents expect to realize the Project impact after 2-4 years from the completion.

(5) Sustainability – To be highly anticipated

- General Manager Suleiman Balouch shows a strong will to implement the plans prepared during the Project. Some senior LPGC officials mentioned that the WG method will continue for implementation. It is expected that a proper implementation body with sufficient staff will be prepared to ensure the project sustainability.
- It is anticipated to allocate adequate budget for the WG activities in the year 2010. Such implementation will be able to enhance further efficiency in port operations in a concrete manner.
- Technology transfer has been done in the course of the Project. The counterparts will be able to maintain technology level provided that the Project's plans and programs will be implemented as scheduled and based on the textbooks and manuals.

3-3 Factors promoting better sustainability and impact

(1) Factors concerning to Planning

In order to meet the project purpose “Efficient port operations at Lattakia Port are achieved”, the project scope encompasses not only direct cargo handling services but also indirect aspects such as port planning, port authority organization, port financial management, preventive equipment maintenance, port safety and port road repairing in such a comprehensive manner.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

For the first year, technical cooperation activities were done based on mainly lectures with much quoting international experiences to CP. For the second year, a WG method was introduced on more practical subjects. This collaboration works have accelerated project impact.

3-4 Factors inhibiting better sustainability and impact

(1) Factors concerning to Planning

(no particular factor)

(2) Factors concerning to the Implementation Process

The revised PDM excludes container terminal operation as one of the project outputs, since an internationally experienced terminal operator is going to provide services based on a management contract with LPGC. It becomes difficult for LPGC to directly implement the first year’s project output concerning efficient container terminal services.

3-5 Conclusion

The Project will be able to accomplish all the activities stated in the PDM version 2 within the project period. The project purpose – “Efficient port operations at Lattakia Port are achieved” – is going to be mostly achieved. The overall goal – “Maritime cargo transport system is modernized.”- will be able to be achieved by continuous LPGC’s efforts after the Project is completed.

3-6 Recommendations

By the end of the Project

- Textbooks/manuals are to be modified with significant WG results for broader use
- Explicit and comparable performance indicators are to be collected for the post project evaluation which will be undertaken after 3 years from the project completion.

After the completion of the Project

- Textbooks/manuals should be authorized by LPGC as official ones and for dissemination and wide use.
- When implementing the Action Plan, LPGC is requested to continue WG activities with enough budget allocation (e.g., pavement, maintenance of cargo handling equipment, safety measures) and staff assignment.

3-7 Lessons Learned

- To enhance project effectiveness, it is necessary to make in-depth discussion on project contents among the agencies concerned and to avoid activity duplication between donors.
- A recipient country must be accountable for its requirement.
- Nowadays, public-private-partnership projects have increased in number while larger project risk must be raised through poor arrangement by the public sector, delayed implementation by the private sector and limited information disclosure in compliance with confidentiality obligation in a contract. Those projects should be commenced and implemented in due course taking the afore-mentioned risks into account.

3-8 Follow-up Situation

LPGC is going to implement the Action Plan to be produced by the WG for the coming one year and LPGC will report their activities to JICA. JICA will then discuss with LPGC based on the activity report and examine any needs for additional JICA support.

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣目的

- ① プロジェクトの実績及び成果達成状況について確認を行い、5項目評価に基づいて、プロジェクトにより達成された成果、及びプロジェクト活動を通じて得られた教訓についての確認を行う。
- ② 本案件に対する追加的支援の必要性について、シリア国側と協議を行い検討する。その結果を、終了時評価の報告書中“Recommendations”の項に必要な応じて、具体案を記載する。
- ③ 上記を評価レポートに取りまとめ、合同調整委員会（JCC）等を通じ、双方で内容を確認し、合意事項についてミニッツに取りまとめて、シリア国側代表とともに署名を行う。

1-2 現地調査日程

2009年8月1日（土）～8月14日（金）

官団員は8月8日（土）より入国（詳細日程は添付資料2参照）

1-3 終了時評価調査団の構成

総括： 小泉 幸弘 （JICA 経済基盤開発部 運輸交通・情報通信第一課長）
評価分析： 熊沢 憲 （㈱アルメック 取締役）
協力企画： 岡村 京子 （JICA 経済基盤開発部 運輸交通・情報通信第一課）

1-4 プロジェクトの概要

シリア国は、欧州と中東を結ぶ玄関口として、貿易に恵まれた立地条件を有しており、同国の主要港湾は国際貿易港湾であるラタキア港及びタルトゥース港である。ラタキア港はその立地条件から、以前は黒海・東地中海航路において、ルーマニアのコンスタンツァ港と並んで主要な港湾として位置づけられてきた。しかし、現在では同航路及び東地中海地域におけるハブ港としての地位を失い、フィーダー港としてエジプト、イタリア、ウクライナ、トルコ等との交易を行っている。

一方、ラタキア港は、地中海へのアクセスを持たないアラブ諸国へのトランジット港としても機能しており、イラク及びヨルダンへのトランジットを行っている。特にイラクへは、ラタキア港を利用することにより北部、中部へ鉄道あるいはトラックによる最短距離での輸送が可能であるため、欧州からのイラク復興支援向けのトランジット貨物が近年急増している。

また、シリア国は長期ビジョン（目標年次 2025 年）を実現するため第 10 次 5 カ年計画を策定し、同計画では社会市場経済の導入（公平性及び公正性を確保した上で円滑に市場

経済が運営されること）を掲げて、市場経済への緩やかな移行、海外等からの投資による経済改革の推進、輸出の強化に関する施策を進めている。さらに、シリア国を含むアラブ諸国は 2005 年に域内の関税を廃止し、また地中海沿岸諸国は 2010 年に EU を含む環地中海自由貿易圏の創設を予定している。このように、今後、周辺諸国との海運による交易の活性化が予想され、欧州と中東を結ぶ玄関口としての機能を有するシリア国及びその主要港湾であるラタキア港の役割の重要性は高まることが予想される。

かかる状況を受け、シリア国はわが国に対してラタキア港の管理、運営、財務の近代化に係る協力を要請し、事前調査および実施協議調査の結果、2007 年 11 月より 2 年間の予定で本プロジェクトを実施してきた。2009 年 2 月には、ラタキア港のコンテナターミナルについて、民間のオペレーター（CMA CGM 社（仏））とのマネジメント契約が締結された。そのため、JICA は運営指導調査団を 2009 年 2 月～3 月に派遣し、コンテナターミナルに関する活動はプロジェクトからは除外し、LPGC から要望が出された 6 つの課題について取り組むことを協議し、PDM を改訂した。これら 6 つの課題（舗装の改良、予防保全の導入、在来荷役の質の向上、港湾作業の安全性改善、予算管理手法の導入、港湾能力評価方法の技術移転）について、6 つのワーキンググループ（WG）を設置し、各課題の改善に取り組んできた。

1－5 団長所感

（1）物流近代化へのアプローチ

物流近代化への対応にあたり、第一に実施・検討されている処方箋は施設の拡大・拡充、なかでもコンテナ化への対応である。コンテナ輸送は効率性、安全性、低廉性等の優位性により先進国はもとより途上国でも一般在来貨物からの転換が急速に進んできた。国内外問わず、コンテナ化に対応するため、一定規模の水深、岸壁延長をもった新規埠頭建設やガントリークレーン等オペレーション施設の導入などが進められてきている。

他方、JICA によるラタキア港物流近代化への取組にあたっては、新規コンテナ港建設というアプローチではなく、既存施設の最大限の活用を目指したことに特徴がある。このため、港湾運営管理、財務管理、コンテナ荷役改善、在来貨物荷役改善（含む港内交通改善）、荷役技術改善（含む荷役機械メンテナンス）が対象となったものである。これらは一見すると地味な取組であるが、これらの改善を通じて既存ストックの最大限の活用を図るというアプローチは、専門家を現地に長期間派遣しカウンターパートに対して技術協力を行うという、日本 ODA ならではの優位性であると考ええる。

（2）コンテナ運営民営化への対応

わが国においては、コンテナオペレーションは港湾管理者や埠頭公社による運営が一般的である。他方世界では、シンガポール港運営会社（PSA International）による中国・大連港コンテナターミナル運営受託、船社直営によるターミナル運営など民間委託・民営化が潮流となっている。ラタキア港においては当初 LPGC が直営でコンテナオペレーションを

行っており、それを前提として本技プロのコンポーネントにコンテナ荷役改善を含むこととしていたが、他方 UNDP の協力によりコンテナ民営化の話がでていたことも事実である。コンテナ民営化検討状況に関し JICA・専門家から LPCG を通じて、また直接 UNDP に情報共有の働きかけを行ったものの、結果として、UNDP の提案を踏まえて 2009 年 2 月に民間との契約がなされ、これを受けて JICA のコンポーネントからコンテナ荷役改善は外し、より実務的な課題に対応することとなった。この対応についてはカウンターパートからも高く評価されているものの、コンテナポーションの取り扱いについては、例えば LPCG の民間契約に関するスーパーバイズ能力強化などもありえたのではないかと考える（非公式情報では UNDP が反対したとのこと）。

（３） カウンターパートとの協力体制

今回の技プロにあたり、特記すべき事項としてカウンターパートとの協力・信頼関係構築への試みを強調したい。第一に LPCG 総裁が直接カウンターパートとしてアサインされたことは大きな意味を持つ。通常カウンターパートは実務者クラスが任命されており、実施機関トップはステアリングコミッティー等の機会に意思表示、意見交換を行うことが多いものと思われるが、本技プロでは総裁を筆頭に部長クラスをインボルブさせるとともに、専門家チームと総裁との毎朝の定例ミーティングを実施してきているなどトップレベルとの不断の関係がプロジェクトの進捗に大いに寄与してきたものと考ええる。

また、20 回を越すワークショップ、4 回の技術セミナーを実施するなど、実務者クラスのみならず一般職員への情報共有を図ってきたことは、専門家チームとカウンターパートとの相互信頼関係を構築し、本プロジェクトを成功に導いた要因と考える。

（４） 今後の協力方針

専門家チームは 6 つの緊急プロジェクト（港内舗装改良、予防メンテナンス、在来荷役質の向上、安全性向上、予算管理手法導入、港湾能力評価）に対するワーキンググループ(WG)を設置、WG ごとに今後取り組む課題をまとめ、具体的提案を行う。専門家チームによる協力は 2009 年 11 月に終了するが、安易に協力期間の延長を行うのではなく、その後約 1 年間は LPCG の自助努力により提案に沿った着実な実施を行うこと、JICA はしかるべき時期に実施状況をモニタリング、追加的協力が有効な分野についてはフォローアップ等のスキームを活用して行うこととしたい。モニタリング時期としては本技プロ終了後 1 年を経過した 2010 年 11 月～2011 年 3 月頃が妥当と考える。

（５） 事後評価に際しての留意点

本技プロは投入金額が 2 億円を超えることから、事業終了後数年後に事後評価を行うものと思われる。事後評価実施にあたっては現地を訪問したうえで行うことが望ましいが、国内作業のみで実施する場合、以下の点に留意が必要。

ア．先述の通り本プロジェクトは物流近代化へのアプローチとして円借款供与等による

施設整備を伴ったものではなく、既存施設の最大限の活用を図るアプローチを採用していること

- イ. コンテナ荷役を協力コンポーネントから外すこととなり、LPCG からより実務的、具体的課題への対応を必要とされ、それがプロジェクト後半の中心となったという経緯があること。コンテナ運営民営化によるコンポーネント外となったことは物流近代化への協力のキラーアサンプションともいえるものであるが、こうしたなか、先述の日常レベルでの LPCG 総裁との定例協議や適切なタイミングでの運営指導調査団派遣により、LPCG が直面している実務的・具体的課題に専門家チームが対応してきたこと
- ウ. 評価指標に関し、終了時評価の際に専門家チームやカウンターパートとも議論をし、各分野に対応する指標の確認・精緻化を行った。しかしコンテナ貨物取扱量は定量化・計量しやすい指標であるが、在来荷役効率化の指標となりうる事故率、船舶滞岸時間、また港内交通安全性向上として交通事故発生数などは、データ収集、加工が容易ではない。このため特に机上調査で実施する場合、適切な数値が得られないことが懸念される。このため、同港のデータだけでなく、シリア国タルキア港や近隣諸国港との比較検討などクロスチェックもあわせて行い、多面的な観点から評価を行うことを提案したい。

第2章 終了時評価の方法

2-1 評価の手順

評価は、「JICA 事業評価ガイドライン 改訂版」に従い、以下の手順によって実施した。

- ① プロジェクトの現状把握と検証
- ② 評価5項目による価値判断
- ③ 提言の策定と教訓の抽出

2-2 評価目的および評価方針の確認

(1) 目的の確認

評価調査に先立ち、専門家と団員の協議、対処方針会議を開催し、評価の目的を第1章1-1に記載の通りに確認した。

(2) プロジェクト計画内容の把握

プロジェクトの事前調査報告書(2007年7月)、運営指導調査報告(2009年2月～3月)、専門家の第一年次及び第二年次業務完了報告書、第三年次業務計画書を主たる情報源として、当初計画の内容、その後の変遷の把握に努めた。

2-3 プロジェクトに関する情報収集および評価グリッドの作成

評価5項目、すなわち妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性の観点からプロジェクトを評価した。各評価項目の視点を以下に示す。なお、終了時評価のため、妥当性、有効性、効率性についてはこれまでの実績と現状に基づいて評価する。インパクトと自立発展性については、これまでの実績と活動状況から分析し、終了時評価時点の予測や見込みについて検証する。

妥当性	必要性、優先度、手段としての妥当性の観点から、プロジェクト実施の正当性・必要性を評価。 ①必要性(ターゲットグループのニーズとの整合性) ②優先度(シリアの開発政策・わが国の援助計画との整合性) ③手段としての妥当性(日本の技術の優位性等)
有効性	プロジェクト目標の達成度を検証し、プロジェクトの効果を評価。
効率性	投入(コスト)と成果の達成状況とを比較し、プロジェクトの実施の効率性を評価。
インパクト	上位目標の達成見込み、その他の波及効果を評価。
自立発展性	政策・制度面、組織・財政面、技術面等の観点から、総合的な自立発展性を評価。

2－4 評価報告書の作成

評価グリッドをもとに団内協議により日本側調査団案をまとめ、LPGC のスレイマン総裁以下、各 WG 長と協議を行い、評価報告書を作成した。評価報告書の作成には、日本人専門家、JICA シリア事務所の参加を得た。英文にて作成した評価報告書は、合同調整会議（JCC）において合意を得た後、ミニッツ（M/M）として、シリア側・日本側の代表により署名された。

第3章 プロジェクトの実績と実施プロセス

3-1 投入実績

終了時評価時点でシリア国側、日本国側の投入実績は以下のとおりである。

(1) シリア国側投入

- LPGC カウンターパート配置：16 名、
- その他参加者
港湾計画関連 WG 及びアクションプラン関連 WG 参加者：28 名
- 専門家執務室及び研修室の提供

(2) 日本国側投入

- 専門家派遣：9 名（国内=2.0M/M、現地=48.4M/M）
- 機材供与：約 107 万円（2007 年及び 2008 年は 0 円、2009 年約 107 万円）
（ネットリング、ベルトスリング、設備診断機器）
- ローカルコスト負担：3,331 万円
- 国別研修実施：研修員 3 名受入、期間 2008 年 8 月 31 日～同年 9 月 13 日
- 第三国調査実施：研修員 6 名、専門家 4 名、期間 2008 年 11 月 10 日～同年 11 月 14 日、場所 ヨルダン国アカバ港

3-2 活動実績

第一年次（2007 年 11 月～2008 年 3 月）
• 2007 年 11 月～12 月にかけて初期調査実施。（ラタキア港内現地調査、聴き取り調査、UNDP との調整実施。） • 2008 年 1 月第一回技術セミナー を LPGC にて実施。出席者 100 名。（テーマ：シリア港湾概要とラタキア港の課題、コンテナ輸送の世界的動向、コンテナターミナル運営、荷役システム動向） • 2008 年 2 月第一回 JCC をダマスカスにて開催（実施体制の確立。活動計画の承認）。 • 現地再委託による港湾荷役の現況、港湾交通の現況及び港湾施設の維持管理状況について実態調査を実施。 • 各種計画書・マニュアル（「港湾管理運営計画書」、「港湾財務改善計画書」、「オペレーション改善計画書」、「交通管理計画書」、「交通管理計画書」、「荷役改善マニュアル」）の第一次案の作成。

第二年次 (2008 年 5 月～2009 年 3 月) 2008 年 6 月第二回技術セミナーを LPGC にて開催。出席者 100 名。(テーマ：港湾管理の組織改革、港湾再開発、コンテナターミナル運営) 2008 年 8 月 31 日から 9 月 13 日にかけて、国別研修を実施。(日本の港湾政策、港湾会計制度、港湾運営体制等に関する講義や、東京港、博多港、名古屋港の視察) 2008 年 11 月第二回 JCC をラタキアにて開催。(インテリウムレポートの承認) 2008 年 10 月から 12 月にかけて、港湾管理、運営、港内交通、財務、維持管理オペレーション等について、LPGC 関係部局職員に対して現地研修(講義と意見交換)を実施。 2008 年 11 月 10 日から 11 月 14 日にかけて、ヨルダン国アカバ港を視察。コンセッション契約によるコンテナターミナル運営の先例として、管理運営体制のあり方や荷役効率の向上等について調査を実施。 2008 年 12 月第三回技術セミナーを LPGC にて実施。出席者 100 名。(テーマ：技術移転の進捗、国別研修成果、第三国調査成果) - 各種計画書・マニュアルの作成を進めた。 - モニタリングの実施。(現地研修の各テーマに対する C/P の理解度を整理) 2009 年 2 月 LPGC からの要望を受けて、「需要推計」、「港湾の能力評価」、「土地利用計画」について、具体的な計画事例、算定方法に関する研修講義を実施した。 2009 年 2 月から 3 月にかけて、JICA による運営指導調査の実施。2009 年 2 月 CMA CGM と LPGC とのコンテナターミナルマネジメント契約を受けて、コンテナに関する部分を PDM から削除することとした。 2009 年 3 月第三回 JCC をダマスカスにて開催。(プロジェクトの進捗状況報告と PDM 変更について承認を得る。アクションプランの実施決定。) - 各種計画書及びマニュアルの更新を行った。
第三年次 (2009 年 4 月～評価時点) 2009 年 4 月アクションプラン実施のための 6 つの WG (舗装の改良、予防メンテナンスの導入、在来荷役の質の向上、港湾作業の安全性改善、予算管理手法の導入、港湾能力評価方法の技術移転) の設置。 - 各 WG において、現状分析、改善策を検討し、アクションレポートとして取りまとめ中である。

3-3 プロジェクト成果の達成状況

【成果 1】港湾の管理運営が適正化される。

全ての成果指標に関する活動は以下のように実施されてきており、成果 1 はプロジェクト終了までに達成される見込みである。

指標

(1) “LPGC の組織改革案が LPGC 内で承認される”

LPGC の組織運営上の課題を整理するとともに、組織改革の方法とその過程について提案を行い、総裁が承認した。運輸省からの承認を待って、この組織改革案は実施される。

(2) “港湾交通管理計画案が策定される”

ラタキア港内の車輛交通の現状について、現地実態調査を行い、その結果をもとに整理し、ラタキア港の交通流の問題点を指摘するとともに、交通流の改善のための方策を提案した。

(3) “港湾計画を含めて港湾管理運営に関する専門知識がシリア側に移転される”

成果 1 に該当する WG の活動は、“舗装の改良”、“港湾作業の安全性改善”、“港湾能力評価方法の技術移転”である。

- WG“舗装の改良”： LPGC は、建設部の土木技術者等から構成される WG を設置した。WG 設置時に設定したほとんどの活動（改良必要箇所の特定、損傷箇所に対する維持作業の優先順位付け、費用算出）を終了させている。残りの期間では、良好な舗装状態を保つために維持管理制度について議論を行う。
- WG“港湾作業の安全性改善”： LPGC は、オペレーション部及び港湾警察の担当職員等から構成される WG を設置した。港内の事故報告や ILO の実施規則等を分析したのち、『ラタキア港での安全規則』（案）を策定した。また、LPGC では作業員の基本的安全用具が使用されていない状態であったため、安全ヘルメット、作業着、作業靴、手袋を試験的に導入した。活動報告はドラフトが出来ており、プロジェクト終了までに完成される見込みである。
- WG“港湾能力評価の技術移転”： LPGC は、計画部、オペレーション部等の港湾計画担当職員から構成される WG を設置した。過去のラタキア港湾開発の計画内容をレビューし、港湾開発の計画手法を分析した。その後、港湾統計や荷役作業記録等を分析し、ラタキア港の現在の港湾能力評価を行った。その後、ラタキア港の港湾能力の算定、港湾計画案の策定を進めている。

【成果 2】適切な財務管理システムが導入され、当該分野の人材が育成される。

成果 2 は、以下のそれぞれの指標から判断し、達成されつつあるといえる。

指標

(1) 港湾財務管理制度の導入

現状における財務管理制度を確認する為に、LPGC の財務部から会計に関する資料提供を受け、財務状況の把握と、会計規則等の整理を行った。現在の LPGC の料金体系及び近隣港の料金について調査を行い、ラタキア港の料金体系上の課題とその解決に向けた検討を加えた。また、固定費用、変動費用の分析、LPGC の将来の投資計画策定に関する検討を行った。以上の情報から、LPGC の財務状況改善に向けた制度案を作成している。

(2) 会計制度が適切に管理される

(3) 予算管理手法の導入

LPGC 財務担当部長との協議によって、LPGC の会計制度は政府の国営公社に適用される「シリア統合会計システム」に則って一定の合理的方式が確立されており、適切に財務会計報告が国になされていることがわかった。しかし、日々の運営状況を把握するための管理会計制度が確立されていなかったため、管理会計制度の導入に焦点を置いて活動を実施した。管理会計制度の導入のために、“予算管理手法の導入”WG を設置し、まず支出に関する予算管理について取り組んだ。

- **WG“予算管理手法の導入”**： LPGC は、財務部及び会計部の担当職員から構成される WG を設置した。現行の会計規則と今後の支出予算管理に必要な項目を加味した勘定科目等の整理を実施した。また、国に提出する公式財務報告書の月間、四半期の様式を管理会計のために改良し、定例部長会議で報告した。そして、この様式を用いてプロジェクト期間中の支出予算管理の試行を行っており、近い将来には、この様式を LPGC が実際に活用し、管理会計システムの導入が促進されることが期待される。

【成果 3】 在来貨物ターミナルのオペレーションが改善される。

在来貨物ターミナルの荷役改善については、以下の通り活動が実施されてきたが、在来貨物荷役を十分に効率化するためには、プロジェクト終了後も LPGC の自助努力が必要である。

指標

(1) 在来貨物の荷役効率化計画が準備される

(2) 倉庫や上屋での在庫管理計画が策定される

- **WG“在来荷役の質の向上”**： LPGC は、オペレーション部の荷役担当職員等から構成される WG を設置した。港湾統計、荷役作業記録及び現地調査により、荷役の作業効率、荷傷み損壊の防止、作業の安全性の観点から、改善が必要な作業項目を抽出し、改善が必要な荷役作業に対して、WG 内で改善方策の検討を行い、テストプロジェクト計画を作成した。テストプロジェクトでは、より効率的な荷役を行うため、ネットスリングを実際に試用して、導入について可能性を探った。これらの活動をもとに、荷役の改善策の提案を行っている。しかし、オペレーションの改善策が実際に導入された場合、作業員がこれまでとは異なる方法に熟練するためには時間を要すると考えられる。

【成果 4】 貨物の荷役技術が向上する。

成果 4 は、ほぼ達成見込みである。WG は、荷役作業効率の計算手法と維持管理記録の分析手法を学習した。

指標

(1) 荷役作業効率が適切に管理される

港湾荷役の作業効率等を分析し、今後必要となる荷役機材を特定するとともに、荷役機器の整備計画を提案した。

(2) 機材調達手続きが確立される

講義のなかで、コンテナターミナルに係る機材の調達計画手法について指導を行った。在来貨物は必ずしも取扱量が増加するとは予測されておらず、在来貨物ターミナルについては機材調達ではなく、まず既存の機材に対して適切に維持管理を実施することが重要となるため、コンテナターミナルの機材を対象とした。

(3) 機材点検、故障や維持管理等の情報が適切に管理される

荷役機器の維持管理体制について現状評価を行うとともに、今後の改善計画の提案を実施し、現状評価にあたっては、日本とラタキアの故障時間率等評価指標の比較を行った。ラタキア港の機材管理体制の現状を診断するとともに改善に向けた方策を提案した。

- **WG”予防保全の導入”**： LPGC は、技術部の幹部職員等から構成される WG を設置した。LPGC が自ら維持管理を行う荷役機器を決めて、機器毎のメンテナンス方針の選定、予防保全の導入対象機器の選定を行い、過去の検査記録、修理・部品交換記録等の維持管理記録及びそれらに要した費用等の記録を整理・分析を行った。これをもとに、WG 内で維持管理方法の改善案を作成中であり、プロジェクト終了までに完了する見込みである。

3-4 プロジェクト目標の達成状況

- ✓ プロジェクト目標： ラタキア港の港湾オペレーションを効率化する
- ✓ 評価指標： ラタキア港における貨物取扱量が妥当な伸び率を示す

プロジェクト目標は概ね達成しているといえる。

2009 年上期のラタキア港の貨物取扱量は、前年同期比で約 16%増加している。また、荷役効率も 2006 年 9 月には 16TEU/時間/船であったのが、2009 年 1 月には 25TEU/時間/船と改善している。これらの指標より、ラタキア港の港湾オペレーションは効率化が進んでおり、プロジェクト目標は概ね達成しているといえる。プロジェクト実施前よりオペレーションの効率化は進みつつあるとはいえ、効率化をさらに進めるためには、LPGC はプロジェクトで得た知識及び経験を活用して、6 つの緊急事項として取り上げた項目について継続的に取り組むことが必要である。

3-5 上位目標の発現度

- ✓ 上位目標： シリアにおける港湾物流システムを近代化する
- ✓ 評価指標： 国際貨物が、荷主と荷受人の間で円滑に運搬される

今後も LPGC による自助努力が継続されることで、上位目標は達成される見込みである。ラタキア港の港湾物流システムの近代化のために、本プロジェクトでは、上述のとおり、数多くの取組みを実施してきたところである。世界的にみると、2008 年秋に発生した

経済危機のために、港湾全体が厳しい状況にあり、2009 年の四半期で世界全体の港湾コンテナ取扱量は約 20%下落している。このような状況にも関わらず、ラタキア港では、2009 年上期の貨物取扱量は、前年同期比で約 16%増加している。

これは本技プロによる物流システムの改善が進むとともに、シリア経済が世界的な不況にもかかわらず、良好な成長を遂げているためと考えられる。今後、プロジェクトで提案された政策や対策が具体化することで、上位目標は達成される見込みである。

3-6 プロジェクトの実施プロセスにおける特記事項

(1) コンテナターミナル運営に関して

プロジェクト開始時に『コンテナターミナル運営にかかる効率化』は技プロの成果のひとつとして設定していた。その後、コンテナターミナルの運営が外部委託されることが決定されたため、JICA は運営指導調査を実施し、本プロジェクトの枠組みからコンテナターミナルに関するコンポーネントを切り離すことで、シリア側と合意した。

コンテナターミナルの民間委託については、事前調査の際から話題には上っていたものの、シリア側の決断には時間が要すると想定されること、また、LPGC 側から早期のプロジェクト実施に期待が高まっていたことを受け、民間委託が導入されることになった場合には、PDM の内容を変更することも念頭におきプロジェクトの実施に踏み切った経緯がある。プロジェクト開始後も、民間委託については専門家がシリア側の動向把握に努めていたが、2009 年 2 月に CMACGM と LPGC との民間委託契約が締結されることが決定した。

そのため、プロジェクトの再設計のために実施した運営指導調査で、コンテナターミナルの効率化については、本プロジェクトの対象から除くことが確認され、PDM 及び PO を修正しミニッツを締結している。

(2) プロジェクト開始に至る経緯

本プロジェクトは、2006 年 11 月に事前調査団を派遣し、本プロジェクト実施にかかる基本的枠組みに関する協議議事録 (M/M) を締結し、2007 年 6 月には事前調査団の調査結果を踏まえ合意議事録 (R/D) を締結した。事前の調査をこのように 2 段階に分けて実施した背景には、2007 年 1 月～3 月に UNDP によって港湾運営管理計画の事前調査が行われるため、その結果を受けて、UNDP と情報共有し、活動内容の重複を避けてプロジェクトのコンポーネントを固めていくためであった。このような方法をとったことで、UNDP の活動との重複を避け、また LPGC 側の要請内容を確認するための時間を確保することができた。しかし、同時に、その間にはコンテナターミナル運営の民間委託に関する方針が定まらなかったこと、またそれについては十分な情報提供がなされなかったため、プロジェクト途中での PDM の変更を実施した。

第4章 5項目評価

プロジェクトの終了時評価として、JICA が採用する5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）による評価をおこなった。評価に際しては、評価グリッド案を作成したのちに、関連文書・統計のレビュー、LPGC のカウンターパート（C/P）への質問票調査、そして関連機関及び C/P 中心メンバーへのインタビューをおこなって、評価グリッドの内容づけと分析をおこなった。

項目ごとの評価内容と結果を以下に示す。評価グリッドは付属資料5として添付する。

4-1 妥当性

妥当性では、プロジェクトの必要性と優先度、手段として適切であるかを評価するために、シリア国の開発政策、プロジェクトのターゲットグループ及び日本の ODA 政策及び技術的優位性について分析をおこなった。

プロジェクトの上位目標である「シリアにおける港湾物流システムを近代化する」は、シリア国の第10次5カ年計画（2006-2010）で定められている社会経済基盤整備を含む社会的市場経済の発展に寄与するものである。この上位目標を達成するためには、シリアの主要港でコンテナの取扱いで9割以上を占めるラタキア港のオペレーションの効率化が不可欠であり、プロジェクト目標は適切に設定されている。なお、プロジェクト開始以降の港湾効率化に係る達成度を、厳密に測るのは難しいが、以下に示す貨物取扱量と荷役効率の両面より改善の度合いを把握することができた。すなわち、港湾貨物量は2008年及び2009年のそれぞれの上期を比べると16%の伸びが記録され、コンテナ貨物の荷役生産性は、2006年9月に記録した16TEU/船舶/時間から2009年1月には25TEU/船舶/時間に増加している。

ラタキア港はシリア国の物流にとって重要な位置を占める港湾であるばかりでなく、UNDP によって将来の拡張が検討されているように、その重要性は、将来さらに高まることが予想される。したがって、プロジェクトの対象としてラタキア港を選んだことは、適切といえる。

2009年2月にLPGCがCMA CGMとコンテナターミナルの運営管理契約を結んだことを受けて、2009年3月にコンテナターミナルのオペレーションをPDMから外す改訂をおこなった。この外部委託契約は、UNDPがLPGCに指導したものであり、これと関連してUNDPはLPGCに対してその契約を適切にモニターできるようにする技術協力をする意向である。質問票調査の結果、このPDMの改訂は、LPGCのC/P間では適切であったと理解されていた。改訂PDMでは、コンテナターミナルに関する直接的活動は除外しているが、港湾計画、港湾財政システム、荷役機械のメンテナンス、港湾安全等で港湾全体の効率化を進めるので、プロジェクト目標を達成するためのプロジェクトの妥当性には変化はない。

2009 年 3 月より、港湾運営管理の緊急課題に対応するために、6 つのワーキンググループ（WG）を組織して、アクションプランを作ることとなった。この内容は PDM の変更をとまわず、C/P のニーズにより実施したものであり、プロジェクト目標実現のための妥当性は高いといえる。

本プロジェクトは、日本の対シリア援助方針の一つである社会経済システムの近代化に資するものである。そして日本の港湾分野の技術協力は他国でも多数実施されており、高い技術力を持つといえる。この点は、1996 年に完了した「シリア国港湾開発計画調査」および継続的な日本での研修受け入れにより、シリア側でも十分理解されている。

以上より、本プロジェクトの妥当性は高いと判断した。

4-2 有効性

有効性はプロジェクト目標との関係で、プロジェクトの活動の効果を測る評価指標である。終了時評価では、期待されているプロジェクト成果の達成度、WG 活動の効果、そして阻害要因について分析した。

LPGC の C/P への質問票では、本プロジェクトの 4 つの成果（①ラタキア港の適切な運営管理が実現される、②適切な財務管理システムが導入され、この分野の人材が育成される、③在来型ターミナルのオペレーションが改善される、④貨物荷役における技術スキルが改善される）については、「達成された」及び「部分的に達成された」との回答を得た一方、「達成されなかった」は皆無であった。

講義と教科書作成だけではなく、より実践的な指導を希望するという C/P からの申し出により、6 つの課題ごとの WG（①舗装、②荷役機材の予防的メンテナンス、③在来貨物の荷役サービス、④港内安全、⑤支出における予算管理システム、⑥港湾計画）を形成して、C/P の積極的参加により取り組んできた。この効果についても質問票にて調査を行ったところ、全ての WG で「達成された」及び「部分的に達成された」との回答があり、支出における予算管理システム WG と港湾計画 WG では、「完全に達成された」という回答もあった。一方、舗装 WG と港湾内安全 WG では「達成されなかった」という回答もみられ、港湾内安全 WG では港湾保安も取り上げてほしかったとの意見もみられた。

プロジェクト途中で、PDM を改訂してコンテナターミナルのオペレーション改善をプロジェクトの範囲から削除した点については、本プロジェクトの有効性の阻害要因と認められる。コンテナ化は貨物輸送近代化の重要な手段であるが、PDM の改訂によりプロジェクト目標の達成においてコンテナターミナル部分を外部要因として扱うこととなったためである。

以上より、本プロジェクトの有効性は、中から高程度にあると判断した。

4-3 効率性

プロジェクト実施に対する JICA の投入は、2 年間で専門家 8 分野 58 人月を予定しており、終了時評価段階ではその 88%を消化していた。LPGC 幹部へのインタビューによると、

JICA 専門家の途中交代にともない引き継ぎが十分でない点があり、作業の一時的な手戻りがあったとの指摘もあった。

シリア側の投入は、C/P チームに 16 人、6 つの WG に C/P チームとの重複を除いて 32 人を配した。多数の人員がプロジェクト活動に参加したことによって、縦割りの組織構造を持つ LPGC において、それぞれが互いの専門知識を共有することができ、それぞれの知識に広がり生まれたと C/P もプロジェクトの実施体制を高く評価していた。効率的なプロジェクト実施のために、LPGC の現状に即した最善の体制をとったといえる。

なお、本プロジェクトのために LPGC からの特別な予算措置はなかった。

プロジェクト期間中は、専門家による一連の講義、三回のセミナー、第三国研修（ヨルダン国アカバ港）、本邦研修を組み合わせる実施することにより、C/P の関心や問題及び参加意識を高めることができ相乗効果が得られたといえる。

LPGC はカウンターパートを幹部と実務者レベルで二層により組織化して、WG では必要に応じて部構成にこだわらずに横断的に編成したことにより、より効率的にプロジェクトを実施できた。LPGC の C/P への質問票によると、課題の設定と JICA 専門家のリーダーシップに高い評価が集まった。本業務の実施にあたった（財）国際臨海開発センター（OCDI）は、世界各国において港湾分野での技術支援及び開発調査の経験を有しており、本業務ではそのノウハウを活用して効率的に実施することができた。

以上より、本プロジェクトの効率性を中から高いレベルにあると判断した。

4-4 インパクト

インパクトはプロジェクトの長期的、波及的效果を検討する指標であり、終了時調査では上位目標の達成、個別成果より期待されるインパクト、そしてアクションプランのインパクトを分析した。

本プロジェクトの上位目標には年次が定められていないが、C/P への質問票では 2～4 年後にはプロジェクトのインパクトが体现されるであろうとの回答が最も多かった。プロジェクトの性格と効果発現のタイミングをよく理解した答えといえる。

専門家チームにより作成された 5 つの教科書は、内容的には優れたものであるが、一部の C/P の評価は低いものであった。このギャップが生まれた理由として、講義と教科書配布の間に相当の時間がうまれたことと、C/P の教科書内容への貢献が限定的だったことを、C/P 幹部より指摘された。プロジェクト終了までに、教科書には WG の成果を生かして現地の事情に即した実践的な問題課題解決を含んだものとして編集することが望まれる。

一方、6 つの WG の活動成果には C/P はより大きな期待を寄せている。しかしながら、終了時評価時点では、WG の活動はつづいており、まだ最終アウトプットはできていない。最終アウトプットを適切に作成して、それを速やかに実施することにより、ラタキア港における荷役効率の向上、舗装状態の改善、港内交通流の円滑化や安全確保が更に進み、その結果として費用低減、時間短縮、貨物損傷の減少などの便益が期待できる。

結論として終了時評価は、本プロジェクトのインパクトは 2～4 年後に体现される見込

みであると判断した。

4-5 自立発展性

自立発展性はプロジェクト終了後の実施の持続性を検討する指標であり、終了時評価ではそのためにプロジェクトが準備した計画・プログラムを実施する能力と技術移転成果の維持について分析した。

C/P への質問票では、15 人中の 14 人が本プロジェクトの計画内容を JICA 専門家チームが去った後にも実施するという意志を示した。とくに WG 作業内容への C/P のオーナーシップは強いものがあり、幹部からは実施のために WG 方式を継続するという意見が出された。ラタキア港のスレイマン総裁は、ミッションとの面談を通じて、リーダーシップ強く計画内容を実施していくと語った。

WG が作るアクションプランを実施するために、LPGC は 2010 年以降に適切に予算措置を取ることが期待される。これにより早い段階から、港湾効率化の成果を具体的に示すことができる。

プロジェクトによる技術移転の内容は大別すると、①港湾計画、②在来貨物ターミナルのオペレーション、③港湾荷役機材、④港湾安全とその他港内メンテナンス、からなる。それぞれの技術移転結果は、教科書にもとづいて計画内容を予定どおりに実施することで、十分に維持できると思われる。

結論として終了時評価は、本プロジェクトの自立発展性は高いレベルで確保される見込みと判断した。

4-6 評価 5 項目による評価の結論

本終了時調査は、プロジェクトの実施に対して、評価 5 項目のうち妥当性、効率性、自立発展性において高い評価を与え、有効性とインパクトでそれ以外の評価を与えることになった。

有効性とインパクトの評価理由をもう一度整理すると、有効性では、プロジェクト途中での PDM の改訂にともなう作業の中断とコンテナ化を直接扱わなくなったことが阻害要因となったことを考慮して、中から高程度と判断した。インパクトでは、プロジェクトの成果品として将来活用されるべき教科書の最終版がまだない段階で、途中成果を吟味しつつ C/P との質問票とインタビューにより、最終化へ課題があることを示した。そして本件技協の性格および C/P の理解に基づき、本件技協のインパクトが概ね体现されるのは、2～4 年後の見込みとした。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

短期的提言としてプロジェクト終了時までの取組み、長期的提言としてプロジェクト終了以降の取組みを提言した。

(1) 短期的提言

プロジェクト終了時までに取り組む事項として以下の2点を提言した。

- ① 教科書を活用しやすいものとするために、WGでの活動成果を反映させたものとする。
- ② 3年後に実施される事後評価のために、より明確な指標によるデータを収集しておくこと。例えば、在来荷役改善については“接岸時間当たりの取扱貨物量”、荷役機器維持管理改善については“岸壁クレーンの状態調査”といった指標をモニタリングすることを提案している。

(2) 長期的提言

プロジェクト終了以降

- ① 教科書やマニュアルをLPGCが承認し、関係する職員に配布し、十分に活用すること。
- ② アクションプランを実施するために、WGの活動を継続させ、必要な予算（舗装や荷役機材）及び職員を確保すること。

5-2 教訓

プロジェクトの有効性をより高めるためには、プロジェクト実施前における関係機関での議論がさらになされるべきであった。また、被援助国は、要請した側の責任として自発的かつ積極的に関係者に働きかけることが望まれる。

5-2-1 コンテナ部分の削除について

案件形成時からUNDPとの重複が懸念されていたが、コンテナオペレーションの民間委託とあいまってLPGC、UNDPからの情報開示が十分であったとはいえ、責任機関である運輸省の判断でUNDPはコンテナ貨物、JICAは一般貨物というデマケがなされた。この結果、プロジェクト実施途中でコンテナに関するポーションをプロジェクトのコンポーネントから削除せざるを得なくなり、上位目標達成に向けた効率性の観点からは普通と評価せざるを得なくなった。

今後、官民連携として民間の関与する案件が増加するものと考えられるが、民間契約との守秘義務や実施機関の主体性欠如などにより連絡・調整が不十分なまま日本側に不利な結論が下されることが懸念される。JICAは実施機関に働きかけを行い、情報開示をもとにより関係者間でより深い検討がなされるよう先方を促すことが必要と考える。

5－2－2 人材配置の変更について

専門家が途中で交替したことによって、指導内容に重複があったという指摘が C/P からなされた。C/P の変更においても同様であるところ、専門家および C/P がプロジェクト期間に変更となる場合には、円滑かつしっかりと引継ぎがなされることが重要である。

付 属 資 料

- 1 . Minutes of Meetings
- 2 . 調査日程表
- 3 . 面談者リスト
- 4 . JCC 出席者リスト
- 5 . 評価グリッド
- 6 . 5 項目評価（質問票への回答を含む）
- 7 . 面談記録
- 8 . JCC プレゼンテーション資料

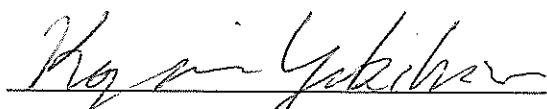
**MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE EVALUATION TEAM AND THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE SYRIAN ARAB REPUBLIC
ON
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
MODERNIZATION OF CARGO TRANSPORTATION PROJECT**

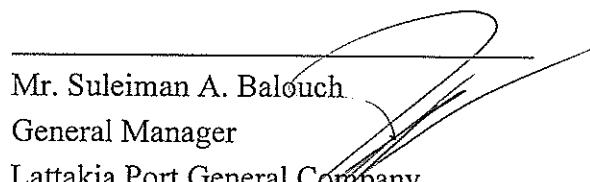
The Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), dispatched the Final Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team") headed by Mr. Yukihiro KOIZUMI , Director, Economic Infrastructure department, JICA to the Syrian Arab Republic from August 1st to August 14th, 2009 for the purpose of conducting the joint final evaluation on Modernization of Cargo Transportation Project (hereinafter referred to as "the Project").

During its stay, the Team had a series of discussions with the Syrian authorities concerned, for the purpose of evaluating the achievements of the Project.

As a result of a review and analysis of the activities and achievements of the Project, followed by a series of discussions, the Team and the Syrian authorities concerned agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

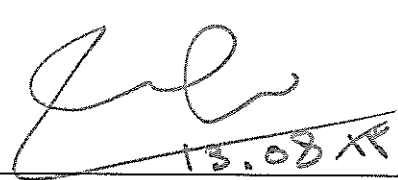
Damascus, 13th August 2009


Mr. Yukihiro Koizumi
Leader, Final Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan


Mr. Suleiman A. Balouch
General Manager
Lattakia Port General Company
The Syrian Arab Republic

witnessed by


Mr. Hussam al Najjar
Director of Transport
State Planning Committee
The Syrian Arab Republic


Dr. Eng. Yarob S. Badr
Minister of Transport
The Syrian Arab Republic

Attached Document

CONTENTS

1. Introduction
 - 1-1 Preface
 - 1-2 Objective of Evaluation Study
 - 1-3 Members of the Evaluation Team
2. Methodology of Evaluation
 - 2-1 Methodology of Evaluation
 - 2-2 Criteria of Evaluation
3. Outline of the Project
 - 3-1 Background of the Project
 - 3-2 Summary of the Project
4. Performance of the Project
 - 4-1 Inputs of the Project
 - 4-2 Outputs of the Project
 - 4-3 Achievement of the Project Goal
5. Results of the Evaluation
 - 5-1 Relevance
 - 5-2 Effectiveness
 - 5-3 Efficiency
 - 5-4 Impacts
 - 5-5 Sustainability
6. Conclusion
7. Recommendations and Lessons Learned
 - 7-1 Recommendations
 - 7-2 Lessons Learned
8. Further cooperation
9. Other

Attachment:

- Annex1. PDM Ver2
- Annex2. Input of the Project
 - Annex2-1: Inputs from Syrian Side
 - Annex2-2: Inputs from Japanese Side
- Annex3. Evaluation Grids

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'S' followed by the letters 'y' and 'k'.

1. Introduction

1-1 Preface

Based upon the Record of Discussions(hereinafter referred to as “the R/D”) signed on June 28th, 2007, the Government of Japan and the Government of the Syrian Arab Republic have been implementing Modernization of Cargo Transportation Project since November,2007. The Project is scheduled to be implemented for two (2) years and be completed on November 11th, 2009. In order to evaluate the achievements of the Project, JICA dispatched the Final Evaluation Team from August 1st to August 14th, 2009. The evaluation has been undertaken jointly by the Syrian authorities concerned and the Japanese team.

1-2 Objective of the Evaluation Study

- 1) To review the Inputs, Activities and Outputs of the Project, and evaluate the achievements against the Project Objectives.
- 2) To conduct a comprehensive evaluation on the achievements of the Project from the viewpoint of Five Criteria (explained late in this document).
- 3) To make recommendations for the future perspectives of the Project and draw lessons learned from the Project activities in order to reflect them on technical cooperation in a similar field.

1-3 Members of the Evaluation Team

1) The Syrian Side

Mr. Suleiman Baloush	General Manager of Lattakia Port General Company
Mr. Nieman Sari	Operation & Investment Manager (Deputy Manager)
Mr. Osama Machich	Planning Manager (Project general coordinator)
Mr. Abd Alsattar Abdeen	Financial Manager
Mr. George Suleiman	Technical Department Manager
Mr. Khaled Hour	Construction Manager

2) The Japanese Side

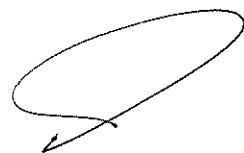
Mr. Yukihiro KOIZUMI	Team Leader, JICA
Mr. Ken KUMAZAWA	Evaluation Analysis, Almec Corporation
Ms.Kyoko OKAMURA	Cooperation Planning, JICA

2. Methodology of Evaluation

2-1 Methodology of Evaluation

The evaluation was conducted based on the “JICA Guidelines for the Project Evaluation, revised version of February, 2004” and the following were adopted:

- 1) The Project Design Matrix (hereinafter referred to as “PDM”) for final evaluation in Annex1 was agreed upon by both sides on the basis of the evaluation. The original PDM was agreed at the initial stage of the Project, which was revised on March 4th, 2009 to meet the actual situation. The revised version is PDM Version2, and PDM for evaluation is the same as the PDM Ver2, Annex1.
- 2) Value judgement of the Project from viewpoints of the Five Evaluation Criteria: relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability. In order to conduct the evaluation study the Five-Criteria Evaluation Grid (hereinafter referred to as “the Grid”) was made in advance to clarify what data or information are needed. The Grid was filled through i) the examination of the reports and records of the Project, ii) a questionnaire survey and interviews with the Japanese experts and the Syrian counterpart personnel, and iii) the field observations of the site.
- 3) Recommendations for the future of the Project and lessons learned from the Project that may contribute to the planning and implementation of other projects.



2-2 Criteria of Evaluation

The team reviewed all the activities and achievements of the Project and conducted evaluation from the view points of the following Five-Evaluation Grid.

1) Relevance

Relevance of the Project plan was reviewed as the validity of Project Objective and Overall Goal in connection with the development policy of the Syrian Government, and the needs of the beneficiaries.

2) Effectiveness

Effectiveness refers to the extent to which the expected benefits of the Project have been achieved as planned, and examines if the benefit was brought about as a result of the Project.

3) Efficiency

Efficiency refers to the productivity of the implementation process, and examines if the Inputs of the Project were efficiently converted into the Outputs.

4) Impact

Impact refers to direct and indirect, positive and negative impact caused by implementing the Project, including the extent to which the Overall Goal has been attained.

5) Sustainability

Sustainability refers to the extent to which the recipient country can develop the Project further, and the benefits generated by the Project can be sustained under the recipient country's policies, technologies, systems and financial state.

3. Outline of the Project

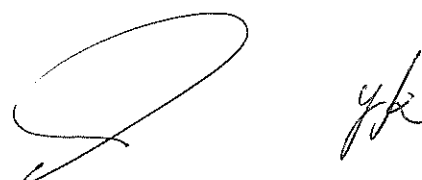
3-1 Background of the Project

Due to the inefficient cargo handling system, lack of modern information system and long clearance procedure, cargo lead time in Lattakia port was excessive and natural cargo handling capacity of Lattakia port had not been making full use of. This situation caused severe loss to the Syrian national economy.

To improve this situation, the government of Syria requested to support achieving efficient port operations of Lattakia port. JICA dispatched preliminary study teams two times to formulate and discuss the scope of the technical cooperation. The Project plan agreed upon was approved and signed on June 28th, 2007 as the R/D. The Project commenced from November 2007 with dispatch of the JICA Expert Team. Since then, LPGC and the Expert Team have been conducting its activities in good cooperation.

Afterwards, on February 7th, 2009 LPGC signed on the agreement of the Management Contract with Revenue Sharing, CMA CGM consortium. Therefore, JICA dispatched the Project Consultation Team in March, 2009, and the government of Syria and JICA agreed to exclude the activities related to the container terminal operation. At the same time, in order to expedite the process, the government of Syria and JICA agreed to concentrate on 6 urgent issues as below. Then LPGC set up 6 working groups and intensively work on these 6 urgent issues with the JICA Expert team.

- Rehabilitation of Pavement
- Introduction of Preventive (Periodic) Maintenance
- Quality Improvement of Conventional Cargo Handling
- Safety Improvement of Port Work
- Introduction of Budgetary Control System on Expenditure
- Technology Transfer on Port Planning (Port Capacity Estimation)

Handwritten signature and initials in black ink, located at the bottom right of the page.

3-2 Summary of the Project

The summary of the Project as stated in the PDM Ver2 signed on March 4th, 2009, is as follows:

- 1) The Overall Goal
Maritime Cargo transport system is modernized.
- 2) The Project Purpose
Efficient port operations at Lattakia Port are achieved.
- 3) Outputs of the Project
 - (1) Proper management and operations of the port is realized.
 - (2) A proper financial management system is introduced and human resources in the field are developed.
 - (3) Conventional terminal operations are improved.
 - (4) Technical skills in cargo-handling are improved.

4. Performance of the Project

Project achievements with regard to Inputs, Output, Project Purpose and Overall Goal are indicated below.

4-1 Inputs

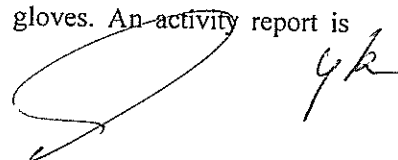
- 1) Inputs from the Syrian side
 - 16 LPGC Staff as Counter Part
 - 28 LPGC Staff as other Port Planning WG and Action Plan WG
 - Office space and meeting room
- 2) Inputs from the Japanese side
 - 9 Experts
 - Training of staff in Japan
 - Port Survey in Jordan
 - Provision of equipment (Net-Sling, Belt-Sling, Vibration Meter, and personal protective equipment)
 - Provision of equipment (Basic equipment to the Project team)
 - Activity Cost

4-2 Outputs of the Project

Output(1) Proper management and operations of the port is realized.

All the verifiable indicators of PDM have been undertaken as below, so the Output(1) is expected to be achieved by the end of the Project..

- “The port organizational reform plan” was proposed and approved by the General Manager. Approval from MOT is necessary to implement this reform plan.
- “A traffic control plan” was prepared.
- The working groups which correspond to Output(1) are “Rehabilitation of Pavement”, “Safety Improvement of Port Work” and “Technology Transfer on Port Planning”.
 - **Rehabilitation of Pavement:** WG have accomplished almost all the activities set out to do at the beginning (identification of damaged points, prioritization of maintenance work, cost estimation of the work). In remaining period, patrol system to maintain properly the pavement condition will be discussed. An activity report has been drafted, which will be finalized in October.
 - **Safety Improvement of Port Work:** WG have drafted “Safety Rule of Lattakia Port” after analyzing the previous accidents reports and the code of practice of ILO. And samples of personal protective equipment were provided to LPGC, safety helmet, protective footwear, high-visibility outer garments, and gloves. An activity report is

Handwritten signature and initials, possibly 'YK', in the bottom right corner of the page.

being drafted, which will be finalized soon before the end of the Project.

- **Technology Transfer on Port Planning:** They have learnt capacity estimation of port and an activity report has been drafted. Introduction of performance indicators of port activity are required prior to finalizing the report.
- In the questionnaire survey conducted by the Team, the LPGC staff concerned rated Output (1) as "Achieved" or "Partially Achieved"

Output(2) *A proper financial management system is introduced and human resources in the field are developed.*

Output (2) is fully achieved judging from the verifiable indicators as below.

- A financial management system was fully discussed in the lecture sessions and LPGC is trying to introduce the system through firstly establishing a budgetary control system.
- Following the rules applied to national companies, LPGC reasonably manages its revenue and expenditure including depreciation cost.
- The working group which corresponds to Output (2) is "Introduction of Budgetary Control System on Expenditure".
 - **Introduction of Budgetary Control System on Expenditure:** They carried out a trial work of breaking up the expenditure by directorate and concluded a new budgetary control system in which monthly reporting format is used. It is expected that LPGC utilize this new budgetary control system in near future. WG have completed all the assignments.
- In the questionnaire survey conducted by the Team, the LPGC staff concerned rated Output (2) as "Achieved" or "Partially Achieved"

Output(3) *Conventional terminal operations are improved.*

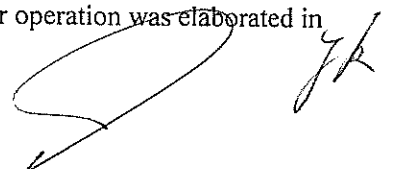
The verifiable indicators of PDM have been conducted as below, but some activities proposed by WG have not yet been implemented. Though, to improve conventional terminal operation fully, LPGC should keep trying to put the plans into action after the Project.

- "Cargo handling improvement plans" by selected commodities were prepared.
- The working group which corresponds to Output (3) is "Quality Improvement of Conventional Cargo Handling".
 - **Quality Improvement of Conventional Cargo Handling:** Measures to improve operational work in warehouses and transit sheds are introduced. Several handling gears (belt-sling and net-sling) are newly examined and test operations with these gears were carried out. In remaining period of the Project, WG will focus on proper management of handling gears, deployment of supervisors or traffic organizers, and improvement of warehouse operation. Although an activity report is drafted, more practical activities are required prior to finalizing the report.
- In the questionnaire survey conducted by the Team, the LPGC staff concerned rated Output (3) as "Achieved" or "Partially Achieved"

Output(4) *Technical skills in cargo-handling are improved.*

Output (4) is mostly achieved. The WG learnt how to calculate operational performance indicators and to analyze maintenance records.

- Several operational performance indicators such as vessel productivity and berth productivity were identified in the manual and the counterpart personnel calculated them for a specific period for future use.
- Planning procedure to procure additional equipment for container operation was elaborated in



the textbook and discussed in the training session. Because conventional cargo is not expected to significantly increase in future, procurement of new equipment has to be considered after good maintenance of the current operational equipment will be actualized.

- The working group which corresponds to Output4 are “Introduction of Preventive (Periodic) Maintenance”, “Quality Improvement of Conventional Cargo Handling” and “Safety Improvement of Port Work “.
- **Introduction of Preventive (Periodic) Maintenance:** WG conducted Analysis of maintenance records and some quay side cranes (Takraf) were already restored to normal condition. In remaining period tentative standard for preventive maintenance will be drafted by the end of the Project. An activity report has been drafted, which will be finalized in October.
- **Quality Improvement of Conventional Cargo Handling:** Referred in Output (3).
- **Safety Improvement of Port Work:** Referred in Output (1).
- In the questionnaire survey conducted by the Team, the LPGC staff concerned rated Output (4) as” Achieved” or” Partially Archived”

The following table illustrates the relation between the Outputs and the WG

WG	Output (1)	Output (2)	Output(3)	Output(4)
Rehabilitation of Pavement	✓			
Introduction of Preventive (Periodic) Maintenance				✓
Quality Improvement of Conventional Cargo Handling			✓	✓
Safety Improvement of Port Work	✓			✓
Introduction of Budgetary Control System on Expenditure		✓		
Technology Transfer on Port Planning (Port Capacity Estimation)	✓			

4-3 Achievement of the Project Goal

1) Project Purpose **Efficient port operations at Lattakia Port are achieved.**

The Project Purpose was mostly achieved by judging from the current port statistics. Cargo volume handled in Lattakia port is increasing at a reasonable rate by 16% in the first halves of 2009 compared with those of 2008. Each activity of the Project surely contributes to improve the efficiency of port operations. In order to fully achieve the Project Purpose, LPGC needs to make continuous effort to implement what they have learnt in each activity.

2) Overall Goal **Maritime Cargo transport system is modernized.**

The Overall goal has not been achieved by the time of the Final Evaluation. In order to achieve the overall goal, LPGC is expected to use internal and external resources in an integrated way, which the text book/manuals spell out.

5. Results of the Evaluation

5-1 Relevance

The final evaluation concludes that the relevance of the Project’s overall goal and purpose is high.

The Project's overall goal: "maritime cargo transport is modernized" is deemed to contribute to the country's development direction, particularly towards socialized market economy including social and economic infrastructure development which is stated in the 10th 5-year Plan of Syria (2006-2010).

The Project's purpose: "efficient port operations at Lattakia Port are achieved" is absolutely imperative to realize the Project's overall goal since Lattakia Port is the largest seaport in Syria. The recent port statistics indicate both increasing trend in port traffic and improving trend in cargo handling productivity.

The Project is designed to conform with the Japan's ODA policy to Syria where the first priority is for modernization of socio-economic system. Japan has a comparative advantage over technical cooperation in the port sector with abundant experiences at many recipient countries. It has been demonstrated since the last JICA port development study in Syria completed in 1996. The training participants in Japan from LPGC officials are convinced of Japan's advancement in the port sector.

The PDM was revised in March 2009. The revision excludes container terminal operation taking the terminal management contract with a private concessionaire engaged in February 2009 into account. The Project with the revised PDM still contributes to Lattakia Port as a whole from various aspects such as port administration, port planning, financial management, cargo handling equipment maintenance and safety in port.

5-2 Effectiveness

The final evaluation concludes that the effectiveness of the Project is moderate.

With the revised PDM, four (4) project outputs have been produced including (i) "proper management and operation of the port is realized", (ii) "a proper financial management system is introduced and human resources in the field are developed", (iii) "conventional terminal operations are improved" and (iv) technical skills in cargo-handling are improved". For each output segment, the Project has taken an innovative approach with duly considered local conditions. The questionnaire survey by the final evaluation mission shows that the LPGC staff concerned rated "Achieved" or "Partially Achieved" of the Project outputs.

In the course of the Project, LPGC requested to adopt a more practical method rather than lectures with textbooks. In March 2009, JICA expert team and LPGC counterparts formed six (6) working groups to address urgent port issues: (i) pavement, (ii) preventive maintenance, (iii) conventional cargo handling, (iv) safety in port, (v) budgetary control system on expenditure, and (vi) port planning. All the six (6) working groups' outputs will be compiled as an Action Plan. Since then, the Project has been under way with active counterpart participation. Although final outputs of the working groups are not available during the Final Evaluation Mission, it is hoped that this working group system will enhance the Project's effectiveness.

It should be noted that the work related to container terminal operation was suspended when the PDM was amended. Containerization is a major modernization tool in freight transport but the Project cannot cope with this skill since then. It is regarded as obstacle to affect the Project effectiveness.

5-3 Efficiency

The final evaluation concludes that the developmental efficiency of the Project is high.

Inputs from both the JICA and LPGC sides are adequate to implement the Project, including assignment of JICA experts and LPGC counterparts and equipment necessary for the Project.

Collaboration works have been done efficiently through a series of lectures, seminars (so far 3 times), working group meetings, the third country training to Acaba Port of Jordan (6 LPGC officials and 4 JICA experts) and counterpart training in Japan (3 LPGC officials in total).

The Project has no associated investment in port and it has been operated with mean equipment and devices. It can be characterized as active counterpart participation in terms of meeting times and involvement scale, e.g., around 100 persons at seminars and regular involvement of 32 LPGC officials in the 6 working groups.

5-4 Impacts

The final evaluation concludes that the impacts of the Project are moderate.

The Project's overall goal does not set any target year. According to the questionnaire survey, more than half of the respondents expect to realize the Project impact after 2-4 years from the completion. In order to measure it in the near future, adequate verification method should be prepared in the Project.

The JICA expert team produced 5 textbooks and manuals. The final evaluation mission observes that they have in good quality enough for LPGC textbooks and manuals. On the other hand, the questionnaire survey reveals that some LPGC officials concerned rate those deliverables negligible. The gap may have happened by lengthy process between lectures and documentation and limited counterpart contribution to the contents. It is suggested that those textbooks and manuals be finalized with rich local contents by counterpart participation.

The final evaluation mission observes that LPGC officials concerned have larger expectation on the impact of working group results. However, the working groups are ongoing and they have not made final outputs which will be hopefully affected to LPGC budget from the year 2010 for implementation. It is still uncertain about the magnitude of impact or what the working groups will make happen.

5-5 Sustainability

The final evaluation concludes that the sustainability of the Project is high.

The final evaluation mission receives a strong commitment of project sustainability from the LPGC officials concerned because 14 of 15 respondents answered "Yes, we will take necessary actions in line with the plans and programs prepared during the Project after the JICA experts leave" in the questionnaire survey.

There may be alternatives for organizational preparedness for actual implementation. Some senior LPGC officials mentioned that working group method, focusing on specific port issues by a team composed of related departments, is a new challenge and worth continuing.

The Project ultimately focuses on LPGC's capacity development to provide better port services. Technology transfer has been done corresponding to the Project's four (4) outputs as mentioned above. It will be able to maintain the technology level which is already upgraded by the Project's technology transfer provided that the Project's plans and programs will be implemented in due course based on the Project's documents including textbooks, manuals and the Action Plan report.

6. Conclusion

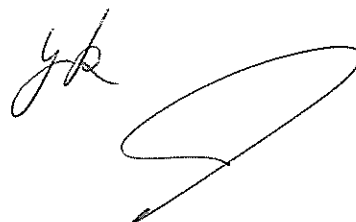
Both sides conclude that the Project contributed to the needs of the Syrian Government to improve the port operations at Lattakia Port.

Therefore, both sides mutually agree that the Project can accomplish all of the activities in PDM Ver.2 by the end of the Project to achieve the Project purpose.

7. Recommendations and Lessons Learned

7-1 Recommendations

1) By the end of the Project



Textbooks/Manuals are to be reviewed and modified by the JICA Expert team and LPGC, in order to be more useful. Outputs from working groups will reflect to modify the textbooks/manuals

In accordance with clarified verifiable indicators, necessary data and information which show present situation are to be collected in order for post evaluation study which aims for evaluating and monitoring the impact, sustainability of the Project two or three years later, to be conducted smoothly and appropriately.

2) After termination of the Project

Textbooks/Manuals should be authorized by LPGC as official one and they are to be disseminated. LPGC is responsible for disseminating and making the sufficient use of these textbooks/manuals.

In order to implement action plans, LPGC is requested to allocate enough budget (ex: pavement cost, and operational requirements) and to assign appropriate number of staff. Six working groups are to be continued as implementing action plans.

7-2 Lessons Learned

1) Project formulation

To enhance effectiveness of the Project, more discussions should have been made among organizations concerned in the Project formulation stage.

A recipient country is expected to play an initiative and pro-active role as requesting body.

2) Exclusion of component of container

In order to avoid duplication, this project was forced to exclude the component of container cargo. More consultation should have been done.

3) Change of assignment

The change of an expert during the Project period caused some overlap of work in the Project. Therefore, when assignment of counterparts/experts is changed during the Project period, it is requested to hand over smoothly and steadily to a successor in order to avoid overlap and not to waste time and cost.

8. Further cooperation

LPGC has asked whether additional experts such as operation, pavement, and equipment maintenance, could be dispatched. JICA has responded as below.

- By the time of termination, JICA Expert team will focus on more practical measures.
- LPGC is expected to implement necessary measures in accordance with action plans by their own effort at least one year.
- Activity reports will be sent to JICA Syria Office one year later.
- After receiving the reports, JICA will review the situation and consult with LPGC.
- Then, further cooperation will be taken into consideration.

9. Other

The verifiable indicator of Overall goal "International trading cargo is smoothly delivered between shippers and consignees" will be evaluated comprehensively taking into account of performance indicators such as reduced handling time, reduced number of accidents, improved vessel productivity, improved berth productivity etc.

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page.

Annex 1. PDM Ver2

Project title: Modernization of Cargo Transport Project, Period: two years
Targeted area: Latakia Port in Syria, Targeted group: Latakia Port General Company (LPGC)

Revised: Mar 4, 2009

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Overall Goal Maritime Cargo transport system is modernized.	International trading cargo is smoothly delivered between shippers and consignees.	Port statistics and Interview with the shippers and consignees.	The volume of port cargo does not exceed the port capacity in terms of infrastructures (Pre-condition of the verifiable indicator in this row)
Project Purpose Efficient port operations at Latakia Port are achieved.	Cargo volume handled in the Latakia Port increases at a reasonable rate.	Port statistics.	The volume of port cargo does not exceed over the port capacity in terms of infrastructures (Pre-condition of the verifiable indicator)
Outputs - Proper management and operations of the port is realized. - A proper financial management system is introduced and human resources in the field are developed. - Conventional terminal operations are improved. - Technical skills in cargo handling are improved.	- An organizational reform plan of LPGC is authorized in LPGC. - A traffic control plan is established. - Expertise in the field, including port planning, is effectively transferred to the Syrian side. - A financial management system is introduced. - Revenue and expenditure are reasonably managed. - A budgetary control system on expenditure is introduced. (for specified types of cargo) - Productivity improvement plans on cargo handling of the specified commodities are prepared. - An important plan on cargo inventory operation in warehouses and transit sheds is established. - Operational performance indicators are properly managed. - Equipment procurement planning procedure is established. - Equipment inspection, breakdown and maintenance information is properly managed.	- Interviews with LPGC (and MOT) - Interviews with LPGC - Results of the monitoring process - Interviews with the LPGC management - Analysis on Financial Statement - Results of the monitoring process - An on-site survey and interviews with LPGC - Port statistics on operational performance - An on-site survey and interviews with LPGC's Directorate Equipment inspection and maintenance records	Co-operation with the administrative authorities concerned including customs office and is ensured. Governmental Policy on port and cargo transport does not change drastically Decree No. 54 for the year of 2006 of the Ministry of Finance will be executed as scheduled on 1st of January 2008..

Activities	Inputs	Pre-conditions
1. To realize proper port management and operations 1-1 To study the present situation of Latakia Port and Tartous Port such as the demarcation of the two ports 1-2 To study future demand of containers of Latakia Port and Tartous port 1-3 To develop cargo-related database of the port, which indicates location of cargoes 1-4 To improve berth allocation plan 1-5 To improve storage plans at open storages, transit sheds, etc. 1-6 To study the present conditions of port services (tug, pilot services, etc.) and to upgrade these service levels 1-7 To make a land traffic control plan within the port 1-8 To propose a suitable organizational structure of LPGC 1-9 To develop a proper methodology to formulate future development strategies of the Port 1-10 To carry out a case study to prepare alternative plans of port redevelopment 2. To establish an appropriate financial management system for the port and to develop the related human resources 2-1 To study current financial condition of LPGC 2-2 To make recommendations on the current accounting system, taking into account port accounting systems in the world 2-3 To prepare alternative investment plans on infrastructure and equipment and evaluate them from various viewpoints 2-4 To review the current tariff policy and propose alternative tariff policies taking into account the capital and operational costs involved 2-5 To review the current fixed and variable costs of LPGC and propose necessary cost reduction/recovery plans 2-6 To establish an appropriate financial management system of the port 2-7 To prepare an effective training program on the financial management 2-8 To conduct training on financial management of the port for the LPGC personnel	Japanese side: • Dispatch of experts • Chief adviser and port management • Port operation (mainly for container terminal) • Port operation (mainly for conventional / multipurpose terminal and inland container depot) • Cargo handling • Financial analyst • Port Planning • Employment of local interpreters • Receiving trainees (JICA C/P group training) Syrian side • Nomination of an appropriate project leader and the members of a counter group • Operational and maintenance costs for the Project • Office space and equipment (PCs, etc.) for the Project • Permission of the usage of training facilities and cargo handling machines necessary for instructing technical skills • Provision of movement means for the Project (provision of vehicles) • Arrangement of secretaries necessary for project activities	Pre-conditions • Co-operation with the labor union is ensured (the labor union is not against the said project).

3. To improve conventional terminal operations 3-1 To study the present conditions of cargo-handling and cargo inventory control 3-2 To make a cargo-handling operation control plan in the conventional terminal 3-3 To establish a cargo inventory control system in storages and transit sheds 3-4 To make a safety plan of port workers 4. To improve technical skill in cargo-handling 4-1 To study the present conditions of conventional cargo-handling 4-2 To propose the introduction of proper cargo-handling of conventional cargo 4-3 To make an operation manual for handling conventional cargo, which includes advice of the maintenance of cargo-handling machinery 4-4 To make an arrangement plan of workers handling conventional cargo, including repair of cargo-handling machinery 4-5 To make a technical training program in handling conventional cargo including repair of cargo-handling machinery 4-6 To conduct training for workers handling conventional-cargo including repair of cargo-handling machinery			
--	--	--	--

Annex2. Inputs of the Project

Annex2-1 Inputs from Syrian side

1. List of Participants

(1). Counterpart team (15th Jan. 2008 – up to now)

The First Team

Mr. Suleiman Baloush	General Manager of Lattakia Port General Company	Head
Mr. Nieman Sari	Operation & Investment Manager (Deputy Manager)	member
Mr. Osama Machich	Planning Manager (Project general coordinator)	ditto
Mr. Abd Alsattar Abdeen	Financial Manager	ditto
Mr. Hanna Skaf	Accounting Manager	ditto
Mr. Bashar Khaddam	Training Department Manager	ditto
Mr. George Suleiman	Technical Department Manager	ditto

The Second Team

Mr. Ramez Zreika	Accounting Department	ditto
Mr. Bassam Fiddah	Operation & Investment Department	ditto
Mr. Nizam Ambdeen	Operation & Investment Department	ditto
Mr. Ayman Mayhoob	Operation & Investment Department	ditto
Mr. Kameel Jirji	Technical Department	ditto
Mr. Mazen Dibeh	Technical Department	ditto
Mr. Moussa Shammat	Technical Department	ditto
Mr. Ihab Dibajeh	IT and Communication Department	ditto
Ms. Sulaf Mahmoud	Construction Department	ditto

(2). WG of Port Redevelopment Project in 2008 (19th June 2008 – 14th Aug. 2008)

Mr. Osama Machich	Planning Manager (Project general coordinator)
Mr. Bashar Khaddam	Training Department Manager
Ms. Mai Deeb	Directorate of Planning
Ms. Reema Zaabalawl	Directorate of Planning
Mr. Ayman Mayhoob	Operation & Investment Department
Mr. Yaser Aiajl	Operation & Investment Department
Ms. Sulaf Mahmoud	Construction Department
Mr. Rajaa Hasan	Construction Department

(3). Training on Port Planning in 2009 (10th Feb. 2009 – 24th Feb. 2009)

Mr. Osama Mashish	Planning Manager
Ms. Mai Deeb	Directorate of Planning
Ms. Reema Zaabalawl	Directorate of Planning
Ms. Ibtissam Moslem	Directorate of Planning
Ms. Vvian Kheirbek	Directorate of Planning
Ms. Muna Morelli	Directorate of Planning
Ms. Nagham Abou Hussein	Directorate of Planning
Mr. Kameel Jirji	Technical Department
Mr. Lamees Khaddam	Technical Department
Mr. Bassam Fiddah	Operation & Investment Department
Mr. Bassel Wannous	Operation & Investment Department
Ms. Sulaf Mahmoud	Construction Department
Mr. Ihab Dibajeh	IT and Communication Department

(4). Working Group for Urgent Issues (11th Mar. 2009 – Up to now)

(Pavement)

Mr. Khaled Hour	Construction Manager (Head)
Mr. Issam Mreisheh	Construction Department
Mr. Muein Zarifeh	Construction Department
Mr. Waseem Ghanem	Construction Department
Ms. Sulaf Mahmoud	Construction Department

(Maintenance)

Mr. George Suleiman	Technical Department Manager (Head)
Mr. Marwan Al-sayed	Technical Department
Mr. Firas Younes	Technical Department
Mr. Kameel Jirji	Technical Department
Mr. Lamees Khaddam	Technical Department
Mr. Nahed Al-haji	Technical Department
Mr. Tayseer Dwai	Technical Department
Mr. Osama Al-abdeh	Technical Department

(Operation)

Mr. Nieman Sari	Operation & Investment Manager (Deputy Manager) (Head)
Mr. Majid Othman	Deputy Director of Operation
Mr. Ammar Al-assad	Operation & Investment Department
Mr. Bassam Fiddah	Operation & Investment Department

(Safety)

Mr. Suleiman Baloush	General Manager of Lattakia Port General Company (Head)
Mr. Osama Machich	Planning Manager (Project general coordinator)
Mr. Bashar Khaddam	Training Department Manager
Mr. Majid Othman	Deputy Director of Operation
Mr. Malek Haddad	Head of Doctors
Mr. Rabee Hajar	Deputy Head of Port Police
Mr. Nidal Dabbagh	Technical Affair Directorate
Ms. Rabiaa Eskef	Construction Directorate

(Financial)

Mr. Abd Alsattar Abdeen	Financial Manager (Head)
Ms. Hanaa Al-Badri	Financial Directorate
Ms. Safa Balle	Financial Directorate
Ms. Muna Morelli	Directorate of Planning

(Planning)

Mr. Osama Machich	Planning Manager (Project general coordinator) (Head)
Ms. Reema Zaabalawl	Directorate of Planning
Ms. Mai Deeb	Directorate of Planning
Ms. Nadin Ismail	Directorate of Planning
Mr. Mazen Deebeh	Operation Directorate

YH

2. Participation duration

No.	Name	Department	Position	Participation duration	
1	Mr. Suleiman Baloush	General Manager of Lattakia Port General Company	The first counterpart team (Head) WG(Safety: Head)	15th Jan. 08 – up to now (7th Mar. 09 – up to now)	19 months
2	Mr. Nieman Sari	Operation & Investment Manager (Deputy Manager)	The first counterpart team WG(Operation: Head)	15th Jan. 08 – up to now (7th Mar. 09 – up to now)	19 months
3	Mr. Osama Mashish	Planning Manager (Project general coordinator)	The first counterpart team WG of Port Redevelopment Project in 2008 Training on Port Planning in 2009 WG(Safety) WG(Planning: Head)	15th Jan. 08 – up to now (19th June 08 – 14th Aug 08) (10th Feb. 09 – 24th Feb. 09) (7th Mar. 09 – up to now) (7th Mar. 09 – up to now)	19 months
4	Mr. Abd Alsatat Abdeen	Financial Manager	The first counterpart team WG(Financial)	15th Jan. 08 – up to now (7th Mar. 09 – up to now)	19 months
5	Mr. Hanna Skaf	Accounting Manager	The first counterpart team	15th Jan. 08 – up to now	19 months
6	Mr. Bashar Khaddam	Training Department Manager	The first counterpart team WG of Port Redevelopment Project in 2008 WG(Safety)	15th Jan. 08 – up to now (19th June 08 – 14th Aug 08) (7th Mar. 09 – up to now)	19 months
7	Mr. George Suleiman	Technical Department Manager	The first counterpart team WG(Maintenance: Head)	15th Jan. 08 – up to now (7th Mar. 09 – up to now)	19 months
8	Mr. Ramez Zreika	Accounting Department	The second counterpart team	15th Jan. 08 – up to now	19 months
9	Mr. Bassam Fiddah	Operation & Investment Department	The second counterpart team Training on Port Planning in 2009 WG(Operation)	15th Jan. 08 – up to now (10th Feb. 09 – 24th Feb. 09) (7th Mar. 09 – up to now)	19 months
10	Mr. Nizam Ambdeen	Operation & Investment Department	The second counterpart team	15th Jan. 08 – up to now	19 months
11	Mr. Ayman Mayhoob	Operation & Investment Department	The second counterpart team WG of Port Redevelopment Project in 2008	15th Jan. 08 – up to now (19th June 08 – 14th Aug 08)	19 months
12	Mr. Kameel Jirji	Technical Department	The second counterpart team Training on Port Planning in 2009 WG(Maintenance)	15th Jan. 08 – up to now (10th Feb. 09 – 24th Feb. 09) (7th Mar. 09 – up to now)	19 months
13	Mr. Mazen Dibeh	Operation Department	The second counterpart team WG(Planning)	15th Jan. 08 – up to now (7th Mar. 09 – up to now)	19 months
14	Mr. Moussa Shammatt	Technical Department	The second counterpart team	15th Jan. 08 – up to now	19 months
15	Mr. Ihab Dibajeh	IT and Communication Department	The second counterpart team Training on Port Planning in 2009	15th Jan. 08 – up to now (10th Feb. 09 – 24th Feb. 09)	19 months
16	Ms. Sulaf Mahmoud	Construction Department	The second counterpart team WG of Port Redevelopment Project in 2008 Training on Port Planning in 2009 WG(Pavement)	15th Jan. 08 – up to now (19th June 08 – 14th Aug 08) (10th Feb. 09 – 24th Feb. 09) (7th Mar. 09 – up to now)	19 months
17	Ms. Mai Deeb	Planning Department	WG of Port Redevelopment Project in 2008 Training on Port Planning in 2009 WG(Planning)	19th June 08 – 14th Aug 08 10th Feb. 09 – 24th Feb. 09 7th Mar. 09 – up to now	8 months
18	Ms. Reema Zaabalawi	Planning Department	WG of Port Redevelopment Project in 2008 Training on Port Planning in 2009 WG(Planning)	19th June 08 – 14th Aug 08 10th Feb. 09 – 24th Feb. 09 7th Mar. 09 – up to now	8 months
19	Mr. Yaser Aiajl	Operation & Investment Department	WG of Port Redevelopment Project in 2008	19th June 08 – 14th Aug 08	2 months
20	Mr. Rajaa Hasan	Construction Department	WG of Port Redevelopment Project in 2008	19th June 08 – 14th Aug 08	2 months
21	Ms. Ibtissam Moslem	Planning Department	Training on Port Planning in 2009	10th Feb. 09 – 24th Feb. 09	1 month
22	Ms. Vvian Kheirbek	Planning Department	Training on Port Planning in 2009	10th Feb. 09 – 24th Feb. 09	1 month
23	Ms. Muna Morelli	Planning Department	Training on Port Planning in 2009 WG(Financial)	10th Feb. 09 – 24th Feb. 09 7th Mar. 09 – up to now	6 month
24	Ms. Nagham Abou Hussein	Planning Department	Training on Port Planning in 2009	10th Feb. 09 – 24th Feb. 09	1 month
25	Mr. Lamees Khaddam	Technical Department	Training on Port Planning in 2009 WG(Maintenance)	10th Feb. 09 – 24th Feb. 09 7th Mar. 09 – up to now	5 month
26	Mr. Bassel Wannous	Operation & Investment Department	Training on Port Planning in 2009	10th Feb. 09 – 24th Feb. 09	1 month
27	Mr. Khaled Hour	Construction Manager	WG(Pavement: Head)	7th Mar. 09 – up to now	5 months
28	Mr. Issam Mreishch	Construction Department	WG(Pavement)	7th Mar. 09 – up to now	5 months
29	Mr. Muein Zarifeh	Construction Department	WG(Pavement)	7th Mar. 09 – up to now	5 months
30	Mr. Wassem Ghanem	Construction Department	WG(Pavement)	7th Mar. 09 – up to now	5 months
31	Mr. Marwan Al-sayed	Technical Department	WG(Maintenance)	7th Mar. 09 – up to now	5 months
32	Mr. Firas Younes	Technical Department	WG(Maintenance)	7th Mar. 09 – up to now	5 months
33	Mr. Nahed Al-haji	Technical Department	WG(Maintenance)	7th Mar. 09 – up to now	5 months
34	Mr. Tayseer Dwai	Technical Department	WG(Maintenance)	7th Mar. 09 – up to now	5 months
35	Mr. Osama Al-abdeh	Technical Department	WG(Maintenance)	7th Mar. 09 – up to now	5 months
36	Mr. Majid Othman	Depty Director of Operation	WG(Operation) WG(Safety)	7th Mar. 09 – up to now	5 months
37	Mr. Ammar Al-assad	Operation & Investment Department	WG(Operation)	7th Mar. 09 – up to now	5 months
38	Mr. Malek Haddad	Head of Doctors	WG(Safety)	7th Mar. 09 – up to now	5 months
39	Mr. Rabee Hajar	Depty Head of Port Police	WG(Safety)	7th Mar. 09 – up to now	5 months
40	Mr. Nidal Dabbagh	Technical Affair Directorate	WG(Safety)	7th Mar. 09 – up to now	5 months
41	Ms. Rabiaa Eskef	Construction Directorate	WG(Safety)	7th Mar. 09 – up to now	5 months
42	Ms. Hanaa Al-Badri	Accounting Department	WG(Financial)	7th Mar. 09 – up to now	5 months
43	Ms. Safa Balle	Financial Department	WG(Financial)	7th Mar. 09 – up to now	5 months
44	Ms. Nadin Ismail	Planning Department	WG(Planning)	7th Mar. 09 – up to now	5 months

Cut-off date: 31 July, 2009

Total 430 Months

Annex2-2. Inputs from Japanese side

1. Inputs of the Expert Team

No.	Name	Field in Charge	2007(FY)			2008(FY)						2009(FY)						day			Man Month		
			Work in Japan	Beginn ing Work in Syria	2nd Work in Japan	1st Work in Syria	2nd Work in Syria	3rd Work in Japan	3rd Work in Syria	4th Work in Japan	4th Work in Syria	5th Work in Syria	5th Work in Japan	6th Work in Syria	6th Work in Japan	in Japan	in Syria	Total	in Japan	in Syria	Total		
1	Mr.Susumu Naruse	Chief Advisor/ Port Administration	5	30	10	45	90	20	59	10	46	70			45	340	385	1.5	11.3	12.8			
2	Mr.Shinichi Tezuka	Port Management 1 (Container terminal)		30		45	45		30			20			0	170	170	0.0	5.7	5.7			
3	Mr.Katsuhito Saka	Port Management 2 (General Cargo)				45	50		60		40	55			0	250	250	0.0	8.3	8.3			
3'	Mr.Okuno Masakazu	Port Management 2 (General Cargo)										8			0	8	8	0.0	0.3	0.3			
4	Mr.Masao Ichinose	Loading				45	50		40			63			0	198	198	0.0	6.6	6.6			
5	Mr.Michiharu Nose	Financial Analysis	5	30	10	60	45		45		30	45			15	255	270	0.5	8.5	9.0			
6	Mr.Hiroshi Yamasaki	Port Accounting				30			30						0	60	60	0.0	2.0	2.0			
7	Mr.Hironobu Shiratsuchi	Port Planning					45				46	50			0	141	141	0.0	4.7	4.7			
8	Mr.Tadahiko Kawata	Port Traffic										30			0	30	30	0.0	1.0	1.0			
			10	90	20	270	325	20	264	10	162	341	0	0	60	1,452	1,512	2.0	48.4	50.4			

Cut-off date: 31 July, 2009

2.Participation Duration

Stage	Name	Field	Duration
Work in Japan	Mr.Susumu Naruse	Chief Advisor/ Port Administration	2007/11/7~11/11
	Mr.Michiharu Nose	Financial Analysis	2007/11/7~11/11
Beginning Work in Syria	Mr.Susumu Naruse	Chief Advisor/Port Administration	2007/11/12~12/11
	Mr.Shinichi Tezuka	Port Management 1(Container terminal)	2007/11/12~12/11
2nd Work in Japan	Mr.Michiharu Nose	Financial Analysis	2007/11/12~12/11
	Mr.Susumu Naruse	Chief Advisor/Port Administration	2007/12/12~12/21
1st Work in Syria	Mr.Michiharu Nose	Financial Analysis	2007/12/12~12/21
	Mr.Susumu Naruse	Chief Advisor/Port Administration	2008/1/6~2/19
	Mr.Shinichi Tezuka	Port Management 1(Container terminal)	2008/1/6~2/19
	Mr.Katsuhito Saka	Port Management 2(General Cargo)	2008/1/6~2/19
	Mr.Masao Ichinose	Loading	2008/1/28~3/12
	Mr.Michiharu Nose	Financial Analysis	2008/1/13~3/12
2nd Work in Syria	Mr.Hiroshi Yamasaki	Port Accounting	2008/2/12~3/12
	Mr.Susumu Naruse	Chief Advisor/Port Administration	2008/5/12~6/25、7/9~8/22
	Mr.Shinichi Tezuka	Port Management 1(Container terminal)	2008/5/28~7/11
	Mr.Katsuhito Saka	Port Management 2(General Cargo)	2008/7/4~8/22
	Mr.Masao Ichinose	Loading	2008/7/4~8/22
	Mr.Michiharu Nose	Financial Analysis	2008/5/28~7/11
3rd Work in Japan	Mr.Hironobu Shiratsuchi	Port Planning	2008/5/12~6/25
	Mr.Susumu Naruse	Chief Advisor/Port Administration	2008/8/25~9/13
3rd Work in Syria	Mr.Susumu Naruse	Chief Advisor/Port Administration	2008/10/8~12/5
	Mr.Shinichi Tezuka	Port Management 1(Container terminal)	2008/10/15~11/13
	Mr.Katsuhito Saka	Port Management 2(General Cargo)	2008/10/7~12/5
	Mr.Masao Ichinose	Loading	2008/10/27~12/5
	Mr.Michiharu Nose	Financial Analysis	2008/10/22~12/5
	Mr.Hiroshi Yamasaki	Port Accounting	2008/10/15~11/13
4th Work in Japan	Mr.Susumu Naruse	Chief Advisor/Port Administration	2009/1/13~1/22
4th Work in Syria	Mr.Susumu Naruse	Chief Advisor/Port Administration	2009/1/27~3/13
	Mr.Katsuhito Saka	Port Management 2(General Cargo)	2009/2/2~3/13
	Mr.Michiharu Nose	Financial Analysis	2009/1/27~2/25
	Mr.Hironobu Shiratsuchi	Port Planning	2009/1/27~3/13
5th Work in Syria	Mr.Susumu Naruse	Chief Advisor/ Port Administration	2009/4/27~5/16、 2009/6/12~up to now
	Mr.Shinichi Tezuka	Port Management 1 (Container terminal)	2009/5/5~5/24
	Mr.Katsuhito Saka	Port Management 2 (General Cargo)	2009/4/27~6/20
	Mr.Okuno Masakazu	Port Management 2 (General Cargo)	2009/7/24~up to now
	Mr.Masao Ichinose	Loading	2009/4/27~6/20、 7/24~up to now
	Mr.Michiharu Nose	Financial Analysis	2009/6/16~7/30
	Mr.Hironobu Shiratsuchi	Port Planning	2009/6/12~up to now
	Mr.Tadahiko Kawata	Port Traffic	2009/6/12~7/11
5th Work in Japan	Mr.Susumu Naruse	Chief Advisor/Port Administration	(2009/8/21~9/9)
6th Work in Syria	Mr.Susumu Naruse	Chief Advisor/Port Administration	(2009/9/28~11/11)
	Mr.Okuno Masakazu	Port Management 2 (General Cargo)	(2009/10/13~11/11)
	Mr.Masao Ichinose	Loading	(2009/9/28~10/27)
	Mr.Hironobu Shiratsuchi	Port Planning	(2009/9/28~11/11)
	Mr.Tadahiko Kawata	Port Traffic	(2009/9/28~10/27)
6th Work in Japan	Mr.Susumu Naruse	Chief Advisor/Port Administration	(2009/11/12~11/21)

Cut-off date: 31 July, 2009

Five-Criterion Evaluation Grid

Annex3. Evaluation Grids

Relevance and Fulfilments of Objectives

Evaluation Point		Findings	Resources
Major Question	Sub Question		
Development Policy In Syria	Overall Goal – Maritime cargo transport is modernized	• The 10th 5-year Plan of Syria (2006-2010) directs towards socialized market economy including social and economic infrastructure development. The Project's overall goal is deemed to contribute to the country's development direction. • No data is so far available to gauge the progress of modernization in maritime transport system between shippers and consignees. It is necessary to define the means of verification such as cargo lead-time and cost by major package type and traffic and cargo handling accidents in port.	Document review
		Project Purpose – Efficient port operations at Lattakia Port are achieved	
Selection of the Target Group	Role of Lattakia Port	• Currently it is the largest port in Syria. The port expansion plan is now under study among the agencies including SPC, MOT, LPGC and UNDP. • All the questionnaire respondents, 15 LPGC officials in total, reply the importance of Lattakia Port will be enhanced or remain.	Interview Questionnaire
	The Revised PDM which excludes container terminal related activities	• Greater role of the private sector in ports is one of MOT policy between 2006 and 2010. • UNDP has extended technical assistance to LPGC regarding container terminal management contract and its performance monitoring skills. • All the respondents except one agreed the PDM revision.	Interview Questionnaire

Five-Criterion Evaluation Grid

	Undertaking of the Action Plan which cope with urgent issues	• It was agreed during the JICA project consultation mission in March 2009. • The final evaluation team observed LPGC's strong needs to undertake the Action Plan with the JICA expert team over 6 working groups. • All the respondents but one consider the conduct of the Action Plan appropriate.	Interview Questionnaire
Conformity with the Japan's ODA Policy		The Government of Japan prioritizes four areas in its ODA implementation to Syria. They are: (i) Modernization of socio-economic system; (ii) Water resource management and efficient usage; (iii) Expansion of social services; and (iv) Environmental preservation. The Project meets the first priority.	Document review
Comparative Advantage in Japan's Technical Resources		• Port development is one of the major themes of Japan's technical cooperation with abundant experiences over many recipient countries. In the case of Syria, this technical cooperation project was requested based on the experience of the JICA port development study completed in 1996. • The training participants in Japan from LPGC admitted to Japan's advancement in the port sector.	Document review Interview

Five-Criterion Evaluation Grid

Effectiveness

Evaluation Point		Findings	Resources
Major Question	Sub Question		
Achievement of Project Outputs (Refer to Attachment Table of Question 4)	"1. Proper management and operation of the port is realized"	• Port traffic increase in Lattakia was recorded as the country's economy grew. • The port organization reform plan was authorized by LPGC. For implementation, MOT's approval is a prerequisite. • A traffic control plan was prepared. • Port planning methods have been transferred to the LPGC staff on planning. • The LPGC staff concerned rated "Achieved" or "Partially achieved".	Interview Questionnaire
	"2. A proper financial management system is introduced and human resources in the field are developed"	• A financial management system was introduced. • A budgetary control system on expenditure was introduced on a monthly basis. • The LPGC staff concerned rated "Achieved" or "Partially achieved".	Interview Questionnaire
	"3. Conventional terminal operations are improved"	• Cargo handling improvement plans by selected commodities were prepared. • Cargo inventory operation in warehouses and transit sheds was introduced. • The LPGC staff concerned rated "Achieved" or "Partially achieved".	Interview Questionnaire
	"4. Technical skills in cargo-handling are improved"	• Operational performance indicators were properly set. • Equipment procurement planning procedure was introduced. • Equipment inspection, breakdown and maintenance information was introduced. • The LPGC staff concerned rated "Achieved" or "Partially achieved".	Interview Questionnaire
Achievement of the Action Plan activities (Refer to Attachment Table of Question 5)	"a. Pavement"	• An inventory of pavement requirement spots with cost estimates was prepared. • Annual work plans with prioritization for coming several years are under preparation. • The LPGC staff concerned rated "Achieved" or "Partially achieved".	Interview Questionnaire
	"b. Preventive Maintenance"	• Selection of prioritized equipment with recent maintenance records was done. • Necessary measures for preventive maintenance were identified. • Manuals of preventive maintenance for prioritized equipment are under preparation.	Interview Questionnaire
	"c. Conventional cargo handling"	• Alternative cargo handling methods were examined. • Increased efficiency on warehouse was considered.	Interview Questionnaire

Five-Criterion Evaluation Grid

		• The LPGC staff concerned rated "Achieved" or "Partially achieved". • Port accidents such as traffic accidents and cargo handling accidents were analyzed. • A comprehensive improvement plan including draft safety rules, safety aid equipment and devices and enforcement empowerment measures are under preparation. • One LPGC staff commended port security has not been treated in the WG. • The existing accounting system has been strengthened by itemized and monthly basis accounting system. • The LPGC staff concerned rated "Fully achieved", "Achieved" or "Partially achieved". • Port planning related techniques such as productivity calculation and demand forecast have been absorbed. • Past port planning studies were reviewed. • The LPGC staff concerned rated "Fully achieved", "Achieved" or "Partially achieved".	Interview Questionnaire
	"d. Safety in port"		Interview Questionnaire
	"e. Budgetary control system on expenditure"		Interview Questionnaire
	"f. Port planning"		Interview Questionnaire
Obstacle against Project Objectives		The work related to container terminal operation was suspended when the PDM was amended. Containerization is a major modernization tool in freight transport but the Project cannot cope with this skill since then. It is regarded as obstacles to affect the Project effectiveness.	Interview

Developmental Efficiency

Major Question	Evaluation Point		Resources
	Sub Question	Findings	
JICA's Inputs to the Project	Team of experts (No. of personnel, timing of dispatch and duration of services) (Refer to Attachment Table of Question 6)	• A team of 8 experts with 58 person-months. As of the Final Evaluation mission, 88% of the staffing input has been completed. • The LPGC officials are highly satisfied with the dispatch timing of experts while some are not fully satisfied with the number and duration of experts. • The final evaluation mission observed that expert replacement was not smoothly done, showing a temporary setback in the co-work with the counterpart staff.	JICA records Questionnaire Interview
	Quality of expert services	• Lectures and reports provided by the experts are highly appreciated. • Extensive advices have been made within their expertise.	Interview
	Provision of equipment	• The Project related equipment was procured and some of them will be transferred to	JICA records

Five-Criterion Evaluation Grid

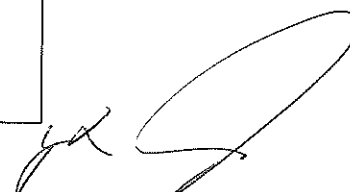
Project Inputs from the Syrian Side	Organization of counterpart team (Refer to Attachment Table of Question 7)	LPGC as planned. • The counterpart team has been organized at two levels: the first team (7 members) and the second team (9 members). 6 working groups (WG) started to operate in March 2009 where 32 LPGC officials participate in. • Counterpart team organization and their expertise are highly rated by the LPGC officials.	JICA records Questionnaire
	Quality of counterpart team activities	• Under strong leadership of LPGC GM, many senior and junior officials have contributed to the Project output, particularly in line with the WG activities.	Interview
	Counterpart project budget	• No specially purposed budget was allocated for the Project.	Questionnaire
Collaboration Works	Working Groups (Refer to Attachment Table of Question 8)	• Most of the respondents are satisfied with the achievement and progress of the WG. • 6 respondents are fully satisfied with subject settings while 7 respondents fully appreciated the leadership of JICA experts. • 3 respondents are partly dissatisfied with learning opportunity, e.g., more practical expertise required	Questionnaire
	Seminars (Refer to Attachment Table of Question 9)	• 3 seminars were organized with around 100 participants each time. • Most of respondents were satisfied with seminar scale, times, contents and presentations. • One comment is made about time gap between seminar presentation and its report, resulting in inefficient learning environment .	JICA records Questionnaire
	The third country training	• A survey tour to Acaba Port, Jordan was conducted in November 2008. 6 LPGC officials and 4 JICA experts participated. • Although Acaba Port is a similar port with Lattakia in terms of cargo volume, the participants benefited from improved port management and operation, including private sector involvement, IT application, systematic maintenance and rehabilitation, etc.	JICA records Interview

Five-Criterion Evaluation Grid

	Counterpart training in Japan	- During the Project period, 6 LPGC officials in total were invited by JICA to attend various training courses. - They reported that the training courses were informative and beneficial by means of field surveys and lectures.	JICA records Interview
--	-------------------------------	--	---------------------------

Expected Impacts

	Evaluation Point		Findings	Resources
	Major Question	Sub Question		
Prospect for Achieving the Overall Goal	Modernization of maritime cargo transport system		- Although the Project does not set any target year, it spells out modernization measures at various aspects without considerable capital investment. - More than half of the respondents expect to realize the Project impact after 2-4 years from the completion.	Interview Questionnaire
Expected Impacts of the Plans and Manual prepared by the Project (Refer to Attachment Table of Question 12)	Port Management & Operation Plan		"Textbook on Port Administration & Management" was prepared. - In the Questionnaire results, dominant respondents answered "Uncertain" or didn't answer like other sub-questions in this category. - Only 1 respondent who "Largely" expects impact from the plan while 4 respondents expect impact "Negligibly".	JICA records Questionnaire
	Port Financial Management Improvement Plan		"Textbook on Financial Management System" was prepared. - Only 1 respondent who "Largely" expects impact from the plan while 5 respondents expect impact "Negligibly".	JICA records Questionnaire
	Conventional Terminal Operation Improvement Plan		"Textbook on Improvement of Terminal Operation" was prepared. The contents include not only conventional terminal but also container terminal. 4 respondents who "Largely" expect impact from the plan while 3 respondents expect impact "Negligibly".	JICA records Questionnaire



Five-Criterion Evaluation Grid

Expected Impacts of the Action Plan (Refer to Attachment Table of Question 13)	Port Traffic Control Plan	• "Textbook on Improvement of Port Traffic" was prepared. • 2 respondents who "Largely" expect impact from the plan while 2 respondents expect impact "Negligibly".	JICA records Questionnaire
	Cargo Handling Improvement Plan	• "Cargo Operation Manual" was prepared. • Only 1 respondent who "Largely" expects impact from the plan while 3 respondents expect impact "Negligibly".	JICA records Questionnaire
	Pavement	• The proposed work program will be incorporated from the year 2010 LPGC budget. • There are 2 respondents who "Largely" expect from the plan.	Interview Questionnaire
	Preventive Maintenance	• The proposed work program will be incorporated from the year 2010 LPGC budget. • 3 respondents who "Largely" expect impact from the plan while 1 respondent expects impact "Negligibly".	Interview Questionnaire
	Conventional Cargo Handling	• 2 respondents who "Largely" expect impact from the plan while 1 respondent expects impact "Negligibly".	Interview Questionnaire
	Safety in Port	• Some urgent recommendation measures will start to implement within 2009. Institutional set-up such as new regulation and new post like "Traffic Organizer" will be done soon. • 3 respondents who "Largely" expect impact from the plan while 1 respondent expects impact "Negligibly".	Interview Questionnaire
	Budgetary Control System on Expenditure	• A new budgetary control system was introduced in 2009. • 3 respondents who "Largely" expect impact from the plan while 1 respondent expects impact "Negligibly".	Interview Questionnaire
	Port Planning	• Some port planning methods were applied to the preparation of 2010 port plan. • There are 3 respondents who "Largely" expect from the plan.	Interview Questionnaire



Five-Criterion Evaluation Grid

Sustainability

Evaluation Point		Findings	Resources
Major Question	Sub Question		
The Capacity to Continue Implementing the Plans and Programs made in the Project	Organizational will to continuously implement	14 of all 15 respondents answered "Yes, we will take necessary actions in line with the plans and programs prepared during the Project after the JICA experts leave." - The final evaluation mission felt a strong sense of ownership about the Action Plan prepared through a WG scheme.	Interview Questionnaire
	Organizational preparedness	7 respondents answered "Yes, we remain the counterpart team as well as WGs while the rest expressed "Uncertain or No Answer". - The final evaluation mission observed that senior LPGC officials showed positive attitude on this matter.	Interview Questionnaire
	Budget to be secured for implementation	- Only 1 respondent answered "Yes, we will be able to allocate budget enough for port improvement as planned by the Project". All others stated "Uncertain" or no answer. - The answers may reveal LPGC officials' royalty to their job responsibility, attested by the interview results.	Interview Questionnaire
	Port Planning	3 respondents answered "Sustainable" while the others "Uncertain" or no answer. No "Unsustainable" prospect was given.	Questionnaire
Maintaining Technology Level already Upgraded by Technology Transfer (Refer to Attachment Table of Question 16)	Efficient Conventional Terminal Operation	Only 1 respondent answered "Sustainable" while the others "Uncertain" or no answer.	Questionnaire
	Efficient Cargo Handling Works	4 respondents answered "Sustainable" while the others "Uncertain" or no answer.	Questionnaire
	Port Traffic Control and Other Maintenance Works	Only 1 respondent answered "Sustainable" while the others "Uncertain" or no answer.	Questionnaire

Five-Criterion Evaluation Grid

Question 4 To meet the overall goal, the Project has totally focused on capacity development of LPGC personnel. Could you evaluate whether the following main Output areas as listed in PDM have been achieved or not?

	Fully Achieved	Achieved	Partly Achieved	Not Achieved	Uncertain / No Answer
a. Capacity to undertake proper management and operations of the Port	0	2	4	0	9
b. Capacity to operate a proper financial management system	0	4	2	0	9
c. Provision of improved conventional terminal operations	0	3	1	0	11
d. Provision of improved technical skills in cargo handling	0	2	3	0	10

Question 5 In order to address several port urgent issues, the action plan is now under preparation. How do you think about each activity's achievement level?

	Fully Achieved	Achieved	Partly Achieved	Not Achieved	Uncertain / No Answer
a. Pavement	0	2	1	0	12
b. Preventive Maintenance	0	2	4	1	8
c. Conventional Cargo Handling	0	2	4	0	9
d. Safety in Port	0	2	1	2	10
e. Budgetary Control System on Expenditure	2	2	1	0	10
f. Port Planning	1	3	2	0	9

Five-Criterion Evaluation Grid

Question 6 JICA assigns and dispatches a set of experts to the Project in order to achieve Outputs. How do you evaluate the JICA's arrangement, particularly the following?

	Fully Achieved	Achieved	Partly Achieved	Not Achieved	Uncertain / No Answer
a. Number of experts	4	6	5	0	0
b. Timing of dispatch	4	10	0	0	1
c. Duration of services	2	5	4	1	3

Question 7 Counterpart Team: Please evaluate your counterpart team performance.

	Fully Achieved	Achieved	Partly Achieved	Not Achieved	Uncertain / No Answer
a. Number of personnel	4	7	0	0	4
b. Combination of junior and senior staff	3	8	0	0	4
c. Level of expertise	6	4	1	0	4
d. Assignment of full-time staff and/or coordinator	4	4	1	0	6

Question 8 Working Groups: Please evaluate your experience when you have been involved in any of the working groups and training programs.

	Fully Achieved	Achieved	Partly Achieved	Not Achieved	Uncertain / No Answer
a. Subject setting	6	7	1	0	1
b. Learning opportunity	2	8	3	0	0
c. Meeting times and duration of WG	3	11	1	0	0
e. Leadership by JICA experts	7	6	1	0	1

Question 9 Seminars: Please evaluate your experience when you participated in any of the seminars.

	Fully Achieved	Achieved	Partly Achieved	Not Achieved	Uncertain / No Answer
a. Number of participants	5	7	2	0	1
b. Seminar contents	7	5	2	0	1
c. Presenters with presentation materials	7	5	2	0	1
d. Seminar intervals	7	5	2	0	1

Five-Criterion Evaluation Grid

Question 12 Kindly indicate your expected impact from the plans and manuals when putting them into practice.

	Largely	Negligibly	Uncertain / No Answer
a. Port Management & Operation Plan	1	4	10
b. Port Finance Management Improvement Plan	1	5	9
c. Conventional Terminal Operation Improvement Plan	4	3	8
d. Port Traffic Control Plan	2	2	11
e. Cargo Handling Improvement Plan	1	3	11

Question 13 In order to address several port urgent issues, the action plan is now under preparation. Kindly indicate your expectation on the following actions:

	Largely	Negligibly	Uncertain / No Answer
a. Pavement	2	0	13
b. Preventive Maintenance	3	1	11
c. Conventional Cargo Handling	2	1	12
d. Safety in Port	3	1	11
e. Budgetary Control System on Expenditure	3	1	11
f. Port Planning	3	0	12

Question 16 Will you be able to maintain the technical level of LPGC which have been upgraded by the Project as listed below:

	Sustainable	Unsustainable	Uncertain / No Answer
a. Port planning	3	0	12
b. Efficient Conventional Terminal Operation	1	0	14
c. Efficient Cargo Handling Works	3	0	12
d. Port Traffic Control and Maintenance Works	1	0	14

gaf

[Signature]

