

**ボツワナ共和国、ナミビア共和国
マムノ/トランス・カラハリ国境 OSBP 導入
プロジェクト
終了時評価調査報告書**

平成 25 年 9 月
(2013年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

産 公
J R
13-145

**ボツワナ共和国、ナミビア共和国
マムノ/トランス・カラハリ国境 OSBP 導入
プロジェクト
終了時評価調査報告書**

平成 25 年 9 月
(2013年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

序 文

貿易・流通の促進による持続的な経済成長をめざす南部アフリカ地域では、通関の円滑化は重要な課題です。この通関の円滑化を図るため、同地域では、通常は国境で輸出側と輸入側で計2回行う輸出入手続きを、1回（ワン・ストップ）にすることで、通関手続きの円滑化・効率化を図り、もって物流の促進に貢献するワン・ストップ・ボーダー・ポスト（OSBP）化に取り組んでいます。

上記課題に取り組むため、独立行政法人国際協力機構は、ボツワナ共和国、ナミビア共和国を対象として、2010年10月から2013年10月までの3年間を協力期間として、「マムノ/トランス・カラハリ国境OSBP導入プロジェクト」を実施しています。

今般、プロジェクト期間の終了を控え、2013年4月13日から同月28日の期間、JICA産業開発・公共政策部 行財政・金融課長 押切康志を総括とする調査団による終了時評価調査を行いました。

本報告書は、同調査結果を取りまとめたものです。この報告書が、今後の南アフリカ地域における税関分野の更なる発展に向けた指針となるとともに、今後の類似分野での技術協力プロジェクトの案件形成・実施にあたっての参考となることを祈念します。

最後に、本調査にご協力頂いた内外関係者の方々に深い謝意を表します。

平成25年9月

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部長 入柿 秀俊

目 次

序 文
目 次
地 図
写 真
略語表

終了時評価調査結果要約表（和文・英文）

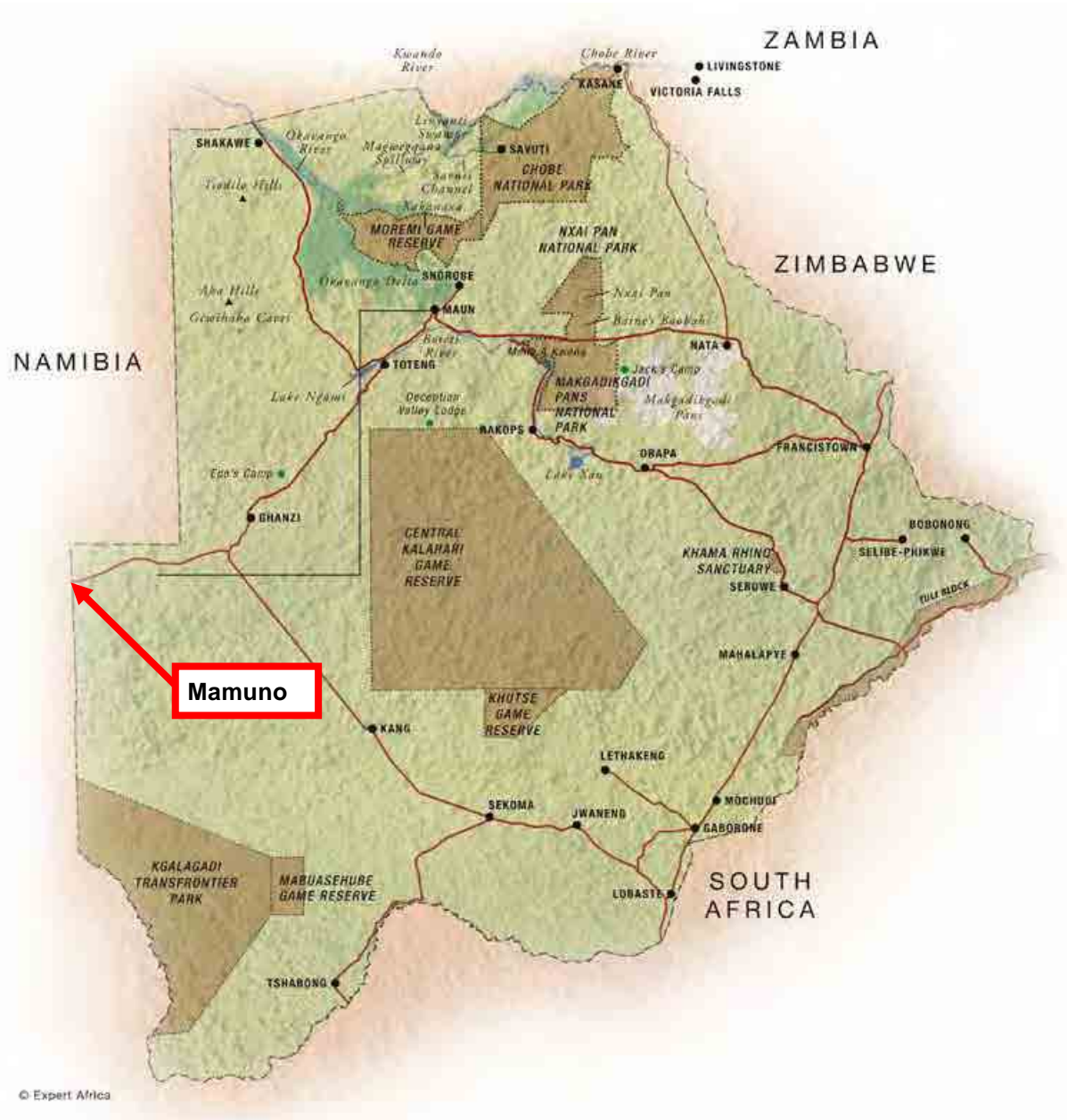
第 1 章 終了時評価調査の概要	1
1－1 調査団派遣の経緯	1
1－2 調査団の目的	1
1－3 調査団の構成	1
1－4 調査日程	2
1－5 プロジェクトの概要	2
第 2 章 終了時評価の方法	4
2－1 評価の手順	4
2－2 データ収集方法	5
第 3 章 プロジェクトの実績と実施プロセス	6
3－1 投入実績	6
3－2 活動実績	7
3－3 アウトプットの達成状況	7
3－4 プロジェクト目標の達成状況	15
3－5 プロジェクトの実施プロセス	18
第 4 章 評価結果	23
4－1 妥当性	23
4－2 有効性	23
4－3 効率性	24
4－4 インパクト	25
4－5 持続性	26
4－6 結 論	26
第 5 章 提言と教訓	28
5－1 提 言	28
5－2 教 訓	29

付属資料

1. 調査日程.....	33
2. ミニッツ・合同評価報告書（英文）	34
3. OSBPフローチャート	88

地図

ボツワナ共和国



ナミビア共和国



写 真



トランス・カラハリ国境事務所（右側）



トランス・カラハリ国境税関事務所内



トランス・カラハリゲート



マムノ国境事務所



マムノ税関カウンター



フォークリフト（供与機材）



X線検査器（供与機材）



mamunohashi gate



mamunohashi gate



地域合同調整委員会（RJCC）



RJCC

略 語 表

略語	英語	日本語
AEO	Authorized Economic Operator	認可事業者
BURS	Botswana Unified Revenue Service	ボツワナ統一歳入庁
C/P	Counterpart	カウンターパート
F/S	Feasibility Study	フィージビリティ
HS	Harmonized Commodity Description and Coding System	HS分類（承認の名称及び分類についての統一システム）
M/M	Minutes of Meetings	協議議事録
NCE	Namibia Customs and Excise, Ministry of Finance	ナミビア財務省関税局
OSBP	One Stop Border Post	ワン・ストップ・ボーダー・ポスト
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operations	活動計画
RJCC	Regional Joint Coordination Committee	地域合同調整委員会
RM	Risk Management	リスクマネジメント
SACU	Southern African Customs Union	南部アフリカ関税同盟
SADC	Southern African Development Community	南部アフリカ開発共同体
TICAD	Tokyo International Conference on African Development	アフリカ開発会議
TKC	Trans Kalahari Corridor	トランス・カラハリ回廊
TOR	Terms of Reference	タームズ・オブ・レファレンス
TOT	Training of Trainers	トレーナーズ・トレーニング
USAID	United States Agency for International Development	米国国際開発庁
WCO	World Customs Organization	世界税関機構

終了時評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ボツワナ共和国、ナミビア共和国	案件名：マムノトランス・カラハリ国境OSBP導入プロジェクト
分野：民間セクター開発－貿易投資促進	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署： 産業開発・公共政策部 行財政・金融課	協力金額（評価時点）：1億8,000万円
協力期間	R/D:2010年10月21日～2013年10月20日（ナミビアは2011年9月5日から参加）
	先方関係機関：ボツワナ統一歳入庁（BURS） ナミビア財務省関税局（NCE）
	日本側協力機関：財務省関税局
	他の関連協力：なし
1-1 協力の背景と概要	
<p>南部アフリカ3カ国を横断するトランス・カラハリ回廊（Trans Kalahari Corridor：TKC）は、西はナミビア共和国（以下、「ナミビア」と記す）のウォルビス・ベイ港から、南アフリカ共和国（以下、「南アフリカ」と記す）のヨハネスブルグまでをつなぎ、北米・欧州と南部アフリカ地域をより短時間・短距離で結ぶルートとして、近年注目されている。古くから南部アフリカ地域における交易の拠点として利用されてきた南アフリカの東側にあるダーバン港は常時過密状態にあるため、物資が同港を経由するよりも、ウォルビス・ベイ港とTKCを経由してナミビアとボツワナ共和国（以下、「ボツワナ」と記す）に入る方が経済的であるためである。そのため、ボツワナとナミビア両国にとってはTKCを経由したウォルビス・ベイ港の利用価値は高く、同港の拡張計画が進められている。</p> <p>ウォルビス・ベイ港のキャパシティが増大することにより、TKCの交通量（2008年の商業貨物車通行数は1万8,043台）は毎年少なくとも14%程度ずつ増加（2008年比）すると見込まれており、物流の確保・促進のためには国境における通関手続きを、より効率的・円滑に行う必要がある。そのため、TKC関係国であるボツワナ、ナミビア、南アフリカの各国政府はTKC上の国境（ボツワナとナミビア国境のマムノトランス・カラハリ、ボツワナと南アフリカ国境のパイオニア・ゲート）に輸出入双方の手続きについて1度に国境通関手続きを行えるようにするワン・ストップ・ボーダー・ポスト（One Stop Border Post：OSBP）を導入することに合意している。</p> <p>その枠組みのなかでボツワナ政府は、マムノトランス・カラハリ国境施設のOSBP化をナミビア政府と2005年に合意しており、同国境のOSBP化をモデルケースとして、他の周辺国境に順次適用する方針である。しかし、ボツワナ及びナミビアを含め、南部アフリカ地域においてOSBP導入の実績と経験がなかったことから、ボツワナ及びナミビア政府はわが国に対してOSBP導入に係る支援を要請してきた。</p> <p>これを受けて、JICAはボツワナ及びナミビアの関税局をカウンターパート（Counterpart：C/P）機関として、「マムノトランス・カラハリ国境OSBP導入プロジェクト」を2010年10月から3年間の予定で開始した（なお、ナミビアは2011年9月から正式に本プロジェクトに参加している）。</p>	
1-2 協力内容	
(1) 上位目標	
マムノトランス・カラハリ国境施設に、OSBPが導入され適切に運用される。	

(2) プロジェクト目標

OSBPをシステムとして適切に運用できるようにするため、ボツワナ・ナミビアの税関組織と国境通関関係者¹の能力が向上する。

(3) アウトプット（成果）

1. マムノ/トランス・カラハリ国境施設のためのOSBP業務モデルが開発され、国境通関関係者と共有される。
2. 関係する税関職員と国境通関関係者がOSBPを適切に運営するための知識を習得する。
3. 税関業務に必要な技術分野と運営制度を適切に実施するための税関職員の能力が向上する。

＜ここで習得する能力とは、OSBPの導入いかにかわらず一般的な税関基本業務と、効率的な税関業務運営のための制度導入と実施にかかわるもの。アウトプット2とは異なる＞

(4) 投入（2013年3月時点）

日本側：総投入額 1億8,000万円

長期専門家派遣 3名 機材供与 3,390万円

短期専門家派遣 12名 ローカルコスト負担 2,520万円

研修員受入 12名 その他 0円

相手国側：

C/P配置 22名 プロジェクト事務所の供与 その他

2. 評価調査団の概要

調査者	総括 押切 康志 JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融課長
	協力企画 辻 研介 JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融課 主任調査役
	税関行政 倉本 智和 財務省 関税局 参事官室 上席調査官
	評価分析 井関ふみこ グローバルリンクマネジメント株式会社

調査期間 2013年4月13～28日

評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) アウトプットの達成状況

アウトプット1：マムノ/トランス・カラハリ国境施設のためのOSBP業務モデルが開発され、国境通関関係者と共有される。

OSBP業務モデルの狭義の定義に基づけば、アウトプット1は民間セクターの巻き込み以外は、おおむね達成している。

指標1-1「OSBP業務モデル」については、プロジェクトが作成したOSBPフローチャート

¹ 中間レビューにおいてプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）改訂の際、プロジェクト対象が「税関職員及び通関業者組合」から「税関職員及び国境通関関係者」に拡大された。国境通関関係者は政府関係機関（入国管理局、公安、検疫、運輸局等）及び民間セクターと定義されている。民間セクターは、具体的に通関業者（協会）、貿易業者、銀行等を指す。

(国境の関係機関による諸手続きの順番を示す)がボツワナ・ナミビア両政府によって合意され、その後のOSBP運営手続きマニュアルの開発やインフラ施設をデザインする際の基礎となった。指標1-2「OSBP(一般)に関するコンセンサス構築のためのセミナー」については、マムノトランス・カラハリ国境の税関職員を対象とした①日本通関手続きセミナー、②OSBPセミナー、中間レビュー以降に③政府関係機関を対象としたOSBPセミナーを開催し、これらの3回のセミナーに合計108名が参加している(理解度については、データが入手されていない)。指標1-3「OSBP業務モデル普及のためのセミナー」は、上記の政府関係機関を対象としたOSBPセミナーのなかで説明されている。また、指標ではないものの、OSBPについての理解を得るための活動として、タイにおけるスタディツアーを実施し、中間レビュー後には司法省を含む政府関係機関も対象にチルド国境視察を実行した。さらに、インフラ整備はプロジェクトのスコップではないものの、インフラ委員会は既存の政府関係機関とのコーディネーションメカニズムを強化し、マスタープラン作成に導く「場」としての機能を果たしている。

しかし、プロジェクトは、民間セクター(通関業者、貿易業者や銀行等)の巻き込みには至っていない。また、マムノトランス・カラハリ国境のすべての税関職員にOSBPコンセプトの周知を徹底する必要があると残されている。

なお、終了時評価調査の結果を受けた地域合同調整委員会(Regional Joint Coordination Committee: RJCC)において、ボツワナ統一歳入庁(Botswana Unified Revenue Service: BURS)局長から「OSBP実施戦略の策定」の必要性が提示された。このギャップは、プロジェクトが「OSBP業務モデルの開発」を「OSBPフローチャートの開発」で満たしていると定義してきたことにも一部起因していると考えられる。BURS局長が提示した広義の定義に基づけば指標1-1が未達成になるとも考えられ、プロジェクト関係者間で見解が分かれていることが、アウトプット1達成度合いの判断を難しくした。

アウトプット2: 関係する税関職員と国境通関関係者がOSBPを適切に運営するための知識を習得する。

国境の税関職員や国境通関関係者によってOSBPシステムが運営される準備は整っていないのが現状であり、終了時評価調査時点におけるアウトプット2の達成度合いは限定的である。

指標2-1「OSBP業務手続きマニュアル」については、BURS/ナミビア財務省関税局(Namibia Customs and Excise, Ministry of Finance: NCE)から必要と想定される12分野が提出され、そのうち法的枠組み・インフラ・ICTの制定が必要とされない6分野について、日本人専門家がドラフト版を作成し、BURS/NCEにコメントを求めていた。中間レビューでマニュアルを共同で作成するためのテクニカルチーム結成が合意されたが、十分なコミュニケーションが図れておらず、テクニカルチームは機能していなかった。

指標2-2「OSBP導入のための国境税関職員及び国境通関関係者向けの研修」については、法的制約のため一部開発されたマニュアル(合同国境マネジメント)の試験的实施も難し

いため、プロジェクトはOSBP業務手続きに関する研修を行うことができていない。他方、プロジェクトは供与機材に関する研修を実施したが、旅客用X線検査器及びフォークリフトは想定されたようには活用されていない。

アウトプット3: 税関業務に必要な技術分野と運営制度を適切に実施するための税関職員の能力が向上する。

アウトプット3は、先方機関の研修ニーズのすべてには応えられていないものの、おおむね達成している。

指標3-1「ベースライン調査」として国境の現状調査が実施され、マムノ側の平均税関手続き時間は7分（全体の23.2%）、トランス・カラハリ側は31分3秒（全体の32.7%）であった。また、BURS/NCEからトレーニングニーズが提出された。ただし、税関職員のキャパシティアセスメントは実施されていない。

指標3-2「技術分野に関するワークショップ」として、HS分類（Harmonized Commodity Description and Coding System: HS）トレーナーズ・トレーニング（Training of Trainers: TOT）研修が4シリーズ（各国3回、合同1回）及び関税評価TOTが1シリーズ（各国1回）、計9回の研修が開催され、累計187名が参加し、HSのトレーナーとして25名が養成された。

リスクマネジメント（Risk Management: RM）の本邦研修に引き続き、指標1-3「運営制度に関するワークショップ」として、RMフォローアップ研修が2回実施され、12名（累計23名）が参加している。

指標3-4「行動計画」は、HSについては作成され、34回に及ぶ国内研修（BURS: 13回、NCE: 21回）が実施され、413名（BURS: 176名、NCE: 237名）の職員が受講している。これは各機関の税関職員の32.6%、30.8%相当に該当する。さらに、何名かのBURS職員は自主的に通関業者を対象にHS研修を実施している（約30～40通関業者との報告）。関税分類及びRMについての行動計画は作成されていない。BURS側のRM研修参加者はフィールド事務所を対象とした研修を予定したが予算の制約のため断念している。予算のかからない範囲として本部関係部門へのRM研修がこの5月に予定されている。関税評価は、参加者のレベルがトレーナーとなるには十分ではなく、まずは基礎的な内容を習得することが優先であると日本人専門家は報告している。

研修には、さまざまな工夫がなされており、特に以下の点において好評を得ている。①ケーススタディが含まれていることから自分たちで考え発表する機会が盛り込まれており、国内研修の実施を通じて、HSトレーナーは人前でプレゼンすることに自信をもつようになった。②NCEは各地方事務所にHSのリソースパーソンが養成されたことを高く評価している。③BURSの参加者もHS国内研修の重要性を認識しており、HS国内研修の継続をマネジメント上層部に要請している。④HS TOTと国内研修の学びの継続性が、有効であった。⑤経験共有の観点から、BURSとNCEの合同研修も評価されている。

なお、研修は良い効果を生み出しているものの、その有効性を制限した要因は以下のとおりである。①NCEは、大半のHS TOT参加者を第1回目と第2回目に変更している。②NCEにおい

て、RM研修開始前にRM部門が設立されていなかったため、現RM部門の職員がRM研修に参加できていない。③研修にマムノトランス・カラハリ国境の税関職員が毎回含まれているわけではなかったため、プロジェクトのターゲットエリアの税関職員全員に便益が到達していない。④研修参加者は、職場の同僚に研修で修得した技術・知識を必ずしも伝達していない。⑤どの研修でも指標の一部として設定されている理解度に関するデータが入手されていない。

(2) プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：OSBPをシステムとして適切に運用できるようにするため、ボツワナ・ナミビアの税関組織と国境通関関係者の能力が向上する。

中核となるアウトプット2が達成されていないうえ、5つのうち2つの指標が適切でなく、2つは達成されていないため、終了時評価調査時点におけるプロジェクト目標の達成度は限定的である。

指標a「OSBPの業務手順等が導入され、ガイドラインに基づき適切に実施される」及び指標d「OSBPにおいて生じた違反や争議の件数比率」は、上位目標の指標とされるべきであり、プロジェクト目標の指標としては適切でない。指標b「税関が通関業者協会に対して提供した助言、官報やその他必要な情報の実施回数」及び指標c「通関業者から提出された申告書類から見つかったエラー比率が減少する」は通関業者（協会）の関与を必要とするが、プロジェクトは現時点では彼らを活動に直接巻き込んでいないため、達成できていない。他方、指標ではないものの、終了時評価調査のためにプロジェクトが準備したアンケート調査及びインタビュー調査によって、BURSからの研修参加者の数名が、自主的にHS 2012改訂に関する研修を通関業者対象に実行していたことが判明している。指標e「研修を通じて習得した手続きあるいは技術を日常の税関業務に適応している職員数」によると、研修を通じて習得した技術が日常業務に適用していることが確認されている。

プロジェクト目標の達成を阻害した要因として、プロジェクト目標の定義について共通認識が形成されていなかったことが挙げられる。そのため、プロジェクトがさまざまな側面を支援し対象が広がる結果となり、プロジェクトの効果が薄まってしまった可能性が高い。もうひとつの要因として、中間レビューで政府関係者や民間セクターをプロジェクト対象に含めることとされたが、誰の「どの能力」を「どこまで向上するか」が指標に明確に定められていなかったことが挙げられる。そのため、終了時評価の段階に及ぶまでC/Pが「OSBP実施戦略の策定の必要性」を明確に提示できなかった原因となった可能性が高い。本来であれば、中間レビュー時のプロジェクト対象変更を踏まえ、OSBP業務モデルを「OSBP導入に向けた国境全体の手続き面に関与する各国境通関関係者のタームズ・オブ・レファレンス（Terms of Reference：TOR）を明確化し、行動計画を作成すること」まで広義に解釈し、合意形成をしたうえで、アウトプット1の下で必要となる活動を追加する、あるいは、OSBP業務モデルは現在と同様の「OSBPフローチャート」と狭義にとらえる場合は、各国境通関関係者のTORの明確化及び行動計画の作成に必要な活動は新たにアウトプット4の下に設置する等の検討が必要であったと考えられる。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトは、ボツワナ・ナミビア両国の政策及びニーズ並びに日本の援助政策との整合性を確保していることから、高い妥当性が認められる。その反面、手段としての適切性に関しては制約があり、有効性、効率性、持続性にも影響している。

1) ボツワナ・ナミビアの政策

両国は南部アフリカ開発共同体（Southern African Development Community：SADC）及び南部アフリカ関税同盟（Southern African Customs Union：SACU）に加盟しており、地域経済統合の一環として、国境における通関手続きのためのOSBP導入が政策的に重要視されている。

2) 日本政府の政策

日本政府の援助政策として、貿易円滑化のための地域回廊整備を重視しており、アフリカ開発会議（Tokyo International Conference on African Development：TICAD）IVにおけるわが国のコミットメントとも合致している。プロジェクトはJICAの対ボツワナ・ナミビア事業展開計画における援助重点分野である経済発展の基盤整備に相当するものである。

3) BURS及びNCEのニーズ

OSBP導入に備えて業務手続き面に必要となる技術を習得することに加え、その一環として通常の税関業務に係る基礎能力向上を図る本プロジェクトは、能力開発を年次計画に含むBURS及びNCEのニーズと合致している。

4) プロジェクトデザインの妥当性

法的枠組みの策定は本プロジェクトの前提条件となされるべきであった。さらに、ICT及びインフラデザインの設定も、OSBP手続き開発に関する活動を実施するために必要となる外部条件として考慮される必要があった。加えて、国境を挟むプロジェクトの特性からも、2カ国同時にプロジェクトを開始することが望まれた。

(2) 有効性

プロジェクト終了までに中核となるアウトプット2の達成が見込まれないため、プロジェクト目標が達成される見込みは低く、プロジェクトの有効性は限定的である。有効性を低減させた要因は以下のとおり。

特に、前述のとおり、法的枠組みやICT、インフラデザインといった重要な外部条件が満たされていないことがアウトプット2の達成につながるマニュアル作成やトライアル実施を妨げた。

プロジェクト目標は明確に定義されておらず、指標も適切に設定されていなかったため、プロジェクトのスコープについて共通認識が構築されていなかった。そのため、プロジェクトの活動が多様な方面に拡散してしまったことは否めない。また、中間レビューで政府関係機関を含む国境通関関係者を巻き込みスコープが広げられた際に、OSBP業務モデルを再定義し、指標の再設定や付随する活動の追加等がなされる必要があったと考えられる。さらに、プロジェクト目標の指標にあるような通関業者（協会）に対する基礎能力向上を図る活動が足りていない。

HSやRM等の税関行政に係る能力向上については良い成果をもたらしたが、OSBP導入後の効果につなげるべくマムノ/トランス・カラハリ国境職員への裨益がより期待された。

(3) 効率性

効率性は高くない。プロジェクトの中核であるアウトプット2は達成されておらず、主要な供与機材²も想定されたとおりに活用されていないうえ、NCE側の研修参加者は十分に活用されているとは言い難い。また、本来であれば中間レビューでプロジェクト対象を拡大した際に、活動を追加し、必要であればそれに付随する追加投入が望ましかったと判断される。また、以下のとおり効率性を向上した要因よりも、下げた要因の方が多かった。

1) 効率性が向上した要因

- a. 青年海外協力隊員と連携し、フォークリフト研修を実施した。
- b. 本邦研修によって日本におけるRMの有効性を認識したのち、理論を学ぶカリキュラムは、研修生の有効な動機づけとなった。

2) 効率性の制約となった要因

- a. 法的枠組みの制約（二国間合意及び国内OSBP法案策定の遅延）のため、日本人専門家が十分に活用されなかった。
- b. 円滑でないコミュニケーションは、特に以下の面でプロジェクトの進捗に影響を及ぼしている。①テクニカルチームが想定されたとおりに機能していない、②供与機材であるフォークリフトが十分に活用されていない、③NCE側による理解が十分でなく、第1回HS TOT参加者が第2回目に変更された。
- c. BURS局長及びフォーカルポイントの長期に及ぶ不在期間があったうえ、NCE側プロジェクトフォーカルポイントが変更された。
- d. NCEのRM部門が設立されていなかったため、現在のRM職員がRM研修の便益を受けていない。
- f. 東部アフリカ地域税関能力向上プロジェクトの経験を、想定されたようには活用することが難しかったこと。
- e. OSBPの特性として、二国間における多様な政府機関の巻き込みが必要となることから、通常プロジェクトに比べて意思決定プロセスに時間を要する。本来であれば、コーディネーションを念頭とした役割配置が望まれたと考えられる。

(4) インパクト

- 1) 上位目標：マムノ/トランス・カラハリ国境施設に、OSBPが導入され適切に運用される。
プロジェクト目標の達成は難しいため、プロジェクトの直接的な効果としてではないが、プロジェクトが法的枠組みやインフラデザイン開発の促進に貢献したことにより、上位目標の達成可能性が高まったため、本プロジェクトのインパクトはある程度高い。ただし、プロジェクトが達成できていない業務手続き面の体制構築は、外部条件の進捗を見ながらBURS/NCEが継続して取り組む必要がある。

² X線検査器及びフォークリフト。

2) その他の正のインパクト

- a. チルンド国境視察の実施により、二国間交渉の進展に貢献した。
- b. インフラ会議を通して政府関係機関を巻き込み、既存コーディネーション体制の強化につながった。また、インフラマスタープラン作成を導いた。

(5) 持続性

持続性は、OSBP導入に関する技術面での能力向上が図られれば、ある程度見込まれる。

1) 政策面

両国とも、マムノ/トランス・カラハリ国境で習得した手続き方法を他国境で活用する形でOSBP導入の展開を計画しており、政策的な持続性が高い。

2) 技術面

作成されたマニュアル（案）の試験的实施が可能でないため、実質上訓練は行われておらず、OSBP手続き技術の持続性は低い。他方、通常の税関業務（HS、RM、関税評価）の研修を通じて習得した技術は、日常業務に適用されている。これらの研修参加者の個人的技術が、他の職員と共有されれば、組織的な能力向上につながることを期待される。ただし、NCEの新たに設立されたRM部門職員はプロジェクトの研修を受講できていないため、このギャップを埋めることが必要である。X線検査機材はいまだ運用されていないため、BURSがメンテナンス能力について憂慮している。

3) 財政的側面

BURS及びNCEともに、マムノ/トランス・カラハリ国境事務所のインフラ整備のための予算を計上している。BURSの金額は終了時評価時点においては確定していないものの、NCEは1,000万ナミビアドル（約1億400万円相当）が承認されている。さらに、OSBP手続き開発予算として、BURSは40万ボツワナプラ（約480万円相当）、NCEは10万3,000ナミビアドル（約110万円相当）をそれぞれ計上している。OSBP導入の全体予算が把握されていないため、上記金額がどの程度を満たしているかは明確ではないが、予算確保という形でもコミットメントが現れてきている。供与機材のメンテナンス予算も確保される必要がある。BURS/NCEは、HS国内研修の継続や、RMでも同様の国内研修が実施できるように、予算確保が期待される。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- 1) 日本の優位性（実務的な税関の基礎研修）が発揮されるアウトプットが織り込まれていたこと。

(2) 実施プロセスに関すること

- 1) アウトプット3の下の研修に効果的な工夫がなされていたこと（HS研修の継続性、RM研修の本邦研修とフォローアップ研修の順序、実践的なカリキュラム、合同研修、TOTメカニズム、BURS/NCEによるイニシアティブ）。
- 2) チルンド国境視察の実施（二国間交渉の進展に貢献）。

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

- 1) 法的枠組みの策定が前提条件として設定されていなかったこと。
- 2) ICT及びインフラデザインの設定が、OSBP手続き開発に関する活動を実施するために必要となる外部条件として設定されていなかったこと。
- 3) 2カ国同時にプロジェクトが開始されていなかったこと。

(2) 実施プロセスに関すること

- 1) キーパーソンの不在（BURS局長、BURSプロジェクトフォーカルポイント、ナミビア側プロジェクト現地要員）により、意思決定が難しかったこと。
- 2) コミュニケーションが円滑でなかったため、プロジェクト進捗に影響を及ぼし、C/Pの巻き込みがより積極的になされていれば、今以上のオーナーシップ醸成が可能であったと想定されること。
- 3) 中間レビューでプロジェクト対象者が広げられたことから、二国間における多様な政府機関の巻き込みが不可欠となり、意思決定のためのコーディネーションに非常に時間を要するため、付随する活動及び投入が望ましかったこと。また、対象者の変更がプロジェクト目標の指標に反映されていないこと。

3-5 結論

妥当性に関しては、ボツワナ・ナミビア両政府及び日本政府の政策とニーズに合致しているものの、プロジェクトデザインの適切性に制約があり、有効性、効率性、持続性に影響を及ぼしている。プロジェクトの中核部分に該当するOSBP手続きマニュアルの開発や研修を完了することができなかったため、有効性は限定的である。効率性は高くない。チルンド国境視察を通じて、二国間交渉のプロセスを促すようなインパクトを生み出している。さらに、インフラ会議の開催を通じて、両政府によるインフラマスタープランの作成を導いている。その結果、上位目標として掲げているOSBPシステム導入の実現可能性が高まってきている。持続性を向上するためにも、BURS/NCEは継続してOSBP導入に必要なプロセス実施に励むとともに、関税業務の基礎研修の効果が維持され組織化されるためにも、国内研修を継続することが期待されている。

全般的に、BURS、NCE、JICAは良好な関係を構築し、OSBP導入という課題とともに挑んだ。本来のプロジェクト目標には達しなかったものの、2カ国においてOSBP導入の機運を高め、関税業務の基礎的能力向上が図られたことが、本プロジェクトの意義であったと考えられる。

3-6 提言

プロジェクト実施に支障をきたした外部条件に進捗が見られるものの、想定されたような活動実施の見通しが現時点ではまだ難しいため、当初の予定期間をもってプロジェクトを終了し、その進捗や成果の持続度合いをモニタリングする。前提条件、外部条件の確保が相当と判断され、先方ニーズと日本による協力の方向性が合致した場合には、フェーズ2を開始できるように備えることを提言する。

3-6-1 残りのプロジェクト期間における活動への提言

(1) プロジェクト〔ボツワナ統一歳入庁（BURS）/ナミビア財務省関税局（NCE）/日本人専門家〕に対して

- 1) マムノ/トランス・カラハリ国境税関職員の全員がOSBPについて理解するように徹底する。
- 2) マムノ/トランス・カラハリ国境の通関業者を含む民間セクターを対象に、BURS/NCE税関職員がOSBPセミナーを開催する。日本人専門家は必要に応じて支援する。
- 3) 税関職員及び民間セクターを対象としたOSBPマニュアルを開発するために、テクニカルチームを組成する。日本人専門家は必要に応じて技術的な助言を行う。マニュアルは、OSBP手続き、供与機材の運用³とメンテナンス、ICT等を含む。
- 4) プロジェクトの効果を確認する（エンドライン）ため、及びOSBP導入前ベースライン確保のため、通関業者を含むマムノ/トランス・カラハリ国境全体の手続き及び能力に係る調査を実施する。
- 5) 研修を通じて習得した技術が組織化することを念頭に、予定されているHS本邦研修参加者の選出基準を設ける。
- 6) ワークショップや研修開催時には、参加者の理解度を確認するために評価ツール（アンケート、テスト等）の活用が必要である。フィードバックは次回の改善のために活用されることが望まれる。

(2) ボツワナ統一歳入庁（BURS）とナミビア財務省関税局（NCE）に対して

- 1) HS国内研修の継続や、RM及び関税研修も同様の国内研修の実現可能性を見いだすように努める。マムノ/トランス・カラハリ国境の税関職員が研修の便益を受けるように徹底する。
- 2) 全員の研修参加者に参加証を発行する。優秀なトレーナーには、一定基準を設定し認定証を供与する。

(3) JICAに対して

- 1) BURSとNCEが、マニュアル開発のために必要なコンサルタントのTORを2013年5月10日までにJICAに提出した場合は、コンサルタントを雇用する。JICAはTORについて5月17日までにコメントする⁴。

³ X線検査器及びフォークリフトの共同運用方法や計画策定は、マニュアル完成を待つ必要はない。

⁴ 終了時評価調査の結果を受け、RJCCにおいてBURSとNCEから、可能な限りプロジェクト終了までにマニュアルを完成させたいという声が挙げられた。そのため、テクニカルチームのTORを明確化し、プロジェクト終了までの行動計画を策定した（付属資料「2. ミニッツ・合同評価報告書Annex 13」参照）。他方、プロジェクト終了までの時間的制約と、マニュアルはコンサルタントに依頼することが多い風習から、マニュアル開発専門のコンサルタント雇用の要望が挙げられた。ただし、BURSはユーザーフレンドリーの視点に基づいて集約する者、NCEはOSBPの経験者による者と双方が想定するコンサルタントの専門性が異なった。そのため、テクニカルチームがコンサルタントのTORを作成し、5月10日までにJICAに提出することとされた。ただしJICAのコメントを受け、5月17日までにコンサルタントを雇用するために適切なTORが作成されなかった場合は、JICAの調達プロセスに要する時間的制約のためコンサルタントを備上することは不可能であるという条件が合意された。

- (4) ボツワナの財務省及び両国の司法省に対して
1) OSBP法案及び二国間合意の完結を促進する。

3-6-2 プロジェクト終了後の方向性に関する提言

終了時評価調査の結果に基づいて、プロジェクトの持続性を確保するために、RJCCにおいてプロジェクトダイレクターであるBURS局長から「OSBP 実施戦略の策定」が必要であり、マニュアル作成のために雇用予定のコンサルタントのTORに織り込むことが要望された。

3-7 教訓

(1) ワン・ストップ・ボーダー・ポスト (OSBP) 導入に向けて

- 1) プロジェクトの有効性及び効率性確保のため、プロジェクト開始前に、前提条件及び外部条件を精査することが必要である。
 - a. 他のコンポーネント（特に「業務手続き面」の開発）を支援するためには、法的枠組みの策定が前提条件である。
 - b. ICTを含むインフラ整備が、手続き面の開発に影響を及ぼす外部条件として認識する。
 - c. 国境をまたぐため、両国同時のプロジェクト開始が望ましい。
- 2) 既存のコーディネーションメカニズムを活用する形で、戦略（中央省庁）レベル及び現場（国境）レベルの双方において政府関係機関と民間セクターの巻き込みが必須である。
- 3) 新たなOSBP概念の理解を得るために、既存のOSBPサイトの視察が有効である。
- 4) 他の支援プログラムやプロジェクトとの連携することによって有効性、効率性が向上する。

(2) プロジェクトマネジメントの側面

- 1) 明確なコミュニケーション体制が構築されていることが不可欠である。円滑なコミュニケーションに加え、技術移転を図るうえでも、プロジェクトにフルタイムベースのC/P職員の配置が考慮されることが望ましい。
- 2) プロジェクトマネジメントのためにPDMが活用されることが必須である。JICA専門家とC/Pがともに、指標の進捗状況をモニタリングすることが必要である。
- 3) 有効性を確保するために、問題分析を通して上位目標達成までに必要となるコンポーネント（目的と手段）を明確にし、プロジェクト目標を定める。そのうえで、プロジェクト目標の共通認識を図り、PDMの用語を明確に定義し、指標にも反映されることが不可欠である。
- 4) プロジェクトによる能力向上効果を図るためにも、研修開始及び終了時にキャパシティアセスメントが実施されることが重要である。
- 5) 将来的にどのように研修成果を組織化するかを念頭に、研修参加者の選出基準を設定することが望ましい（フィードバックセミナー、国内研修、該当専門部門からの参加、mamノ/トランス・カラハリ国境のようにターゲットエリアからの参加等）。

- 6) C/Pとの信頼関係構築及びオーナーシップ醸成、特に2カ国をまたぐ多様な関係者の巻き込みを要するOSBPプロジェクトでは、専門家の配置を工夫することが求められる。
- 7) OSBP事業の経験者を望む先方に対して、どの分野に日本の優位性があり、能力を発揮できるか慎重に検討することが、より効果的な支援につながる。

Summary of Terminal Evaluation Results

1. Outline of the Project	
Country: The Republic of Botswana and the Republic of Namibia	Project title: The Project for the Establishment of the One Stop Border Post between Botswana and Namibia at Mamuno/Trans Kalahari Border Post
Issue/Sector: Private Sector Development, Trade Investment Facilitation	Cooperation scheme : Technical Cooperation Project
Division in charge: Industrial Development and Public Policy Department	Total cost (at the time of Terminal Review): 180 million Japanese Yen
Period of Cooperation	R/D: 2010.10~2013.10 (Namibia has joined since 2011.9.)
	Main Counterpart: Botswana United Revenue Service (BURS), Namibia Customs and Excise (NCE)
	Supporting Organization in Japan: Japan Customs
	Other Related Cooperation: -
1-1. Background of the Project	
<p>Trans Kalahari Corridor (TKC) which crosses over the three countries in Southern Africa, connecting from the Port of Walvis Bay in Namibia in the West, passing through Botswana, up to Johannesburg in South Africa, recently attracted increasing attention as a cost and timely effective route for trades between North America/Europe and Southern Africa. The Durban Bay that is located in the eastern part of South Africa had been serving as a primary trade hub in the Southern Africa since the Old Days. However, the Durban Bay became always over-crowded; hence the alternative route by utilizing Walvis Bay and TKC reaching to Botswana becomes more economical. As a result, the value of Walvis Bay went up as an alternative logical option and its expansion plan has been in place.</p> <p>By increasing the capacity of the Walvis Bay, the transport volume of TKC (the number of commercial cargo traffic was 18,043 in 2008) is estimated to increase by 14% at minimum annually (compared to 2008). Therefore, it is necessary to improve the operational procedure more efficiently at the borders to facilitate the transport and logistics chain. Hence, Botswana, Namibia and South Africa, which are the relevant countries of TKC, agreed to introduce One Stop Border Post (OSBP) to make export and import operational procedures at once (Mamuno/Trans Kalahari at the border of Botswana and Namibia; Pioneer Gate at the border of Botswana and South Africa).</p> <p>Under such environment, the Government of the Republic of Botswana (hereinafter referred to as “Botswana”) agreed with the Government of Republic of Namibia (hereinafter referred to as “Namibia”) to introduce OSBP at Mamuno/Trans Kalahari border in 2005. Both governments plan to replicate the model of Mamuno/Trans Kalahari to other borders. However, both countries did not have any experience in introducing OSBP in Southern Africa; they requested the Government of Japan for the assistance.</p> <p>Upon requests from the both GoB and GoN, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) has supported the Botswana Unified Revenue Service (hereinafter referred to as “BURS”) and the Namibia Customs and Excise, the Ministry of Finance (hereinafter referred to as “NCE”), as counterparts (hereinafter referred to as “C/P”), in the implementation of “the Project for the Establishment of the One Stop Border Post between Botswana and Namibia at Mamuno/Trans Kalahari Border Post”(hereinafter referred to as“the Project”). The duration of the Project is three years from October 2010 (Namibia officially joined the Project in September 2011).</p>	

1-2. Project Overview

(1) Overall Goal

An OSBP is introduced and managed at the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post.

(2) Project Purpose

The capacity of the Botswana and Namibia Customs administration and that of stakeholders¹ are enhanced to enable them to properly operate the OSBP system.

(3) Outputs

- 1) The operational model of the OSBP for the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post is developed and shared with the stakeholders.
- 2) Appropriate knowledge to properly operate the OSBP is acquired by the concerned Customs officers and the stakeholders.
- 3) The capacity of the Customs officers to properly conduct operational and technical Customs procedures is enhanced.

(4) Inputs (as of March 2013)

Japanese side: Total amount of input 180 million yen

Long-term Experts:	A total of 3 persons for 2 posts
Short-term Experts:	A total of 12 persons
Training in Japan:	12 persons
Provision of equipment	Equivalent to 33,900 Thousand Yen
Local Operational Expenses:	Equivalent to 25,200 Thousand Yen

Botswana and Namibia side:

Counterpart personnel :	22 persons
Provision of spaces	Project offices in BURS and NCE

2. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	Mr. Koji Oshikiri	Leader	Director, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
	Mr. Kensuke Tsuji	Cooperation Planning	Deputy Director, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
	Mr. Norikazu Kuramoto	Customs Administration	Deputy Director, Customs and Tariff Bureau, Ministry of Finance
	Ms. Fumiko Iseki	Researcher	Researcher, Global Link Management

Period of Evaluation	Apr.13~ Apr.28, 2013	Type of Evaluation : Terminal Evaluation
-----------------------------	----------------------	---

3. Result of Evaluation

3-1. Project Performance

(1) Outputs

Output1: The operational model of the OSBP for the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post is developed and shared with the stakeholders.

The achievement of Output 1 seems to have met the expected level more or less, except the involvement of

¹ Stakeholders include critical public stakeholders such as Departments of Immigration, Police, Veterinary, Roads and the Ministry of Works and Transport, and those in the private sector such as clearing agent (association), trading firms and bank.

external stakeholders.

As for the indicator 1-1 “OSBP operational model,” the developed OSBP Flow Chart, which explained the order of procedure with relevant agencies, was agreed by the both governments of Botswana as well as Namibia, and became the foundation for developing the operational procedure as well as for designing the infrastructure.

As for the indicator 1-2 “Seminars held for building consensus of an OSBP,” the Project conducted (1) Japan Custom seminar (2) OSBP seminar targeted Customs Officers at the border and (3) OSBP seminar targeted relevant governmental agencies at the border. A total of 108 participated in three seminars. (The data for the level of understanding was not collected by the Project.)

As for the indicator 1-3 “Seminar for disseminating operational model of the OSBP,” OSBP Flow Chart was explained in the above OSBP seminar targeted for the relevant governmental agencies.

Apart from indicators, the Project conducted Study Tour in Thailand and Chirundu benchmark mission which deepened the understanding of relevant governmental agencies including Offices of Attorney General. Furthermore, the infrastructure meeting has strengthened the existing coordination mechanism with relevant governmental agencies and served as a platform to lead the development of Master Plan.

However, the Project has not succeeded in reaching out to those in private such as clearing agents, trading firms and banks as indicated in PDM. In addition, there is a still room to ensure disseminating OSBP concept for all Customs officers at Mamuno/Trans Kalahari post.

During Regional Joint Coordinating Committee (RJCC) upon the result of Terminal Evaluation being shared, the Commissioner of BURS pointed out the necessity to develop “OSBP implementation strategy.” One of the reasons which created this gap might be because the Project defines that the development of “OSBP Flow Chart” satisfies “OSBP operational model.” If based on the broader definition of indicator 1-1 “OSBP operational model” which includes the operational implementation plan, the Project might have not achieved the indicator 1-1, which has caused difficulties to determine the achievement level of Output 1 among the Project members.

Output2: Appropriate knowledge to properly operate the OSBP is acquired by the concerned Customs officers and the stakeholders.

The concerned Customs officers and the stakeholders have not developed the capacity, and not ready to operate the OSBP. Hence, the achievement level of Output 2 is limited at the time of Terminal Evaluation.

As for the indicator 2-1 “the OSBP operational manual,” BURS/NCE proposed the 12 necessary categories. After the Japanese expert drafted 6 areas which do not most likely require the establishment of the legal aspects, infrastructure and ICT, he has requested the comments to BURS/NCE. At the time of Mid-Term Review, it was agreed to establish the Technical Team (TT) to develop OSBP operational manual jointly; TT was not functional due to lack of communication.

As for the indicator 2-2 “the training for customs officers and for the stakeholders,” the Project could not conduct any training on the OSBP operational procedure, since it was impossible to implement the trial on the partially developed OSBP manual (Joint Border Management) due to the legal constraints. While the Project conducted the trainings for the provided equipment, the X-ray scanner and the forklift have not been

utilized as expected.

Output3: The capacity of the Customs officers to properly conduct operational and technical Customs procedures is enhanced.

Although the Project could not succeed in responding to the all training needs submitted by BURS/NCE, Output 3 mostly meets the expected level of the achievement.

As for the indicator 3-1 “the result of baseline survey,” the Project conducted the assessment on the actual situation at the border. The average Customs procedure at Mamuno side was 7 mins (23.2% of total procedure) and 31mins 3 sec. on Trans Kalahari side (32% of total). The Project did not conduct the capacity assessment on Customs officers, while BURS/NCE submitted the list of training needs.

As for the indicator 3-2 “Workshop for technical subjects,” the Project conducted a total of 9 trainings which consisted of 4 series (3 series in each country and 1 series jointly) of Harmonized System (HS) Training of Trainers (TOT) and of 1 series of Customs Valuation TOT (1 series in each country). A total of 187 participated (accumulative number) in the above 9 trainings. Out of them, 25 Customs officers were trained as HS trainers.

As for the indicator 1-3 “the Workshop for (general) operational procedure,” the Project conducted 2 follow-up RM trainings in which a total of 12 (accumulative number of 23) participated, subsequent to the Risk Management (RM) training in Japan.

As for the indicator 3-4 “Action Plan,” the Project developed the one for HS and conducted 34 domestic training (BURS 13; NCE 21times) through which 413 officers (BURS:176, NCE:237) have been trained (equivalent to approximately 32.6%, 30.8% of the total Custom officers² respectively). In addition, a few BURS participants conducted trainings for clearing agents with their own initiatives (reported as about 30 – 40 agents). On the other hand, the Project did not develop any action plan for RM and Customs Valuation. RM participants from BURS intended to conduct RM training at the major field offices but not managed due to the budgetary constraints in 2012. From the area which does not require any budget, they are planning to start conducting RM training for relevant departments at HQ in May. As for Customs Valuation, the Japanese expert reported that the level of participants was not yet sufficient to be trainers; therefore it is necessary to focus on the basic training to build their foundation.

The above trainings contain the effective ideas which were well accepted by the participants:(1) the case study made participants think by themselves and contained the opportunities for the presentation; also as a result of implementing domestic trainings, HS trainers reported to have developed the sense of confidence in presentation; (2) NCE appreciated to have HS resource persons in each regional office now; (3) participants from BURS also recognized the importance on HS domestic trainings and requested the managers to continue conducting those; (4) the continuity of HS TOT and combining domestic trainings was reported as effective for the information flow and for the learning; (5) the joint trainings with BURS and NCE were also appreciated, especially in the sense of experience sharing.

The trainings have produced positive effects, while there were some limitations on the effectiveness as

² The number of BURS Custom officer is 540, while 769 for NCE.

following: (1) On NCE side, most of the participants that received HS TOT were changed from 1st to 2nd TOT; (2) None of the NCE staff from newly established RM section could participate in RM training, because RM training commenced prior to the establishment of RM section; (3) Trainings did not include all the officers at Mamuno/Trans Kalahari border posts; (4) Participants did not adequately impart the knowledge gained at the trainings with the office colleagues; (5) all the above trainings did not collect the data to assess the level of understanding which is set as the indicator.

(2)Project Purpose

The capacity of the Botswana and Namibia Customs administration and that of stakeholders are enhanced to enable them to properly operate the OSBP system.

In addition that the Project did not achieve Output 2 which is the core of the Project, 2 out of 5 indicators were not suitable and the Project did not archive other 2 indicators. Therefore, the achievement level of Project Purpose is limited at the time of Terminal Evaluation.

As for the indicator a. “Operational procedures are introduced and performed properly according to the manual...”and the indicator d. “the ratio of offense cases that occurred at the OSBP” should have been the indicators for the Overall Goal, therefore not suitable for the Project Purpose level. As for the indicator b. “No. of times the customs administrations provided advice...to the customs agents association” and the indicator c. “ratio of errors found in declaration documents submitted from the customs agents,” the Project did not succeed in reaching out to clearing agents (association) yet, therefore these indicators were not achieved. On the other hand, through the questionnaires prepared by the Project for the Terminal evaluation as well as the interviews, it is found out that a few BURS participants conducted training on HS 2012 amendment to clearing agents with their own initiatives. As for indicator “e”, skills acquired through the trainings are applied to daily operations.

One of the aspects which might have hindered the achievement of the Project purpose is that the common understanding of the definition on the Project purpose was not established. Due to its unclear understanding, the Project ended up touching on the various aspects which might have diluted the efforts. Another aspect was that the scope of the Project was expanded by including the relevant governmental agencies and private sectors, but it was not clearly reflected in the indicators “whose and what capacity to be enhanced up to which level.” This may have become the reason why the CP could not realize the necessity to develop the OSBP implementation strategy until the stage of Terminal Evaluation. If taking the broad definition of the OSBP operational model, the Project should have added the necessary activity under Output 1, or if taking the current definition of the OSBP operational model as “OSBP flow chart”, the Project should have added new Output 4 to make TOR of each stakeholder in introducing OSBP operational model and to make the action plan for all the relevant stakeholders at the border.

3-2. Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

Relevance of the Project is high in terms of the policies and the needs of the governments of Botswana (GoB), Namibia (GoN) and Japan (GoJ). On the other hand, there is the limitation for the strategy of the Project, which influences on the effectiveness, efficiency and sustainability.

The policies of GoB/GoN

As members of Southern African Development Community (SADC) and Southern African Customs Union

(SACU), both governments prioritize the introduction of the OSBP at Borders as a part of regional economic integration.

The policy of GoJ

The Project matches the assistance policy of the Japanese Government including the establishment of regional corridors for trade facilitation as well as the commitment of Tokyo International Conference on African Development (TIVAD) IV. In addition, to build the foundation for economic development, the Project is set as a JICA's priority area of development assistance both in Botswana and Namibia.

Need of BURS and NCE

In addition to obtain the necessary capacity in OSBP operational areas, the Project meets the needs of BURS and NCE to enhance their capacity of Customs administrations for the proper operation, as the capacity building is included as a part of their annual plan.

Appropriateness of the Project design

The establishment of the legal aspect must have been the pre-condition for the Project. In addition, the establishment of ICT and infrastructure design should have been considered as important assumptions for the Project activity of developing procedure. Furthermore, the simultaneous initiation of the Project with two countries was desirable.

(2) Effectiveness

Since Output 2 is less likely to be achieved by the end of the Project, the prospect of achieving the Project Purpose is low. Therefore, the effectiveness is limited.

Especially, as mentioned above, important assumptions such as legal framework, ICT and designing of infrastructure has hampered the activities such as the development of the OSBP operational manual and the implementation of trials which were expected to contribute to the Output 2.

The Project Purpose was not clearly defined, nor were the indicators. The common understanding of the Project Purpose was not established. This might have allowed the Project efforts to spread over to various components. Moreover, when the Project scope was enlarged to include the stakeholders at the time of Mid-Term Review, the Project should have made redefinition of OSBP operational model as well as indicators, added any necessary activities. Furthermore, the activity to enhance the basic capacity of clearing agents (association) as set as indicators of Project Purpose was not sufficiently indicated in PDM.

(3) Efficiency

The efficiency is not high. Output 2 has not been achieved, the main provided equipment has not been utilized as expected, and training participants from NCE were not fully utilized as resource persons. Furthermore, a local consultant was not assigned at Namibia side as a Project focal person although it was planned in the ex-ante evaluation. Moreover, the necessary activity and inputs could have been added at the time of Mid-Term Review when the Project scope was enlarged.

There were more factors which lowered the efficiency than the one enhanced.

The factors improved the efficiency:

- a. A JOCV assisted in the Project providing the training of forklift-truck.
- b. The approach of RM training, which was consisted of the training in Japan first followed by the theoretical and technical trainings, enabled the participants to understand the benefits of RM and

motivated their theoretical learning.

Constraints on the efficiency:

- a. The Japanese expert was not utilized sufficiently as expected, due to the legal constraints
- b. The difficulty in communication has influenced on the development of the Project particularly in the following aspects: (1) the Technical Team for manual development was not functional; (2) the provided equipment (the fork-lift) has not been utilized sufficiently; (3) NCE participants of HS TOT were changed from the 1st to 2nd session.
- c. The Project Directors and the Project focal point of BURS were absent for certain period, and the Project focal point of NCE was changed.
- d. None of the NCE staff from newly established RM section could participate in RM training, because RM training commenced prior to the establishment of RM section.
- e. It was difficult to utilize the experience in the Project for Capacity Building for the Customs Administrations of the Eastern African Region as expected.
- f. As a nature of OSBP Project, the decision making requires longer time than the usual Project, since the involvement of various governmental agencies over the two countries is essential. The assignment of an expert with the TOR of the coordination was desirable.

(4) Impact

Overall Goal: An OSBP is introduced and managed at the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post.

The impact of the Project is relatively high, as the Project supported the development of the legal aspects and the preparation of infrastructure planning, as a result the prospect to archive Overall Goal has become within the reach. However, it is not the direct effect of the Project, since the prospect of achieving Project Purpose is low. Therefore, BURS and NCE need to continue making efforts to build the capacity of OSBP operational procedures by monitoring the development of external factors.

Other positive effects produced by the Project are as follows:

- a. The Chirundu benchmark mission contributed in the development of bilateral negotiation.
- b. By organizing the infrastructure meeting, the Project enhanced the existing coordination mechanism and led the development of Master Plan.

(5) Sustainability

A certain level of sustainability is expected if the technical aspects on introducing OSBP are secured.

Policy environment

Both governments plan to replicate the operational procedure at Mamuno/Trans Kalahari Border Post as a model for other border posts when introducing OSBP. Therefore, the sustainability on political environment is high.

Technical aspects

Since the trial of partially developed manual was not possible, the Project could not conduct any actual technical training on introducing OSBP; hence the sustainability of OSBP operational procedure is low. On the other hand, the skills obtained through general Customs administration training (HS, RM, Customs Valuation) are utilized in daily operation of the participants. If these individual skills are shared with other colleagues, it is expected to be transformed to be the institutional capacity. Yet, the gap to be filled in NCE because the staff in newly established RM section could not participate in RM training. Furthermore, BURS raises concern on the maintenance aspects of X-ray scanners as it has not been operational.

Financial aspects

Both BURS and NCE have budgeted for infrastructure development at Mamuno/Trans Kalahari border post, the amount for BURS has not been approved yet, while NCE has already approved 10 million NAD (equivalent to about 110,000,000 JPN). BURS and NCE also allocated the budget for developing OSBP Procedure of 400,000 Pula (equivalent to about 4,900,000 JPN) and 103,000 NAD (equivalent to about 1,100,000 JPN) respectively. Since the entire budget for introducing OSBP has not been made clear, it is not certain how much ratio the above budget occupies; the financial commitment has been shown for the Project's related activities. The budget for maintenance of provided equipment also needs to be ensured. As for trainings for general Customs operations, both administrations are expected to allocate budget for continuing HS domestic training and the similar training for RM as well.

3-3. Factors promoting the realization of effects

(1) Factors concerning to the Planning

a. The Project contains the Output where the Japanese competitive advantages can be demonstrated (practical training on Customs administration).

(2) Factors concerning to the Implementation Process

a. Various effective ideas were contained in the training under Output3 (the continuity of HS TOT and domestic training, the order of RM training in Japan and the follow-up training, practical curriculum, joint training, TOT mechanism, initiatives by BURS and NCE).

b. The Chirundu benchmark mission supported the process of bilateral negotiation.

3-4. Factors inhibiting the realization of effects

(1) Factors concerning to the Planning

a. The establishment of legal aspects were not set as pre-condition.

b. The establishments of ICT and infrastructure design were not set as the level of important assumption for the activity of developing OSBP operational procedure.

c. The Project did not start with two countries at the same time.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

a. The absence of key personnel (BURS commissioner, BURS Project focal point, local Project officer on Namibia side) influenced on the decision making.

b. The difficulty in communication affected on the development of the Project. Moreover, if the Project had made more active efforts, the development of ownership on CP could have been higher than the one at the current stage.

c. At the Mid-Term Review, the Project scope was enlarged to include stakeholders. Therefore, the involvement of relevant governmental agencies became essential. The coordination for decision making requires more time; but the necessary activity and the inputs were not added. Furthermore, the amendment of the Project scope was not reflected in the indicators of Project Purpose.

3-5. Conclusion

Regarding the relevance, the needs and the policies of GoB, GoN and GoJ were met, while the the Project design had a certain shortcoming, which influences on the effectiveness, efficiency and sustainability. The Project could not complete the core part of the Project, the development of manual and training on OSBP procedure. As a result, the effectiveness is limited. The efficiency of the Project was not high. The Project created some impact, succeeded in gaining the understanding of the stakeholders on OSBP and supported the process of bilateral negotiation. In addition, by organizing the infrastructure meeting, the Project

contributed to set the direction to develop the infrastructure master plan. As a result, the introduction of OSBP at Mamuno/Trans Kalahari post, the overall goal, has become within the reach. In terms of sustainability, it is expected that both BURS and NCE continue putting efforts to realize the necessary requirement to introduce OSBP. In addition, both Administrations are expected to continue domestic trainings so that the training effects will be sustained and institutionalized.

Overall, the Project enjoyed good relationship between BURS, NCE and JICA, by trying to overcome the challenges together. Although the Project Purpose was not achieved, the Project succeeded in gaining the momentum to kick off the introduction of OSBP in both countries, and in enhancing the basic capacity of Customs administration.

4. Recommendations and Lessons learned

4-1. Recommendations

Although the improvement can be seen in the important assumptions which have influenced on the development of the Project, it is still difficult to foresee the implementation of the Project as expected; therefore, the Project will end as planned 3 years and further progress and sustainability of outputs would be monitored. After the terminating of the Project, the preparation is recommended for starting Phase 2 Project when the pre-condition and important assumptions become feasible, and when the needs of BURS/NCE and the direction of Japanese assistance meet.

For the remaining period of the Project

To the Project (both Japanese, Botswana and Namibian sides)

1. Ensure Customs officers at Mamuno/Trans Kalahari border posts are trained on OSBP
2. Conduct OSBP seminar for external stakeholders such as clearing agents at Mamuno/Trans Kalahari border posts by BURS/NCE Customs officers. The Japanese expert will assist when necessary.
3. Establish the Technical Team (TT) to develop the OSBP manual for Customs officers as well as for external stakeholders. A Japanese expert will advise on the technical aspects as necessary. The manual should cover OSBP procedures, equipment utilization and maintenance, ICT, etc.
4. Conduct a survey on the processes flow and the capacity of entire border agencies including clearing agents at Mamuno/Trans Kalahari border posts to see the effect of the Project (endline) as well as to obtain the baseline data for introducing OSBP.
5. Set the criteria of HS training participants in Japan by planning how to ensure the utilization of the individually acquired skills to be institutionalized.
6. When conducting workshops as well as trainings, evaluation tools should be used to gauge the understanding of participants. The feedback from those evaluation exercises should be utilized for the improvement of the next sessions.

To BURS and NCE

7. Look into the measures to continue HS domestic training as well as to conduct the similar internal trainings for RM and Customs Valuation. Endeavor to ensure that Customs officers from Mamuno/Trans Kalahari borders benefit from the trainings.

8. Issue attendance certificates to all trainees. Recognition certificate will be given to successful trainers by setting a certain standard.

To JICA

9. Engage a consultant to develop the manual for the remaining categories if BURS/NCE submits a necessary draft TOR by May 10th 2013. JICA to provide comment on TOR by May 17th³.

To MOFDP and Office of Attorney General

10. Accelerate the finalization of the OSBP Bill and Bilateral Agreement.

The Way forward after the termination of the Project

During RJCC upon the result of Terminal Evaluation being shared, BURS commissioner who is the Project Director, raised the necessity to develop “OSBP implementation strategy.” Therefore, he requested to include it into TOR of a consultant planned to be hired for developing OSBP manual.

4-2. Lessons Learned

To introduce OSBP

1. In order to ensure the effectiveness and the efficiency of the OSBP Project, it is necessary to examine the pre-conditions and important assumptions thoroughly prior to the initiation of the Project.
 - a. The establishment of legal aspects is the pre-condition for supporting the other aspects, especially the development of the operational procedure.
 - b. Development of ICT and infrastructure should be considered to be factors influencing the development of the operational procedure.
 - c. Simultaneous initiation of the Project with two countries is desirable.
2. It is essential to consider the involvement of relevant governmental agencies at strategic and operational level as well as private sector by utilizing the existing coordination mechanism.
3. The study visit to an existing OSBP site can be effective to gain the understanding on the new OSBP concept.
4. It is more effective and efficient to create synergies with other on-going Projects and Programs.

³ During RJCC upon the result of Terminal Evaluation being shared, BURS and NCE wished to complete OSBP manual as possible. Therefore, the members of RJCC clarified the TOR of Technical Team (TT) and formulated the Action Plan (please see Annex 13 of Joint Evaluation Report). On the other hand, due to the time constraints for the remaining period of the Project and due to the custom where a manual development is often entrusted to a consultant, the employment of consultant was requested. However, the expertise which BURS and NCE requested differed, such as the one for user-friendly aspect while the other with OSBP experience. Hence, the TT was requested to develop TOR of consultant and submit it to JICA by May 10th. Upon JICA's comment, if the necessary TOR for hiring consultant is not prepared by May 17th, the condition was agreed that JICA would not be able to hire a consultant due to the time requirement necessary for the procurement process.

For Project Management

5. It is essential to have a clear communication strategy to ensure the effective implementation of the Project. The assignment of dedicated personnel on full-time basis is to be considered for the smooth communication and skills transferred to the dedicated personnel.
6. PDM must be utilized for the Project Management, and the development of the indicators should be jointly monitored by JICA experts as well as CPs.
7. Subsequent to conducting a problem analysis (purpose – means) and to set the Project Purpose, the common understanding of the Project Purpose should be established, terminologies in PDM should be clearly defined, and indicators should be reflected as per the definition.
8. To ensure monitoring the effect of the Project on capacity building, the capacity assessment should be conducted at the beginning and the end of the trainings.
9. Setting of the criteria is desirable when selecting participants by planning how to institutionalize the individual skills acquired through the trainings (feedback seminar, domestic training, a person from designated section, a person from the targeted area as the case of Mamuno/Trans Kalahari border posts etc.).
10. Careful consideration on assigning appropriate experts is desirable when a OSBP Project involves the various stakeholders crossing over two countries as well as those aspects are important in cultivating trust and CP's ownership.
11. The thorough examination on Japanese competitive advantage will be effective when CPs expect an experience OSBP expert.

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯

南部アフリカ3カ国を横断するTKCは、西はナミビア共和国（以下、「ナミビア」と記す）のウォルビス・ベイ港から、南アフリカ共和国（以下、「南アフリカ」と記す）のヨハネスブルグまでをつなぎ、北米・欧州と南部アフリカ地域をより短時間・短距離で結ぶルートとして、近年注目されている。古くから南部アフリカ地域における交易の拠点として利用されてきた南アフリカの東側にあるダーバン港は常時過密状態にあるため、物資が同港を経由するよりも、ウォルビス・ベイ港とTKCを経由してナミビアとボツワナ共和国（以下、「ボツワナ」と記す）に入る方が経済的であるためである。そのため、ボツワナとナミビアにとってはTKCを経由したウォルビス・ベイ港の利用価値は高く、同港の拡張計画が進められている。

ウォルビス・ベイ港のキャパシティが増大することにより、TKCの交通量（2008年の商業貨物車通行数は1万8,043台）は毎年少なくとも14%程度ずつ増加（2008年比）すると見込まれており、物流の確保・促進のためには国境における通関手続きを、より効率的・円滑に行う必要がある。そのため、TKC関係国であるボツワナ、ナミビア、南アフリカの各国政府はTKC上の国境（ボツワナとナミビア国境のママノトランス・カラハリ、ボツワナと南アフリカ国境のパイオニア・ゲート）に輸出入双方の手続きについて1度に国境通関手続きを行えるようにするOSBPを導入することに合意している。

その枠組みのなかでボツワナ政府は、ママノトランス・カラハリ国境施設のOSBP化をナミビア政府と2005年に合意しており、同国境のOSBP化をモデルケースとして、他の周辺国境に順次適用する方針である。しかし、ボツワナ及びナミビアを含め、南部アフリカ地域においてOSBP導入の実績と経験がなかったことから、ボツワナ及びナミビア政府はわが国に対してOSBP導入に係る支援を要請してきた。

これを受けて、JICAはボツワナ及びナミビアの関税局をC/P機関として、「ママノトランス・カラハリ国境OSBP導入プロジェクト」を2010年10月より2013年10月までの3年間の予定で実施中であり（なお、ナミビアは2011年9月から正式に本プロジェクトに参加している）、現在「チーフ・アドバイザー」及び「業務調整/人材育成」の長期専門家を派遣している。

1-2 調査団の目的

今回実施する終了時評価調査は、2013年10月のプロジェクト終了を控え、プロジェクト活動の実績、成果を評価、確認するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導くことを目的とする。

1-3 調査団の構成

	担当分野	氏名	所属先
1	総括	押切 康志	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融課長
2	協力企画	辻 研介	JICA 産業開発・公共政策部 行財政・金融課 主任調査役
3	税関行政	倉本 智和	財務省 関税局 参事官室 上席調査官
4	評価分析	井関 ふみこ	グローバルリンクマネジメント株式会社

1-4 調査日程

(コンサルタント団員) 2013年4月13～28日

(官団員) 2013年4月20～28日 (倉本団員は4月23日から)

詳細は付属資料「1. 調査日程」のとおり。

1-5 プロジェクトの概要

(1) プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) version 2.0 (詳細は付属資料「2. ミニッツ・合同評価報告書 (英文) Annex3を参照)

上位目標	マムノトランス・カラハリ国境施設に、OSBPが導入され適切に運用される。
プロジェクト目標	OSBPをシステムとして適切に運用できるようにするため、ボツワナ・ナミビアの税関組織と国境通関関係者の能力が向上する。
アウトプット	1. マムノトランス・カラハリ国境施設のためのOSBP業務モデルが開発され、国境通関関係者と共有される。 2. 関係する税関職員と国境通関関係者がOSBPを適切に運営するための知識を習得する。 3. 税関業務に必要な技術分野と運営制度を適切に実施するための税関職員の能力が向上する。
活動	1. マムノトランス・カラハリ国境におけるOSBP業務モデルを開発し、通関業者協会を含む国境通関関係者に対してコンサルテーション・普及を行う。 2. OSBPに係る二国間協議や国内法整備動向を踏まえつつ、OSBP業務手順ガイドラインを作成するとともに、税関職員及び国境通関関係者に対し、トレーニングを実施する。 3. 税関業務に関する現状把握を行い、税関職員向けに必要な技術に係るトレーニングを実施するとともに、必要な運営制度に係る提言を行う。
C/P機関	ボツワナ統一歳入庁 (BURS) ナミビア財務省関税局 (NCE)
実施期間	2010年10月～2013年10月 (3年間) ただし、ナミビアは正式には2011年9月より参加

(2) プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) version 1.0からの変更点及び理由

本プロジェクトは、2010年のプロジェクト開始後、C/P側のプロジェクトに対する理解に時間がかかったこと、外部条件等の理由により、当初計画よりプロジェクトの進捗が遅れているという状況が生じていた。これを受け、2012年3月に行われた中間レビューでは、JICA調査団が仲介する形で、C/P機関の責任者である両国関税局長出席の下BURS、NCEが4日間にわたり議論する機会とした。

その結果、協議2日目にはBURS、NCEだけでOSBP推進に向け両方で決定すべき事項やプロジェクトに期待する事項を議論する等、C/Pの意識向上と活動促進の一助とした。一連の協議を経て、プロジェクト目標達成に向けて取り組むべき活動やそれぞれの責任分担の明確化を行うこととし、これらを協議議事録 (Minutes of Meetings : M/M) に取りまとめるとともに、

PDM、活動計画（Plan of Operations：PO）の修正を行った。

当時の主な論点とPDMの変更点は以下のとおり。

1) 二国間交渉とOSBP法国会承認の推進

OSBP化が遅れている最大の要因が二国間交渉とOSBP法国会承認の遅れである点を再認識し、これらを推進するため、BURS及びNCEは以下の点を合意した。

- ① 第2回二国間交渉を2012年5月に実施する。
- ② ボツワナはOSBP法を7月国会にて審議する。ナミビアもそれに遅れることのないようNCEが関係官庁と調整する。

2) 二国間交渉・OSBP法を踏まえたプロジェクト枠組みの変更

一方、プロジェクト開始当初はこれら二国間交渉とOSBP法制定の進捗いかんにかかわらず、pilot implementation planの作成・実施等OSBP導入に向けた活動ができることを想定していたが、今回の調査で二国間合意とOSBP法の施行が、現場のOSBP導入に向けたパイロット活動やガイドラインにも影響することが分かった。これを踏まえ、アウトプット2に係る活動内容を修正し、ガイドラインの整備に注力するとともに、上記2点の外部条件の位置づけを変更するPDM改訂を行った。

3) OSBP導入に向けた関税局間の実務面での協議の促進とガイドライン作成

本中間レビューを機に、プロジェクト専門家がOSBP導入にあたり二国間合意やOSBP法の施行以外に実務部分について両関税局間で合意してもらいたいことをリストアップしてBURS及びNCEに提示した。これにより、BURS及びNCEにとって、二国間合意とOSBP法施行のほかにOSBP化に向けて合意・整理すべき事項を明確にした。

加えて、今後OSBPに係るガイドラインを2012年10月までの半年間で作成していくにあたり、BURS、NCE双方が専門の技術チーム（dedicated technical teams）を組成して取り組むことが合意された。

4) 国境通関関係者のプロジェクトへの巻き込み

BURSとNCEはプロジェクト専門家が作成したOSBPのフローチャート（アウトプット1）について、それぞれの国境通関関係者との合意形成を2012年3月までに終了することで合意した。

一方、今後もBURSやNCEがOSBP化を推進していくためには、入国管理局や検疫等国境通関関係者の更なる理解と関与が不可欠であるため、該当する関係省庁や利害関係者の定義を明確化したうえで、プロジェクトの活動範囲に含めることで合意し修正PDMに反映した。

第2章 終了時評価の方法

2-1 評価の手順

本評価調査は、『新JICA事業評価ガイドライン第1版（2010年6月）』に基づいた評価手法に沿って、以下のとおり実施した。

ステップ1：PDMの最新版（version 2.0、2012年3月付）に基づいて評価をデザインした。プロジェクトの達成度合いは、主にPDM指標を基に評価した。PDM 2.0については付属資料「2. ミニッツ・合同評価報告書Annex3」を参照されたい。

ステップ2：プロジェクトの実績を中心とした情報を収集し、プロジェクトデザイン及び実施プロセスを検証するとともに、プロジェクトの目標達成度合いに貢献した要因・阻害した要因を分析した。

ステップ3：評価5項目（「妥当性」「有効性」「効率性」「インパクト」「持続性」）の観点から、プロジェクトを評価した。

ステップ4：プロジェクト残存期間の活動に対しての提言、及び類似案件に対する教訓を抽出した。

(1) プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）の各項目概要

PDMの各項目概要は表2-1のとおりである。

表2-1 PDMの各項目

上位目標	プロジェクトを実施することによって期待される長期的な効果
プロジェクト目標	プロジェクト実施によって達成が期待される、ターゲットグループ（人、組織を含む）や対象社会に対する直接的な効果。技術協力の場合は原則としてプロジェクト終了時に達成される効果
アウトプット	「プロジェクト目標」達成のためにプロジェクトが生み出す財やサービス
活動	「投入」を使って「アウトプット」を産出するために必要な一連の行為
外部条件	プロジェクトではコントロールできないが、プロジェクトの成否に影響を与える外部要因
指標	プロジェクトの業績やプロジェクト実施による変化を測るための定量的・定性的な変数
入手手段	プロジェクトの達成度や業績を測るための情報源・調査手段
投入	「アウトプット」を産出するために必要な資源（人材、資機材、運営経費、施設等）
前提条件	プロジェクトが実施される前にクリアしておかなければならない条件

(2) 評価5項目

本評価調査における評価5項目の定義は表2-2のとおりである。

表 2-2 評価5項目

妥当性	評価時点においても、プロジェクトが妥当であるかどうかを、ボツワナ及びナミビア政府の政策、裨益者のニーズ、日本の援助政策との整合性の観点から検討する。
有効性	プロジェクトのアウトプットの達成の度合い、及びアウトプットがプロジェクト目標の達成度にどの程度結びついているかを検討する。
効率性	プロジェクトの投入から生み出される成果の程度は、タイミング、質、量の観点から妥当であったかどうかを分析する。
インパクト	プロジェクトが実施されたことにより生じる波及効果の正・負の効果を、当初予期しなかった効果も含め検討する。
持続性	協力終了後、プロジェクトによってもたらされた成果や効果が持続されるか、あるいは拡大されていく可能性があるかどうかを予想するために、政策的側面、財政的側面、技術的側面からプロジェクトの持続性を見込みを考察する。

2-2 データ収集方法

本調査では、評価分析のために定性的・定量的データを以下の方法で収集した。

■既存資料レビュー

[ボツワナ・ナミビアOSBP化促進支援に係る調査報告書及び詳細計画策定調査報告書、中間レビュー報告書、プロジェクト実施運営総括表、短期専門家業務完了報告書、会議議事録、プロジェクト作成OSBPマニュアル(案)、米国国際開発庁 (United States Agency for International Development : USAID) フィージビリティ調査 (Feasibility Study : F/S) 報告書、OSBP Source Book、東部アフリカ地域税関能力向上プロジェクト (フェーズ1) 終了時評価及び (フェーズ2) 詳細計画策定報告書、東部アフリカ地域税関能力向上プロジェクト (フェーズ2) 中間レビュー報告書、政策関連資料等]

■アンケート調査¹ (C/P・長期専門家)

■キーインフォーマント・インタビュー² (BURS、NCE、両国司法省、ボツワナ財務省)³

■直接観察 (マムノ/トランス・カラハリ国境)

調査対象者の詳細は、付属資料「2. ミニッツ・合同評価報告書Annex1」を参照されたい。

¹ 提出された質問票の数は限られている (BURS : 2名、NCE : 2名、日本人専門家 : 1名)。

² 国境における政府関係機関は時間的制約のため、USAIDは担当官不在のため、聞き取り調査が実施できていない。

³ インタビュー者数 : C/P23名、日本人専門家2名。

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

3-1-1 日本側

1) 専門家派遣合計（2013年3月時点）

長期専門家：計3名（チーフアドバイザー、業務調整/人材育成⁴）

短期専門家：計12名⁵（商品の名称及び分類についてのHS、及びRM研修）

2) 現地業務費⁶（2013年3月時点）：約2,520万円⁷

3) 機材供与⁸：約3,390万円（車両、フォークリフト、旅客用X線機材、金属探知機、プリンタ等）

4) 本邦研修（2012年4月）：12名（税関RM）

5) 第三国研修（タイ視察）（2011年1月）：6名

6) 海外セミナー〔韓国における世界税関機構（World Customs Organization：WCO）/認可事業者（Authorized Economic Operator：AEO）会議〕（2012年4月）：2名

3-1-2 ボツワナ・ナミビア側

(1) カウンターパート（C/P）の配置

終了時評価時点では総計22名がC/Pとして配置されている。

- ・プロジェクトダイレクター：BURS/NCEの各局長
- ・プロジェクトマネジャー：BURS/NCEの各事業部長
- ・その他の中心的なC/P：BURS 8名、ボツワナ財務省1名、NCE 9名

C/Pの詳細については付属資料「2. ミニッツ・合同評価報告書Annex7」を参照されたい。

(2) 国境通関関係者

移民局、公安、検疫、運輸局、労働交通省、及び通関業者等の民間セクターがプロジェクト対象となる国境通関関係者として含まれている。

(3) ボツワナ統一歳入庁（BURS）及びナミビア財務省関税局（NCE）によるプロジェクト事務所の提供・現地費用負担

以下の費用についてC/P機関が負担している。

- ・BURS/NCEによる事務所及び光熱費
- ・BURS/NCEによる研修会議室
- ・NCEによるHS国内研修費用⁹

⁴ 業務調整は2011年10月に交替している。

⁵ プロジェクト終了までに更に2名の派遣が予定されている。

⁶ セミナー/ワークショップ開催費、旅費、日当宿泊費（出張費を含む）、スタディツアー費用等。

⁷ 2013年3月JICAレート ボツワナブラ=11.631円、ナミビアドル=10.388円にて換算。詳細については付属資料「2. ミニッツ・合同評価報告書Annex6」を参照。

⁸ 詳細については、は付属資料「2. ミニッツ・合同評価報告書Annex5」を参照。

⁹ NCEは、第1回HS国内研修全費用、第2回HS国内研修費用の半分を負担している。

3-2 活動実績

アウトプット1「マムノ/トランス・カラハリ国境施設のためのOSBP業務モデルが開発され、国境通関関係者と共有される」の活動は実施されたものの、OSBP概念の周知に予定よりも時間を要した。アウトプット2「関係する税関職員と国境通関関係者がOSBPを適切に運営するための知識を習得する」の活動は、本来前提条件であるべき各国のOSBP法案及び二国間協定締結の遅れにより、計画どおり実施することに困難をきたした。アウトプット3「税関業務に必要な技術分野と運営制度を適切に実施するための税関職員の能力が向上する」の活動は、おおむね予定どおり実施された。活動実績表及び研修・ワークショップ実施一覧表については付属資料「2. ミニッツ・合同評価報告書Annex8」及び「Annex9」を参照されたい。

3-3 アウトプットの達成状況

各アウトプットの達成状況は以下のとおりである。

アウトプット1：マムノ/トランス・カラハリ国境施設のためのOSBP業務モデルが開発され、国境通関関係者¹⁰と共有される。

指標によると、終了時評価調査時点においてアウトプット1は、中間レビューでプロジェクト対象として含まれることになった民間セクターの巻き込み以外は、おおむね達成している。ただし、後述のように、OSBP業務モデルの定義についてプロジェクト関係者間で見解が分かれ、指標1-1の達成を疑問視する声もあり、アウトプット1の達成の判断を難しくした。

表3-1 アウトプット1の指標の達成状況

指標	達成状況
1-1)：開発されたOSBP業務モデル ¹¹	プロジェクトがOSBP業務モデルと定義する「OSBPフローチャート」は、2011年3月に日本人専門家によって提示され、2012年3月ボツワナ側によって、2012年4月ナミビア側によって合意された。
1-2)：OSBP（一般）に関するコンセンサス構築のために開催したワークショップ/セミナーの回数、参加者数及び理解度	ワークショップ/セミナー開催数：3回 参加者数：108名 理解度：該当データなし

¹⁰ 中間レビューにおいてPDM改訂の際、プロジェクト対象が「税関職員及び通関業者組合」から「税関職員及び国境通関関係者」に拡大された。国境通関関係者は政府関係機関（入国管理局、公安、検疫、運輸局等）及び民間セクターと定義されている。民間セクターは、具体的に通関業者（協会）、貿易業者、銀行等を指す。

¹¹ 大半のアウトプット指標は本来活動指標であるが、本プロジェクトは活動すること自体を目標としているととらえ、終了時評価はPDMどおりの評価を実施した。

No.	タイトル	場所	開催月	参加者数	理解度
1	日本通関手続きセミナー	トランス・カラハリ	2011年12月	17名 (BURS : 5、NCE : 12)	該当データなし (プロジェクトによって集計されていない)
2	OSBPセミナー	チャールズヒル	2011年12月	30名 (BURS : 13、NCE : 17)	
3	国境通関関係者向けOSBPセミナー	チャールズヒル	2012年8月	61名 (ボツワナ:43、ナミビア:18) (税関、入国管理局、検疫、警察、運輸局)	
参加者総合計数				108名	
1-3) : OSBP業務モデルを普及するために開催したワークショップ/セミナーの回数、参加者数及び理解度			2012年8月に実施されたOSBPセミナー(上記指標1-2を含む)において、OSBP業務モデルが説明された。 ワークショップ/セミナー開催数 : 1回 参加者数 : 61名 理解度 : 該当データなし		

指標1-1については、2012年5月プロジェクトが作成したOSBPフローチャート¹² (国境の関係機関による諸手続きの順番を示す) がボツワナ・ナミビア両政府によって合意され、その後のOSBP業務手続きマニュアルの開発やインフラ施設をデザインする際の基礎となった。

指標1-2については、まず2011年12月マムノ/トランス・カラハリ国境の税関職員を対象としたOSBPセミナーを実施した。政府関係機関及び民間セクターの国境機関関係者 (脚注13参照) をプロジェクト活動に含むことが決定された中間レビュー以降、プロジェクトは政府関係機関を対象に2012年8月にOSBPセミナーを1回開催した。また、指標ではないものの、OSBPについての理解を得るための活動として、プロジェクト前半の2011年1月にタイにおけるスタディツアーを実施し、中間レビュー後にチルンド国境視察を実行した (以下の表3-2参照)。チルンド国境視察は、司法省を含む¹³政府関係機関によるOSBP理解を深める機会となった。

表3-2 活動1-2の下で実施されたチルンド国境視察

No.	タイトル	場所	開催月	参加者数	理解度
1	第1回視察ミッション	チルンド	2012年6月	10名 (ボツワナ側二国間交渉関係者)	該当データなし
2	第2回視察ミッション	チルンド	2012年8月	9名 (ナミビア側二国間交渉関係者)	
3	第3回視察ミッション	チルンド	2013年3月	10名 (ボツワナ:3名、ナミビア:7 ¹⁴ 名) (国境通関関係者を含む国境職員)	
参加者総合計数				29名	

¹² 2008年に実施されたUSAID F/S報告書に基づいて作成されている。

¹³ 両国の司法省職員が、法的枠組み作成に必要な項目の明確化に役立ったと回答している。

¹⁴ 5名の参加費用はJICAが拠出し、その他2名 (道路交通省、警察) は各省庁独自で予算を負担して参加している。

その他、指標には設定されていない内容を以下に記載する。

2012年9月、ボツワナ側でインフラ整備について協議することを目的に政府関係機関をメンバーに含むインフラ委員会が組成された¹⁵。手続き面の効率化を図るためにゲートシステムの導入も協議され、カサンプレサ国境視察が1度は計画されたものの、BURSが入手した情報によると、カサンプレサ国境におけるゲートシステムの有無が明確でなかったため、視察が中止された。2013年1月及び2013年3月、マスタープラン作成協議のため、ボツワナ・ナミビア両国による二国間インフラ技術委員会が開催された。プロジェクトの範囲にはインフラ整備は含まれておらず、既存施設を活用する方向のBURS側要望でゲートシステムも導入されない方向性であるが、インフラ会議は既存の政府関係機関とのコーディネーションメカニズム¹⁶を強化し、マスタープラン作成¹⁷に導く「場」としての機能を果たしている。

しかし、プロジェクトは、PDMに明記されているような民間セクター（通関業者、貿易業者や銀行等）の巻き込みには至っていない。インタビュー中に、国境の税関職員が、通関業者を対象としたOSBPセミナーの開催を希望しており、JICA及びBURSから情報公開の許可を要請していた。他方、日本人専門家は、民間セクターの配置場所が決定されていない現時点において民間セクターを対象としたOSBPセミナーの実施に懸念を示していた。

また、マムノトランス・カラハリ国境のすべての税関職員にOSBPコンセプトの周知を徹底する必要が残されている¹⁸。

なお、アウトプット1の達成度の評価にあたっては、関係者で意見が分かれており、その経緯は以下のおりである。終了時評価調査の結果を受けたRJCCにおいてプロジェクト終了後の方向性について協議した際、プロジェクトダイレクターであるBURS局長から「OSBP実施戦略の策定」の必要性が提示された。このギャップは、プロジェクトが「OSBP業務モデルの開発」を「OSBPフローチャートの開発」で満たしていると定義してきたことにも一部起因していると考えられる。BURS局長が提示した広義の定義に基づけば指標1-1が未達成となるとも考えられ、プロジェクト関係者間で見解が分かれていることが、アウトプット1達成度合いの判断を難しくした。したがって、「OSBP業務モデル」に「OSBP実施戦略の業務手続き部分を含む」と考える場合は、指標1-1は達成されておらず、アウトプット1の達成度合いは下がる。いずれにしても、業務手続き面に関するOSBP導入計画の作成には、OSBP業務マニュアルと同様に、ICT及びインフラデザインの開発が影響を及ぼす可能性は大きい。

アウトプット2：関係する税関職員と国境通関関係者がOSBPを適切に運営するための知識を習得する。

指標によると、終了時評価調査時点におけるアウトプット2の達成度合いは限定的である。外部

¹⁵ BURSは、政府関係機関とのインフラ技術委員会を2012年9、11月、2013年1、2月に開催している。

¹⁶ 合同国境コントロールが年4回程度実施されており、政府関係機関からなる合同国境委員会が定期的で開催されている。

¹⁷ ナミビア側は、大半の貨物の手続きが予定されており、インフラ建設のために大規模な投入が不可欠である。一方、ボツワナ側は旅客の手続きが予定されており、既存設備に小規模な改修のみ必要とされている。直近の2013年2月に開催されたボツワナ側インフラ会議では、各政府機関が必要とする設備一覧表が作成された。BURSによると、今後この一覧表が国家交渉委員会に提出され、二国間交渉において合意される必要がある。ナミビア側は、インフラ設備デザインのために労働交通省を通じて建築家のコンサルタントを既に備上している。二国間交渉において合意された際にはボツワナ側もコンサルタントとの契約を予定しており、2013年度中のマスタープラン完成をめざしている。

¹⁸ マムノトランス・カラハリ国境の税関職員が、OSBPセミナーの内容についてセミナー参加者から共有されていないケースが報告されている。国境の税関事務所はシフト制勤務であるため、全シフトの職員に対して周知される必要がある。

条件に掲げられている法的枠組み（二国間合意及び各国のOSBP法案）の策定遅延によって、業務手続きマニュアルの開発を予定どおり進めることが困難であった。また、終了時評価時点までにはICT¹⁹及びインフラデザインが開発されていなかったため、手続きマニュアル開発の半分以上は着手することができなかった。さらに、プロジェクトは、作成した「合同国境マネジメント」マニュアル（案）の有効性を確認するために、合同検査の試行的実施を試みようとした²⁰が、法的制約²¹のためにいまだ実現できていない。

表 3-3 アウトプット2の指標の達成状況

指標		達成状況			
2-1：開発されたマムノ/トランス・カラハリ国境施設におけるOSBP業務手続きガイドライン（マニュアル）		終了時評価時点では、OSBP業務手続きマニュアルは完成されていない。2012年3月にBURS/NCEから必要な分野が日本人専門家に提案された。12分野のうち、日本人専門家が6分野 ²² についてドラフトを作成し、BURS/NCEからのコメントを求めているが、両機関から正式なコメントは提出されていない。			
2-2：マムノ/トランス・カラハリ国境施設の税関職員及び国境通関関係者向けに実施した研修の回数、参加者数及び理解度		<ul style="list-style-type: none"> ・ OSBP業務手続きマニュアルに関する研修は実施されていない。 ・ 供与機材に関する研修は以下のとおり実施された。 ワークショップ/セミナー開催数：3回 参加者数：19名 理解度：該当データなし			
No	タイトル	場所	開催月	参加者数	理解度
1	第1回フォークリフト研修	マムノ	2011年3月	BURS：4名	該当データなし
2	旅客用X線検査器研修	マムノ	2012年6月	7名 (BURS：3、NCE：4)	
3	第2回フォークリフト研修	トランス・カラハリ	2012年8月	8名 (BURS：4、NCE：4)	
参加者総合計数				19名	

指標2-1については、2012年5月BURS/NCEから必要と想定されるOSBP業務手続きマニュアルの分野が提出され、全12分野のうち、法的枠組み・インフラ・ICTの制定が必要とされない6分野に

¹⁹ BURSの事業部長（general manager）によると、USAID Trade Hubがマイクロソフトを通じて、マムノ/トランス・カラハリ国境にクラウドコンピューティングシステムの導入を支援している。パイロット試験が2013年1月及び3月に実施されており、次回は5月に予定されている。

²⁰ 中間レビューで法的制約が認識されたあと、PDM上からパイロット実施計画の作成と実施が削除されているが、OSBPマニュアル（案）の一部が作成されたのち、プロジェクトはその一部分の試行を再度試みている。中間レビュー時と同様の法的制約により、試行的実施は実現できていない。

²¹ 試験の実施は、ナミビア側は財務大臣の許可で可能であると報告されている一方、ボツワナ側はOSBP法案の国会承認が必要とされている。

²² 日本人専門家は、完成されていない法的側面・インフラ・ICTがマニュアル作成に影響を及ぼすと想定する部分について保留していたため、提示された全分野についてはドラフトを完成できていない。

ついて、日本人専門家がドラフト版を作成した。提案された12分野及び専門家によるドラフト作成段階状況については、付属資料「2. ミニッツ・合同評価報告書Annex10」を参照されたい。

なお、インタビュー中に、BURS、NCE、日本人専門家間において、共同でマニュアルを作成する体制について共通認識が十分に形成されていないことが判明した。その経緯を以下に記載する。まず、2012年3月に実施された中間レビューにおいて、チームとして一緒にマニュアルを作成する過程を通じてマニュアル開発の能力向上及びオーナーシップ醸成を目的に、BURSとNCEそれぞれにおいてテクニカルチームの結成が合意された。2012年11月のRJCCにおいて再度同じ課題が協議されたが、テクニカルチームの役割について共通認識が形成されていなかったことが終了時評価調査において明らかになった。NCEはテクニカルチームに2名の職員を任命したものの、テクニカルチームメンバーのドラフト版に対するコメントが個人的なものか組織的なものか、NCE内での位置づけが明確でなかった。他方BURSは、ユーザーにとって使いやすいマニュアルとして読者の視点を盛り込むために、既存のBURS関税ガイドラインに基づいてマニュアルを開発し、日本人専門家によって作成済みのドラフト版から必要な情報を取り入れることを計画していた。BURSは、マニュアル作成、啓発活動、職員の訓練を含む「OSBP手続きフレームワーク開発」のために2013年度予算として40万ボツワナプラ（約480万円相当）が終了時評価直前に承認された。具体的には、プロジェクトフォーカルパーソンがコーディネーターとして任命され、カスタマーサービス部門の職員によってマニュアルを作成し、関連部門及び地方事務所からのコメントを求め、マニュアル集約のためにコンサルタントの備上も予定するつもりであった。他方、日本人専門家はこのBURS側の動向を把握しておらず、マニュアルを独自で作成し、コメントを継続してBURS/NCEに求めており、共同でマニュアルを作成することが円滑に実施されていなかった。

指標2-2については、法的制約のため一部開発されたマニュアル（合同国境マネジメント）の試験的实施も難しいため、プロジェクトはOSBP業務手続きに関する研修を行うことができていない。そのため、国境の税関職員や国境通関関係者は期待されていた能力向上の機会を得ることができず、OSBPシステムを運営する準備が整っていないのが現状である。他方、プロジェクトは供与機材に関する研修を実施したが、旅客用X線検査器及びフォークリフトは想定されたようには活用されていない。

供与機材が予定どおり活用されていない理由は以下のとおりである。まず、X線検査器については、ライセンス取得に時間を要したことが主な要因である。2013年2月によく入手できたばかりであり、BURS局長が税関職員向けの旅客用X線検査器について更なる研修を要請し、プロジェクトが手配中であることから実現する見込みではあるが²³、BURSはX線検査器を税関事務所のより近くに移転することを計画しているため、運用開始時期は不透明である。次に、フォークリフトについては、日本人専門家とBURS側でその活用方法に対する想定が異なることから評価が分かれている。日本人専門家は、貨物の取り扱いを中心とするNCEとフォークリフトを保有するBURSとの共同利用を期待していた一方、BURS国境職員はその想定を知らされておらず、BURS側での貨物検査の際に活用しているものの、BURS側での貨物取り扱いは非常に限定的なため、日本人側はフォークリフトがほとんど活用されていないと判断していた。このギャップは、プロジェクト

²³ トランス・カラハリにいる中国人専門家の備上を検討するため、プロジェクトが製造業者に連絡を取っている段階である。

が当初BURS側のみで開始された²⁴ため主要機材がBURSに供与され²⁵、その後供与機材の想定された目的について日本側からBURS、NCEに対して十分なコミュニケーションが図られていなかったことに起因すると判断される。

アウトプット3：税関業務に必要な技術分野と運営制度を適切に実施するための税関職員の能力が向上する。

指標によると、アウトプット3は、先方機関の研修ニーズのすべてには応えられていないものの、おおむね達成している。

表3-4 アウトプット3の指標の達成状況

指標	達成状況																
3-1) ベースライン調査の結果	<ul style="list-style-type: none"> 2011年2月に国境の現状把握のためベースライン調査が実施された。その結果、ボツワナ側とナミビア側の申告書類数に差異が発見された。通関に関する手続き時間²⁶は以下のとおりであった²⁷。 <table border="1" data-bbox="686 918 1356 1086"> <thead> <tr> <th>場所</th> <th>手続きにかかる平均時間²⁸</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>マムノ</td> <td>7分（全体²⁹の23.2%）</td> </tr> <tr> <td>トランス・カラハリ</td> <td>31分3秒（全体³⁰の32.7%）</td> </tr> </tbody> </table> BURS/NCEからトレーニングニーズが提出され、2012年5月に合意された。 税関職員のキャパシティアセスメントのためのベースライン調査は実施されていない。 	場所	手続きにかかる平均時間 ²⁸	マムノ	7分（全体 ²⁹ の23.2%）	トランス・カラハリ	31分3秒（全体 ³⁰ の32.7%）										
場所	手続きにかかる平均時間 ²⁸																
マムノ	7分（全体 ²⁹ の23.2%）																
トランス・カラハリ	31分3秒（全体 ³⁰ の32.7%）																
3-2) 技術分野に関するワークショップ/セミナーの実施回数、参加者数及び理解度	<p>ワークショップ/セミナー開催数：9回 参加者数：187名（累計参加者数）、25名（実質的にHSトレーナーとして要請された人数） 理解度：該当データなし</p>																
	<table border="1" data-bbox="183 1422 1412 1612"> <thead> <tr> <th>No</th> <th>タイトル</th> <th>場所</th> <th>開催月</th> <th>参加者数</th> <th>理解度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td rowspan="2">第1回HS TOT</td> <td>ハボロネ</td> <td>2011年11月</td> <td>BURS：14名 (11名+3名オブザーバー参加)</td> <td rowspan="2">該当データなし</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>ウイントフック</td> <td>2011年12月</td> <td>NCE：11名</td> </tr> </tbody> </table>	No	タイトル	場所	開催月	参加者数	理解度	1	第1回HS TOT	ハボロネ	2011年11月	BURS：14名 (11名+3名オブザーバー参加)	該当データなし	2	ウイントフック	2011年12月	NCE：11名
No	タイトル	場所	開催月	参加者数	理解度												
1	第1回HS TOT	ハボロネ	2011年11月	BURS：14名 (11名+3名オブザーバー参加)	該当データなし												
2		ウイントフック	2011年12月	NCE：11名													

²⁴ NCEはBURSから1年遅れた2011年9月にプロジェクトに参加している。

²⁵ 日本人専門家によると、NCE側は機材を豊富に保有していたため、BURSがNCEと二国間交渉を行う際バランスが取れるように、BURS側に供与したと回答している。

²⁶ 本データは上位目標レベルの指標に該当する。アウトプット3の下で計画されていた税関職員対象の研修効果を図るためには、本来であればキャパシティアセスメントの実施が必要であったと考えられる。

²⁷ ベースライン調査に関する詳細については、付属資料「2. ミニッツ・合同評価報告書Annex11」を参照。

²⁸ マムノ側を通過する貨物の大半はトランジット目的であるが、トランス・カラハリ側は輸出入の手続きが必要であるため時間を要する。

²⁹ 全体の手続き時間は18分37秒であった。

³⁰ 全体の手続き時間は52分23秒であり、そのうち通関業者による手続きに32分21秒（全体の34.0%）を要している。

3	第2回HS TOT	ハボロネ	2012年5月	BURS : 14名 (11名+3名)	
4		ウイントフック	2012年6月	NCE : 17名	
5	第3回HS TOT	ハボロネ	2012年11月	BURS : 14名 (11名+3名)	
6		ウイントフック	2012年11月	NCE : 19名	
7	関税評価TOT	ハボロネ	2013年1月	BURS : 32名	
8		ウイントフック	2013年1月	NCE : 32名	
9	第4回HS TOT	ウイントフック	2013年3月	34名 (BURS : 11名、NCE : 24 ³¹ 名)	
参加者総合計				BURS : 11名、NCE : 14 ³² 名 (累計187名)	

3-3) 運営制度に関するワークショップ/セミナーの実施回数、参加者数及び理解度

ワークショップ/セミナー開催数：2回³³
参加者数：23名（累計参加者数）：12名（実質的なRM研修参加者数）
理解度：該当データなし

No	タイトル	場所	開催月	参加者数	理解度
1	第1回RMフォローアップ	ウイントフック	2012年6月	11名 (BURS : 6名、NCE : 5名)	該当データなし
2	第2回RMフォローアップ	ハボロネ	2012年11月	12名 (BURS : 6名、NCE : 6名)	
参加者総合計				12名 (総累計23名)	

3-4) 税関組織において能力開発を担う職員によって作成された行動計画

- BURS/NCEによるHS国内研修に関する行動計画は作成された。
- BURS/NCEによるRM及び関税評価国内研修に関する行動計画は作成されていない。

プロジェクトは、税関業務の基礎能力向上のため、HS、RM及び関税分類に関する研修を実施している。HS TOT研修及びRMについては、大半の参加者が期待に沿っていると回答している一方、関税評価のTOTについては、内容を十分にカバーするには2日間は短すぎるため、更なる研修の継続要請が挙げられている。HS及びRM研修のアンケート結果については、付属資料「2. ミニッツ・合同評価報告書Annex12」を参照されたい。

指標3-2のHS研修に関しては、25名（BURS : 11名、NCE : 14名³⁴）のトレーナーが養成された。

³¹ 第1～3回TOT研修に参加しなかった者を含む。

³² 第2、3、4回HS TOT研修に継続的に参加したNCE職員数。

³³ プロジェクトの第1回目RMフォローアップ研修がIMFによるRM研修と同時開催になり、1名の参加候補者が欠席する経緯があった。IMFは理論中心、プロジェクト側は実務中心と内容は異なるものの、第2回以降のRM研修は中止された。

³⁴ NCEは第1回目と第2回目のHS TOT参加者メンバーを変更したうえ、その他の者も追加した。そのうち、第2～4回を継続的に参加した者の数は14名である。

また、指標3-4のとおり行動計画が作成され、これらのトレーナーは34回に及ぶ国内研修（BURS：13回、NCE：21回³⁵）を実施し、413名（BURS：176名、NCE：237名）の職員が受講している。これは各機関の税関職員³⁶の32.6%、30.8%相当に該当する。

プロジェクトによる研修にはケーススタディが含まれていることから自分たちで考え発表する機会が盛り込まれており、更に国内研修の実施を通じて、HSトレーナーは人前でプレゼンすることに自信をもつようになったと報告されている。また、NCEは、各地方事務所にHSのリソースパーソンが養成されたことを高く評価している。インタビュー対象となったBURSの参加者もHS国内研修の重要性を認識しており、残りの税関職員もHS研修を受講できるように、HS国内研修の継続をマネジメント上層部に要請している。さらに、何名かのBURS職員は自主的に通関業者を対象にHS研修を実施している（約30～40通関業者との報告）。

指標3-3のRM研修に関しては、2011年10月に12名が本邦研修に参加し、引き続き2回のフォローアップ研修を受講している。指標3-1として実施された国境手続きのベースライン調査を通じて、ナミビア側とボツワナ側の申告書類数の差異が確認されたため、日本人専門家がBURS/NCEにその理由について照会したところ、担当者から回答がなされなかった。そのため、RM研修のカリキュラム開発の際、この申告書類の差異数が密輸が行われている可能性を示すリスクの一事例として取り込まれている。

指標3-4に関しては、RM研修については国内研修の行動計画が作成されていない。BURSからのRM参加者は、自主的に主要なフィールド事務所対象にRM国内研修の実施を計画したが、2012年度の予算制約の関係から実現されなかった。まずは予算を必要としない範囲から開始するために、RM研修参加者は、本部の関係部門職員（リスク部門、事後調査部門）を対象とした研修開催を2013年5月に予定している。関税評価に関しては、TOT研修が1度しか実施されておらず、国内研修も実施されていない。日本人専門家によると、研修参加者の能力レベルがトレーナーとなるには十分ではなく、まずは基礎的な内容を習得することが優先であると報告している。また、NCEの研修センター職員によると、関税評価研修の継続を望むものの、まずはHSのトレーナー育成を優先させたいと回答している。

以下は指標ではないものの、定性的な内容を記載する。

TOT参加者が表明した関心品目や国内研修で挙げられた疑問が次回のTOT研修内容に盛り込まれるなどを通じて、TOTと国内研修の学びの継続性があったことが、研修参加者によって高く評価されている。また、経験共有の観点から、BURSとNCEの合同研修も評価されている。

また、プロジェクトはAEO研修を実施していないものの、BURS職員は韓国で開催されたWCO/AEOセミナーに参加したことが非常に有効であり、現在は本部におけるAEOフォーカルパーソンとして任命されていると回答している。

なお、研修は良い効果を生み出しているものの、その有効性を制限した要因は以下のとおりである。

³⁵ BURSは国内研修を3セッション（合計13回）、NCEは2セッション（合計21回）を実施している。そのうち、NCEは第1セッションの11回分に要する費用を自己負担している。

³⁶ 各局長による情報に基づく、終了時評価時点における税関職員数はBURS：540名、NCE：769名である。

- ◆ NCEは、大半のHS TOT参加者を第1回目と第2回目に変更している。その経緯として日本人専門家は「NCEにTOTの趣旨を説明したものの、第2回目は異なる参加者リストが提出されてきた」、NCE局長は「より多くの職員の研修受講を望んだ」と回答しており、TOTには継続的に同じ参加者が必要であるという条件についてNCE側の十分な理解が得られていなかったと考えられる。
- ◆ NCEにおいて、RM研修開始前にRM部門が設立されていなかったため、現RM部門の職員がRM研修に参加できていない。
- ◆ 研修にマムノ/トランス・カラハリ国境の税関職員が毎回含まれているわけではなかったため³⁷、プロジェクトのターゲットエリアの税関職員全員には便益が到達していない。
- ◆ 研修参加者は、職場の同僚に研修で習得した技術・知識を必ずしも伝達していない。
- ◆ 指標1-1に該当するように、研修効果を確認するために職員のキャパシティアセスメントの実施が望まれるものの、研修のプレ・テスト（ベースライン調査）及びポスト・テスト（エンドライン調査）が実施されていない。

また、インタビューにおいて、以下の要望が表明された。

- ◆ トレーナーの継続的な学びと国内研修を実施した貢献を評価するために、研修参加証の発行を希望する声が多く挙がっている。
- ◆ 現在BURSは組織体制の再編を計画中であるため、BURSの参加者は、日本人専門家による組織部門再編成についてのアドバイスを要望している。

3-4 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：OSBPをシステムとして適切に運用できるようにするため、ボツワナ・ナミビアの税関組織と国境通関関係者の能力が向上する。

指標によると、終了時評価調査時点におけるプロジェクト目標の達成度は限定的である。

³⁷ 日本人専門家は、「各機関に参加候補者の選定を任せてあり、NCEのHS研修の場合は各地方事務所から1名選出されており、研修生枠のためにそれ以上の職員を含めることは難しかった」と回答している。他方、国境職員を含めるための上層部による配慮がなされていなかったため、BURSの国境職員は「HS国内研修を行う際、自主的にできるだけマムノ国境事務所の職員を含めるように努めた」と回答している。

表 3-5 プロジェクト目標の指標の達成状況

指標	達成状況
a. OSBPの業務手順等が導入され、ガイドラインに基づき適切に実施される。ガイドラインが税関職員によって活用・参照される。	上位目標の指標されるべき（なお、ICTを含むOSBPシステムが導入されていないため、プロジェクト期間中に達成することは困難である ³⁸ ）
b. 税関が通関業者協会に対して提供した助言、官報やその他必要な情報の実施回数	該当データなし（プロジェクトは通関業者協会を対象とした活動を実施していない。日本人専門家は、通関業者の間合わせに十分対応できるようにまずは税関職員の能力向上が優先であるうえ、OSBP導入後の通関業者の配置場所が決定されていない現段階でOSBPセミナーの開催をすることに懸念を示していた。他方、国境の現場からは通関業者を対象としたOSBPセミナー開催の要望の声を確認されている）
c. 通関業者から提出された申告書類から見つかったエラー比率が減少する	該当データなし（プロジェクトは通関業者を対象とした書類作成に関する研修を実施していない。理由はbと同様である）
d. OSBPにおいて生じた違反や争議の件数比率	上位目標の指標とされるべき（なお、OSBPシステムが導入されていないため、達成することは困難である）
e. 研修を通じて習得した手続きあるいは技術を日常の税関業務に適応している職員数	<ul style="list-style-type: none"> ◆ HSトレーナー研修に参加した37名のうち、プロジェクトが23名に対してアンケートを配布した。対象23名からの回答は以下のとおり <ul style="list-style-type: none"> ①全員（100%）がHSの基本概念を活用している ②4名が通関業者にセミナーを開催している ③2名が顧客からの間合わせに対応している ④1名が分類の新しいシステムを導入している ◆ RM研修に参加した12名のうち、プロジェクトは10名にアンケートを配布した。対象10名からの回答は以下のとおり <ul style="list-style-type: none"> ①全員（100%）がリスクインディケーター及びエクセルシートを活用している ②3名が企業プロフィールを作成している

幾つかの指標（a及びd）は、前提となるOSBPシステム導入が必要であるため上位目標の指標とされるべきであり、プロジェクト目標の指標としては適切でない。その他の指標（b及びc）は通関業者の関与を必要とするが、プロジェクトは現時点では彼らを活動に直接巻き込めていないため、達成できていない。他方、指標ではないものの、終了時評価調査のためにプロジェクトが準備したアンケート調査及びインタビュー調査によって、BURSからの研修参加者の数名が、自主的

³⁸ 先方C/Pの混乱を避けるため、本終了時評価調査においてPDMは改訂されていない。

にHS 2012改訂に関する研修を通関業者対象に実行していたことが判明している。

指標eによると、研修を通じて習得した技術が日常業務に適用していることが確認されている。例えば、HSに関しては顧客からの問合せに対応したり、RMに関してはリスクインディケータを作成したり、エクセルシート・ピボットテーブルを活用している。BURSからの参加者は、RM政策（案）及び情報提供者取り扱い（informants handling）マニュアルを作成したと報告している。プロジェクトが実施したすべての研修科目（HS、RM、関税評価）について、BURSからの参加者は、習得した技術・教材を新入生対象の研修プログラム（Graduate Training Program : GTP）において講義する際にも活用していると回答している。また、BURSのRM部門は、捕獲物の展示や写真集を作成することも計画している。NCEのRM部門職員は、税関職員が以前よりリスクインディケータ³⁹に敏感になり、警察と連携してリスクが高いと判断された輸送業者を監視下においていると報告している。

プロジェクト目標の達成を阻害した要因として、プロジェクト目標の定義について共通認識が形成されていなかったことが挙げられる。プロジェクトメンバーはOSBP導入のメリットを理解しているものの、大半のメンバーが本プロジェクトのスコープ⁴⁰（「手続き」に関する能力向上）を明確に理解していないことがインタビューを通じて判明した。そのため、プロジェクトがさまざまな側面を支援し対象が広がる結果となり、プロジェクトの効果が薄まってしまった可能性が高い。他方、手続きには法的枠組み・インフラ・ICT及びコーディネーションの確立が必要とされているため、プロジェクトがこれらのコンポーネントへの関与を避けることは難しいのが現状であったとも考えられる。

インタビューを通して、法的枠組み・二国間交渉・インフラ設備のデザイン等OSBP導入に関するすべてのプロセスに関して助言できるような経験のあるOSBP専門家を望んでいたという声が聞かれた。このことは、C/P機関が本来のプロジェクトスコープを十分理解しておらず、プロジェクトスコープを超えた要請がなされていたことを示している。

プロジェクト目標の達成を難しくしたもうひとつの要因として、中間レビューで政府関係者や民間セクターをプロジェクト対象に含めることとされたが、誰の「どの能力」を「どこまで向上するか」が指標に明確に定められていなかったことが挙げられる。そのため、終了時評価の段階に及ぶまでC/Pが「OSBP実施戦略の策定の必要性」を明確に提示できなかった原因となった可能性が高い。本来であれば、中間レビュー時のプロジェクト対象変更を踏まえ、OSBP業務モデルを「OSBP導入に向けた国境全体の手続き面に関与する各国境通関関係者のTORを明確化し、行動計画を作成すること」まで広義に解釈し、合意形成をしたうえで、アウトプット1の下で必要となる活動を追加する、あるいは、OSBP業務モデルは現在と同様の「OSBPフローチャート」と狭義にとらえる場合は、各国境通関関係者のTORの明確化及び行動計画の作成に必要な活動は新たにアウトプット4の下に設置する等の検討が必要であったと考えられる。

さらに、プロジェクト目標の指標にあるような通関業者（協会）に対する基礎能力向上を図る活動が不足している。アウトプット3の下に通関業者（協会）を織り込んで明示するか、アウトプット2のOSBP運営研修内容に盛り込む場合は、アウトプット2の活動に通関業者（協会）の基礎能

³⁹ 摘発につながると考えられる輸入者、貨物の種類、数量、仕出国等のリスク指標。

⁴⁰ OSBP導入には①法的枠組み②インフラ③ICT④手続き⑤コーディネーション⑥研修の各要素が不可欠である。

力向上を含むことを明記することが望ましかったと考えられる。

3-5 プロジェクトの実施プロセス

(1) 中間レビューの提言の実施状況

終了時評価時点における中間レビューの提言の実施状況は以下のとおりである。

	中間レビューの提言	実施状況
1	ボツワナ・ナミビア両政府は2012年5月に第2回二国間交渉を実施する。	2012年7月ハボロネにおいて、2012年11月にスワコンボにおいて二国間交渉が実施された。2013年2月にウィントフックにおいて両国の弁護士が面会し、スワコンボ会議からの保留事項について協議を行った。次回の二国間交渉を最後に二国間合意は完了されると期待されている。
2	ボツワナはOSBP法を7月の国会にて審議する。ナミビアはそれに遅れることのないよう、NCEが関係機関と調整する。	ボツワナ側のOSBP法案は、第1回目の国会審議が2013年4月9日に行われ、次回国会での審議が待たれている ⁴¹ 。ナミビア側は、2013年第2回目開催の国会において第1回目の審議が予定されている。
3	ボツワナ・ナミビア両政府は彼らの責任事項として国境におけるOSBP施設の改修を行う。JICAは、必要な人材育成及び機材供与に係る予算を手配する。	インフラ施設の予算について、BURSは計上しているものの、金額は確定されていない。NCE側は、1,000万ナミビアドル（約1億1,000万円相当）が承認されている。
4-a	OSBP導入に係る国境通関関係者は、主要な政府関係機関及び民間セクターを含む。また、合同調整委員会/RJCCのメンバーとして入国管理局、公安、検疫、道路局、運輸局等の主要な政府関係機関を含む。	政府関係機関はインフラ会議メンバーに含まれている。他方、2012年8月の二国間技術委員会において、RJCCについて政府関係機関を含めることは会議参加者数が多数になるため必要時に限るが、国内会議に招へいすることが決定されている。
4-b	JICAはプロジェクト活動範囲にこれら国境通関関係者を含める。	政府関係機関対象にOSBPセミナーが1度開催されている。上記関係機関はチルンド国境視察にも含まれている。
4-c	両税関にとどまらない事項については、プロジェクトは各国財務省に連絡し、財務省が責任をもって関係する国境通関関係者との連絡調整を行う。	おおむね実施されている。

⁴¹ 文言等の微修正のみが必要とされており、ほぼ国会承認を通過すると想定されている。

5-a	BURSとNCEはOSBP導入において協議すべき事項及びタイムラインについて合意した（中間レビュー合同評価報告書Annex3-1）。	以下の1)～6)を除いたAnnex 3-1事項 ⁴² は実施されている： 1) 通関業者、輸送業者、銀行等の民間セクターを活動に含む 2) プロジェクトの日常的な運営面を輔佐するためにプロジェクト専従職員を追加的に任命する 3) JICAは四半期ごとのプロジェクト技術チーム会議に関する予算を供与する ⁴³ 4) 麻葉犬とそれに付帯する訓練を供与する 5) 国境の現状調査（自動化プロセス、インターフェースシステム、情報共有） 6) 政府関係機関をRJCCメンバーに含む（4-a参照） なお、Annex 3-1に含まれる追加フォークリフトの供与やジェネレーターの規模不足等は活動2-3において必要であれば検討するということが中間レビューで合意されている。
5-b	これに関しプロジェクト専門家からもOSBP導入に係る検討事項が提案された（Annex3-2）。	OSBP導入に関して実質的な進捗があまりないため、ほぼすべての事項が解決されていない ⁴⁴ 。
5-c	これら（Annex 3-1、Annex 3-2）に取り組むためBURSとNCEは専門の技術チームを組成する。両国で合意した事項については、速やかにプロジェクト専門家と共有し、ガイドラインに反映させる。	共同作成体制の構築が提案されたものの、十分なコミュニケーションが図られていなかったため、期待されたとおりに技術チームは機能していなかった。そのため、三者は異なる行動をとっていた。①BURSは、OSBPマニュアル作成のための技術チームを組成した、②NCEは2名を主要メンバーとして任命したが、彼らのコメントが個人的か組織的か位置づけが明確でなかった、③日本人専門家は独自でマニュアルを作成し、BURS/NCE双方にコメントを求めていた。
6	C/P側実施体制について、意思決定にかかわるスタッフはC/P機関の予算により手配される必要があるが、プロジェクト実施促進にあたりJICAとC/P機関がTORに合意する限りにおいてlocal expertsの起用が検討できる。	終了時評価時点までには未実施である。ナミビア側でTORは作成されたものの ⁴⁵ 、プロジェクト残り期間が少ないため、local expert起用の必要性は低いと判断されている。

⁴² 二国間合意、日本人専門家によるマニュアル作成とBURS/NCEによる必要な分野の提出、BURS/NCEによる政府関係機関との「手続きフローチャート」に関する協議、インフラデザイン、OSBP国境視察、支援重複を避けるためのドナー連携、研修ニーズの把握等。なお、ドナー支援の重複が項目として挙げられたのは、NCE側の研修参加候補者1名がIMFによる研修に参加し、プロジェクト側の研修を欠席した経緯があったためである。

⁴³ 終了時評価時点までに、1回開催された。

⁴⁴ 両機関による施設の共有、両機関のコンピュータを同じ施設に整備、通関業者による申告書記入ミスを防ぐための共同体制、検査チームが検査必需品を他方の国境側（検疫、X線等）に通知、RMのために検査結果を検査チームが入手、両機関によるX線及び検査チームの組成、政府関係機関への合同検査予定日の通知・実施及び結果を本部に報告、ボツワナ側の旅客用荷物は移民局の前にX線検査を実施、ゲートシステムと監視カメラの設置場所の決定等。

⁴⁵ ボツワナ側に滞在する専門家が出張ベースでナミビア側の活動を実施していたため、NCEからプロジェクトの日常業務輔佐のために現地プロジェクト職員の雇用が要請されていた。

7	トレーニングについては、BURS、NCEが改めてニーズを整理したうえで、2012年3月末までにプロジェクト専門家に対して要請する。また、OSBP業務の流れをイメージし、今後の検討・活動を円滑にするため周辺事例の視察を当該トレーニングの一環として取り入れる。	2012年5月BUR/NCEからトレーニングニーズが日本人専門家に提出され、税関職員を対象としたHS、RM、関税評価、供与機材扱いといった研修が実施された。他方、例えばチェンジマネジメントや民間セクターを対象 ⁴⁶ とした研修は実施されていない。また、主にボツワナ側の法的枠組みの制約のため、共同国境マネジメントの試験的实施は実現できていない。なお、プロジェクト残り期間に民間セクターを対象としたOSBPセミナーを開催することは本終了時評価の提言に含まれている。
8	BURSとNCEはプロジェクト専門家が作成したOSBPのフローチャートについて、それぞれの国境通関関係者との合意形成を2012年3月末までに終了する。	2012年4月までにフローチャートは両政府によって合意された。
9	BURSとNCEはOSBP法、二国間合意文書案及びその他OSBPの業務実施ガイドラインの整備に影響すると思われる文書や情報を、進展があり次第速やかにプロジェクトと共有する。	日本人専門家によると、関連文書は速やかに共有されていない。終了時評価調査中に、ナミビア側のOSBP法案及び二国間合意（案）をNCEから入手した。
10	BURSとNCEはOSBPに関連する他の取り組みと本プロジェクトとの間で必要な連携を確保できるようイニシアティブをとる。	BURS/NCEは、さまざまな機関からOSBP導入促進に関与する支援を受けている ⁴⁷ 。そのなかでも主要なものは、ITコネクティビティを支援するUSAID Trade Hubであるが、本プロジェクトとの特別な連携のためのBURS、NCEによるイニシアティブは必ずしも図られていない。

(3) 運営体制

プロジェクトの進捗はPOに基づいてなされていたが、PDMについては、用語が明確に定義されていないうえ、指標の進捗も十分に確認されておらず、適切に活用されていたとはいえない。また、インタビュー中に国境の税関職員から、より頻繁な国境モニタリング訪問や、JCCが年1回の開催にとどまるため四半期ごとの技術委員会の開催が要請されている。

(4) 貢献要因

1) 研修の成果

アウトプット3で前述のように、以下の要素が研修参加者から評価されている。

◆ 継続性

HS TOTが継続的に実施され、国内研修と組み合わせられていることから、参加者の関心項目が次回の研修に反映されるような工夫がなされている。

⁴⁶ プロジェクト目標の指標bで記述のように、日本人専門家によると、民間セクターからの問合せに効果的に回答できるよう、まずは税関職員の十分な技術/知識を習得できることを優先していた。

⁴⁷ SACU、IMFによるRM支援、UNCTAD、EU等。

- ◆ 研修の順序（本邦研修後RMフォローアップ研修）
日本におけるRMの現状を視察し、その意義を理解することが、理論を学ぶ良い動機づけとなっている。
 - ◆ 実践的なカリキュラム
理論だけでなく、現実に基づいたケーススタディが織り込まれており、参加者自身が自分で考え、発表する能力を身に着ける実践的なカリキュラムである。
 - ◆ 合同研修
ボツワナとナミビアが合同で参加することは、お互いの経験共有のために良い機会となっている。
 - ◆ TOTメカニズム
BURSは、2005年以前Revenue Authorityであった時点には研修センターを保有していたものの半官半民組織となつてからは研修機能が休眠状態となつていたため、TOTの重要性を認識している。NCEもTOTメカニズムを評価しており、RMや関税評価のような他の分野についてもHSと同様に国内研修を実施したいという意欲をみせている。
 - ◆ BURS/NCEによるイニシアティブ
 - ・ BURSからのHS TOT参加者の一部は、通関業者を対象に自主的に研修を実施している。
 - ・ BURSのRM研修参加者は、2013年5月に本部職員向けにRM研修の実施を計画している。これらの研修生は、予算が承認されれば、主要なフィールド事務所を対象とするRM研修開催の意図がある。
 - ・ NCEはBURSから1年遅れてプロジェクトに参加したものの、即時にHS研修の予算⁴⁸を供与し、プロジェクトに対するコミットメントを示している。
 - ・ NCEのRM部門職員は、RM研修に参加できていないものの、本邦研修及びフォローアップ研修から習得した技術やノウハウを過去の参加者から抽出するよう尽力している。
- 2) チルンド国境視察
- 司法省職員を含む政府関係機関をチルンド国境視察に織り込んだことは、OSBPの法的枠組みの概念化を促し、二国間交渉の進展の促進に貢献している。

(5) 阻害要因

1) 外部条件が満たされていないこと

- ◆ 二国間合意及びOSBP国内法の整備

本来「法的枠組みの策定」は前提条件とされるべきであり、これらの遅延は、OSBP手続きマニュアルの開発及び試験的实施を大幅に妨げている。具体的には、法的側面が確定されないため、日本人専門家がマニュアルとして提案された分野の半数以上に着手することが難しかった。さらに、作成された合同国境マネジメントの試行には、ボツワナ側によるOSBP法案の施行が必要とされているため、実現できておらず、プロジェクト関係者は期待された能力向上の機会を得ることができていない。

⁴⁸ NCEは、第1～4回HS TOT研修の会場費、第1回セッション国内研修費用のすべて、第2回セッション国内研修費用の半分を負担している。

◆ 研修を受けた税関職員の業務継続

NCE第1回HS TOT参加者の11名中10名が第2回HS TOTに参加していない。そのため、第2回HS TOT参加者は、1名を除いて新しいメンバーとなっている。さらに、NCE側のプロジェクト窓口担当職員が変更となっている⁴⁹。

2) キーパーソンの不在（BURS局長、BURSプロジェクトフォーカルポイント）

プロジェクト開始当初からBURSの局長が1年以上にわたって空席となっていた⁵⁰。また、BURS側のプロジェクトフォーカルポイントが半年にわたって休職していた。長期に及ぶBURS側のトップリーダーとフォーカルポイントの不在は、意思決定に支障をきたした。

3) 円滑でないコミュニケーション：C/Pの巻き込み及びオーナーシップ醸成

C/Pと日本人専門家の関係は良好であるものの、コミュニケーションが必ずしもスムーズでなかったことが、インタビューやアンケート調査から多く挙げられている。十分なコミュニケーションが図られていなかったことは、マニュアル開発のためのテクニカルチームが機能していなかったように、プロジェクトの進捗に影響を及ぼしている。また、技術協力プロジェクトが初めてである場合、C/Pのオーナーシップ醸成に時間がかかるものの、日本人側がより積極的にC/Pの巻き込みを図っていれば、終了時評価調査よりも早い段階でオーナーシップが醸成されていた可能性が高いと想定される。

4) 二国間における多様な政府機関の関与

新しいOSBP概念導入のために多様な政府関係機関と協議する必要があったうえ、二国間に及ぶため、意思決定プロセスに時間を要した。

⁴⁹ 前任者が退職し、後任が2012年10月に着任している。

⁵⁰ 局長の不在中、2名の副局長が交代で局長代理を務めていた。現在の局長は2011年12月に着任している。

第4章 評価結果

4-1 妥当性

本プロジェクトは、ボツワナ・ナミビア両国の政策及びニーズ並びに日本の援助政策との整合性を確保していることから、高い妥当性が認められる。その反面、手段としての適切性に関しては制約があり、有効性、効率性、持続性にも影響している。

(1) ボツワナ・ナミビア政府の政策とニーズとの合致

ボツワナ・ナミビア両国はSADC及びSACUに加盟しており、地域経済統合の一環として、国境における通関手続きのためのOSBP導入が政策的に重要視されている。

(2) 日本政府の政策との合致

日本政府の援助政策として、貿易円滑化のための地域回廊整備を重視しており、TICAD IVにおけるわが国のコミットメントとも合致している。プロジェクトはJICAの対ボツワナ・ナミビア事業展開計画における援助重点分野である経済発展の基盤整備に相当するものである。

(3) ボツワナ統一歳入庁（BURS）及びナミビア財務省関税局（NCE）のニーズ

OSBP導入に備えて手続き面に必要となる技術を習得することに加え、その一環として通常の税関業務に係る基礎能力向上を図る本プロジェクトは、税関業務改善を年次計画に含むBURS及びNCEのニーズと合致している。特にBURSにおいては、2004年8月年にRevenue Authorityからの組織改編以降研修がほとんど実施されていなかったため、本プロジェクトによるHS国内研修を通じて税関職員の基礎能力向上の機会が求められていた。

(4) プロジェクトデザインの妥当性

法的枠組みの策定は本プロジェクトの前提条件となされるべきであった。さらに、ICT及びインフラデザインの設定も、OSBP手続き開発に関する活動を実施するために必要となる外部条件として考慮される必要があった。詳細計画策定調査時に、ボツワナ側のみとの正式開始でも、ナミビア側との現地活動は行えることを確認し、迅速に着手するためにプロジェクトを開始したものの、その後ナミビアとのプロジェクト正式開始への手続きに想定以上に時間がかかることとなった。プロジェクトの正式開始をもって実施できる供与機材等については実施に制約があり、2カ国間協働での検討が難しい局面もあり、より効率的な運営のためには2カ国同時にプロジェクトを開始することが望ましい⁵¹。

4-2 有効性

プロジェクト終了までに中核となるアウトプット2の達成が見込まれないため、プロジェクト目標が達成される見込みは低く、プロジェクトの有効性は限定的である。

プロジェクト目標は明確に定義されておらず、指標も適切に設定されていなかったため、プロジェクトのスコープについて共通認識が構築されていなかった。そのため、プロジェクトの活動が多様な方面に拡散してしまっことは否めない。また、中間レビューで政府関係機関を含む国

⁵¹ 共同利用を目的とした供与機材を考案するためにも、同時期の開始が必要である。

境通関関係者を巻き込みスコープが広げられた際に、OSBP業務モデルを再定義し、指標の再設定や付随する活動が追加される必要があったと考えられる。さらに、プロジェクト目標の指標にあるような通関業者（協会）に対する基礎能力向上を図る活動が不足している。

有効性に影響した要因は以下のとおりである。

- 1) 妥当性で述べたとおり、外部条件（法的枠組み、インフラ、ICT）が満たされていなかったため、プロジェクトの中核であるOSBP手続きマニュアルの開発や試行的実施が阻まれた。
- 2) HS、RM、関税評価等の通常の関税業務に関する研修は目に見える成果を生み出している。これらの研修にマムノ/トランス・カラハリ国境の税関職員の参加が念頭におかれていれば、OSBPシステム導入の際に研修効果が活用され、プロジェクトの有効性がより向上したと考えられる。

4-3 効率性

効率性は高くない。プロジェクトの中核であるアウトプット2は達成されておらず、主要な供与機材（X線検査器及びフォークリフト）も想定されたとおりには活用されていないうえ、NCE側の研修参加者が十分に活用されていたとは言い難い。さらに、本来であれば中間レビューでプロジェクト対象を拡大した際に、活動及びアウトプットを追加し、必要であればそれに付随する追加投入が望ましかったと判断される。

以下のとおり、効率性を向上した要因よりも、下げた要因の方が多かった。

(1) 効率性が向上した要因

- 1) 青年海外協力隊員と連携し、フォークリフト研修を実施した。
- 2) 本邦研修によって日本におけるRMの有効性を認識したのち、理論を学ぶカリキュラムは、研修生の有効な動機づけとなった。

(2) 効率性の制約となった要因

- 1) 法的枠組みの制約（二国間合意及び国内OSBP法案策定の遅延）のため、日本人専門家が十分に活用されなかった。
- 2) 円滑でないコミュニケーションは、以下の原因となっている。
 - ◆ テクニカルチームが想定されたとおり機能していないこと
 - ◆ 供与機材（フォークリフト）が十分に活用されていないこと
 - ◆ NCE側との理解の齟齬により第1回と第2回のHS TOT参加者が変更となったこと
- 3) BURS局長及びフォーカルポイントの長期に及ぶ不在期間があったうえ、NCE側プロジェクトフォーカルポイントが変更された。
- 4) RM本邦研修開催時にNCEのRM部門が設立されていなかったため、現在のRM職員がRM研修から便益を受けていない。
- 5) 東部アフリカ地域税関能力向上プロジェクトが開発した業務モデルの活用が想定されていたが、流通の特色やフローが異なり想定どおりに活用することは難しかったこと。
- 6) OSBPの特性として、二国間における多様な政府機関の巻き込みが必要となることから、通常のプロジェクトに比べて意思決定プロセスに時間を要する。本来であれば、コーディネーションを念頭とした役割配置が望まれたと考えられる。

4-4 インパクト

上位目標：マムノ/トランス・カラハリ国境施設に、OSBPが導入され適切に運用される。

プロジェクト目標の達成は難しいため、プロジェクトの直接的な効果としてではないが、プロジェクトが法的枠組みやインフラデザイン開発の促進に貢献したことにより、上位目標の達成可能性が高まったため、本プロジェクトのインパクトはある程度高い。ただし、プロジェクトが達成できていない手続き面の体制構築は、外部条件の進捗を見ながらBURS/NCEが継続して取り組む必要がある。

表 4-1 上位目標の指標の達成状況

指標	達成状況						
a. 通関時間分析のため、輸出入申告データが履歴としてボツワナ側、ナミビア側にそれぞれ保存される。	輸出入申告データは既に保存されている。(指標bを入手するために必要な活動に該当するため、指標としては適切でない)						
b. 正規の輸出入申告書について申告からリリースまでの平均時間がプロジェクト開始前と比較して削減される。	<ul style="list-style-type: none"> 2011年2月に実施されたベースライン調査による申告からリリースまでの平均時間は以下のとおりである⁵²。 						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>場所</th> <th>手続きにかかる平均時間</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>マムノ</td> <td>7分 (全体の23.2%)</td> </tr> <tr> <td>トランス・カラハリ</td> <td>31分3秒 (全体の32.7%)</td> </tr> </tbody> </table>	場所	手続きにかかる平均時間	マムノ	7分 (全体の23.2%)	トランス・カラハリ	31分3秒 (全体の32.7%)
	場所	手続きにかかる平均時間					
	マムノ	7分 (全体の23.2%)					
トランス・カラハリ	31分3秒 (全体の32.7%)						
<ul style="list-style-type: none"> 終了時評価調査時点において、プロジェクトによるエンドライン調査は実施されていない。 							

上位目標はプロジェクト終了から3～5年後に達成される目標として設定されている。現時点では、両政府が政治的コミットメントを表明し、OSBP導入を優先事項として推し進め、ICTを含むインフラデザインに着手していることから、手続き面の能力整備をはじめ、これらの条件（法的側面、インフラ、ICT）がクリアになれば、上位目標の達成が見込まれる。

また、次のようなその他の正のインパクトが認められる。

プロジェクトは、OSBP導入の準備プロセスを促進した。法的整備はプロジェクトの本来のスコープに含まれていないものの、チルド国境視察の実施により、二国間交渉のプロセスを支援することに成功した。さらに、インフラ会議を通して政府関係機関を巻き込み、マスタープラン作成を導くとともに、国境の既存コーディネーションメカニズムの絆がより強固となったと報告されている。

負のインパクトは、終了時評価調査時点では報告されていない。

⁵² 詳細データについては付属資料「2. ミニッツ・合同評価報告書Annex11」を参照。

4-5 持続性

持続性は、OSBP導入に関する技術面での能力向上が図られれば、ある程度見込まれる。

(1) 政策的側面

両政府はOSBP導入を優先事項として掲げている。マムノトランス・カラハリ国境で習得した手続き方法を活用する形でBURSはザンビアと南アフリカ国境に、NCEはザンビア及びアンゴラ国境にOSBP導入の展開が計画されており⁵³、政策的な持続性が高い。

(2) 技術的側面

作成されたマニュアル（案）の試験的实施が可能でないため、実質的な訓練は行われておらず、OSBP手続き技術の持続性は低い。他方、通常の税関業務（HS、RM、関税評価）の研修を通じて習得した技術は、日常業務に適用されている。これらの研修参加者の個人的技術が、他の職員と共有されれば、組織的な能力向上につながることを期待される。ただし、NCEの新たに設立されたRM部門職員はプロジェクトの研修を受講できていないため、このギャップを埋めることが必要である。X線検査機材はいまだ運用されていないため、BURSがメンテナンスについて十分な技術を習得できていないと憂慮している。

(3) 財政的側面

BURS及びNCE⁵⁴ともに、マムノトランス・カラハリ国境事務所のインフラ整備のための予算を計上している。BURSの金額は終了時評価時点においては確定していないものの、NCEは1,000万ナミビアドル（約1億400万円相当）が承認されている。さらに、OSBP手続き開発予算として、BURSは40万ボツワナプラ（約480万円相当）、NCEは10万3,000ナミビアドル（約110万円相当）をそれぞれ計上している。OSBP導入の全体予算が把握されていないため、上記金額がどの程度を満たしているか定かではないが、予算確保という形でコミットメントが現れてきている。供与機材のメンテナンス予算は確保される必要がある。NCEはHS国内研修のメカニズムをRM等他の科目においても模倣する意欲を示しているが、予算確保が必要となる。BURSは、2013年から自由に活用できるようになった徴収税額の3%を、HS国内研修の継続、同様にRM研修がフィールド事務所でも実施されるように割り当てることが期待される。

4-6 結論

妥当性に関しては、ボツワナ・ナミビア両政府及び日本政府の政策とニーズに合致しているものの、プロジェクトデザインの適切性に制約があり、有効性、効率性、持続性に影響を及ぼしている。プロジェクトは通常の税関業務の基礎能力向上に尽力し、良い成果を上げているが、法的制約のために、プロジェクトの中核部分に該当するOSBP手続きマニュアルの開発や研修を完了することができなかったため、有効性は限定的である。有効性と同様の理由から効率性は高くない。法的側面の支援はプロジェクトのスコープに含まれていないため責任管理範囲を超えているものの、外部条件を少しでも満たすために尽力し、チルド国境視察を通じて政府関係機関のOSBPに対する理解を得た結果、二国間交渉のプロセスを促すようなインパクトを生み出している。さら

⁵³ BURSはザンビア国境のカズングラ、南アフリカ国境のパイオニアゲート、NCEはザンビア国境のワネラ/カティマムリロ、アンゴラ国境のオンカンゴ/サンタクララを予定している。

⁵⁴ NCEは財務省の一部門であるが、BURSは財務省管轄の半官半民の機関である。

に、インフラ会議の開催を通じて、両政府によるインフラマスタープランの作成を導いている。その結果、上位目標として掲げているマムノトランス・カハラリ国境におけるOSBPシステム導入の実現可能性が高まってきている。持続性を向上するためにも、BURS/NCEは継続してOSBP導入に必要なプロセス実施に励むとともに、関税業務の基礎研修の効果が維持され組織化されるためにも、HS、RM、関税評価の国内研修を継続することが期待されている。

全般的に、BURS、NCE、JICAは良好な関係を構築し、OSBP導入という課題に3者がともに挑んだ。本来のプロジェクト目標には達しなかったものの、2カ国においてOSBP導入の機運を高め、関税業務の基礎的能力向上が図られたことが、本プロジェクトの意義であったと考えられる。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

プロジェクト実施に支障をきたした外部条件に進捗が見られるものの、想定されたような活動実施の見通しが現時点ではまだ難しいため、当初の予定期間をもってプロジェクトを終了し、その進捗や成果の持続度合いをモニタリングする。前提条件、外部条件の確保が相当と判断され、先方ニーズと日本による協力の方向性が合致した場合には、フェーズ2を開始できるように備えることを提言する。

5-1-1 残りのプロジェクト期間における活動への提言

- (1) プロジェクト [ボツワナ統一歳入庁 (BURS)/ナミビア財務省関税局 (NCE)/日本人専門家] に対して
 - 1) マムノ/トランス・カラハリ国境税関職員の全員がOSBPについて理解するように徹底する。
 - 2) マムノ/トランス・カラハリ国境の通関業者を含む民間セクターを対象に、BURS/NCE税関職員がOSBPセミナーを開催する。日本人専門家は必要に応じて支援する。
 - 3) 税関職員及び民間セクターを対象としたOSBPマニュアルを開発するために、テクニカルチームを組成する。日本人専門家は必要に応じて技術的な助言を行う。マニュアルは、OSBP手続き、供与機材の運用⁵⁵とメンテナンス、ICT等を含む。テクニカルチームの詳細については付属資料「2. ミニッツ・合同評価報告書のAnnex13」、マニュアルの分野については「Annex10」を参照されたい。
 - 4) プロジェクトの効果を確認する（エンドライン）ため、及びOSBP導入前のベースラインを確保するために、通関業者を含むマムノ/トランス・カラハリ国境全体の手続き及び能力に係る調査を実施する。
 - 5) 研修を通じて習得した技術が組織化することを念頭に、予定されているHS本邦研修参加者の選出基準を設ける（例：帰国後に同僚に対するフィードバックセミナーの開催を必須条件とする等）。
 - 6) ワークショップや研修開催時には、参加者の理解度を確認するために評価ツール（アンケート、テスト等）の活用が必要である。フィードバックは次回の改善のために活用されることが望まれる。
- (2) ボツワナ統一歳入庁 (BURS) とナミビア財務省関税局 (NCE) に対して
 - 1) HS国内研修の継続や、RM及び関税研修も同様の国内研修の実現可能性を見いだすように努める。マムノ/トランス・カラハリ国境の税関職員が研修の便益を受けるように徹底する。
 - 2) 全員の研修参加者に参加証を発行する。優秀なトレーナーには、一定基準を設定し認定証を供与する。

⁵⁵ X線検査器及びフォークリフトの共同運用方法や計画策定は、マニュアル完成を待つ必要はない。

(3) JICAに対して

- 1) BURSとNCEが、マニュアル開発のために必要なコンサルタントのTORを2013年5月10日までにJICAに提出した場合は、コンサルタントを雇用する。JICAはTORについて5月17日までにコメントする⁵⁶。

(4) ボツワナの財務省及び両国の司法省に対して

- 1) OSBP法案及び二国間合意の完結を促進する。

5-1-2 プロジェクト終了後の方向性に関する提言

終了時評価調査の結果に基づいて、プロジェクトの持続性を確保するために、RJCCにおいてプロジェクトダイレクターであるBURS局長から以下の側面を含む「OSBP 実施戦略の策定」が必要であり、マニュアル作成のために雇用予定のコンサルタントのTORに織り込むことが要望された。

(1) 二国間コーディネーション部門

- 1) 役割
- 2) メンバー構成

(2) 既存の国境管理プロセスからOSBPプロセスへの移行

- 1) 情報/データ交換の枠組み
- 2) OSBP国境クリアランスプロセスと手続き

(3) 国境関係機関及び民間セクターの役割

(4) コミュニケーション戦略

(5) 必要とされる事項

- 1) インフラ及び建設
- 2) キャパシティビルディング
- 3) 予算算出及び予算割当

(6) 戦略的な開発支援パートナー

5-2 教訓

(1) ワン・ストップ・ボーダー・ポスト (OSBP) 導入に向けて

- 1) プロジェクトの有効性及び効率性確保のため、プロジェクト開始前に、前提条件及び外部条件を精査することが必要である。

① 他のコンポーネント（特に「手続き面」の開発）を支援するためには、法的枠組みの策定が前提条件である。

② ICTを含むインフラ整備が、手続き面の開発に影響を及ぼす外部条件として認識する。

⁵⁶ 終了時評価調査の結果を受け、RJCCにおいてBURSとNCEから、可能な限りプロジェクト終了までにマニュアルを完成させたいという声が挙げられた。そのため、テクニカルチームのTORを明確化し、プロジェクト終了までの行動計画を策定した（付属資料「2. ミニッツ・合同評価報告書Annex 13」参照）。他方、プロジェクト終了までの時間的制約と、マニュアルはコンサルタントに依頼することが多い風習から、マニュアル開発専門のコンサルタント雇用の要望が挙げられた。ただし、BURSはユーザーフレンドリーの視点に基づいて集約する者、NCEはOSBPの経験者による者と双方が想定するコンサルタントの専門性が異なった。そのため、テクニカルチームがコンサルタントのTORを作成し、5月10日までにJICAに提出することとされた。なお、終了時評価調査終了後、当該TORの作成、確認が行われ、コンサルタントが備上されている。

- ③ 国境をまたぐため、両国同時のプロジェクト開始が望ましい。
- 2) 既存のコーディネーションメカニズムを活用する形で、戦略（中央省庁）レベル及び現場（国境）レベルの双方において政府関係機関と民間セクターの巻き込みが必須である。プロジェクトのデザインから実施までのすべての段階において国境通関関係者の巻き込みが必要である。
 - 3) 新たなOSBP概念の理解を得るために、既存のOSBPサイトの視察が有効である。
 - 4) 他の支援プログラムやプロジェクトと連携することによって有効性、効率性が向上する。

(2) プロジェクトマネジメントの側面

- 1) プロジェクトの効果的な実施を確保するために、明確なコミュニケーション体制が構築されていることが不可欠である。スムーズなコミュニケーションに加え、技術移転を図るうえでも、プロジェクトにフルタイムベースのC/P職員の配置が考慮されることが望ましい。
- 2) プロジェクトマネジメントのためにPDMが活用されることが必須である。JICA専門家とC/Pがともに、指標の進捗状況をモニタリングすることが必要である。
- 3) 有効性を確保するために、問題分析を通して上位目標達成までに必要となるコンポーネント（目的と手段）を明確にし、プロジェクト目標を定める。そのうえで、プロジェクト目標の共通認識を図り、PDMの用語を明確に定義し、指標にも反映されることが不可欠である。
- 4) プロジェクトによる能力向上効果を図るためにも、研修開始及び終了時にキャパシティアセスメントが実施されることが重要である。
- 5) 研修の有効性、効率性、持続性を向上するために、将来的にどのように研修成果を組織化するかを念頭に、研修参加者の選出基準を設定することが望ましい（フィードバックセミナー、国内研修、該当専門部門からの参加、マムノ/トランス・カラハリ国境のようにターゲットエリアからの参加等）。
- 6) C/Pとの信頼関係構築及びオーナーシップ醸成、特に2カ国をまたぐ多様な関係者の巻き込みを要するOSBPプロジェクトでは、専門家の配置を工夫することが求められる。
- 7) OSBP事業の経験者を望む先方に対して、どの分野に日本の優位性があり、能力を発揮できるか慎重に検討することが、より効果的な支援につながる。

付 属 資 料

1. 調査日程
2. ミニッツ・合同評価報告書（英文）
3. OSBPフローチャート

1. 調査日程

調査日程

Project title:		The Project for the Establishment of the One Stop Border Post (OSBP) between Botswana and Namibia at Manuno / Trans-Kalahari Border Post		
Date	Consultant <i>Iseki</i>	<i>Oshikiri</i>	JICA / Japan Customs	
			<i>Tsujii</i>	<i>Kuramoto</i>
13 Apr 2013 (Sat)	16:40 Tokyo--> 20:00Hong kong(CX549) 23:45 Hong kong-->			
14 Apr 2013 (Sun)	06:25 Johannesburg(CX749) 09:30 Johannesburg--> 10:35 Windhoek(SA074) Meeting with Mr. Hamad and JICA Namibia office			
15 Apr 2013 (Mon)	Interview with NCE			
16 Apr 2013 (Tue)	AM: Interview with NCE PM: Move to Trans-Kalahari			
17 Apr 2013 (Wed)	AM: Interview with Manuno/Trans-Kalahari border officers 10:00- move to Gaborone			
18 Apr 2013 (Thu)	Meeting with Mr. Nishimura, JICA Botswana office Interview with BURS			
19 Apr 2013 (Fri)	Interview with BURS		16:40 Tokyo--> 20:00Hong kong(CX549) 23:45 Hong kong-->	
20 Apr 2013 (Sat)		16:40 Tokyo--> 20:00Hong kong(CX549) 23:45 Hong kong-->	06:25 Johannesburg(CX749) 09:30 Johannesburg--> 10:35 Windhoek(SA074)	
21 Apr 2013 (Sun)		06:25 Johannesburg(CX749) 11:55 Johannesburg--> 12:45 Garobone(SA1767)	11:25Windhoek--> 14:20Johannesburg(SA075) 18:10Johannesburg--> 19:10Garobone(SA1781)	
22 Apr 2013 (Mon)		8:00-9:00 Meeting with JICA Botswana office 10:30-13:00 Meeting with JICA experts 15:00-16:00 Meeting with SADC 16:00-18:30 Meeting among mission members		
23 Apr 2013 (Tue)		8:00-9:00 Meeting with Attorney General's Chenbers 10:00-11:00 Meeting with Ministry of Finance and Development Planning 13:30-18:00 Meeting with BURS and NCE Internal meeting among mission members		16:40 Tokyo--> 20:00Hong kong(CX549) 23:45 Hong kong-->
24 Apr 2013 (Wed)		8:00-18:00 Meeting with BURS and NCE		06:25 Johannesburg(CX749) 11:55 Johannesburg--> 12:45 Garobone(SA1767) Join the meeting
25 Apr 2013 (Thu)		8:00-18:00 Meeting with BURS and NCE		
26 Apr 2013 (Fri)		8:00-9:30 Meeting with BURS and NCE 10:00-10:30 Signing Minutes of Meetings 14:00-14:45 Report to JICA Botswana Office 15:00-16:00 Report to Embassy of Japan		
27 Apr 2013 (Sat)		09:25 Garobone-->10:20Johannesburg(SA1764) 12:30-->Johannesburg		
28 Apr 2013 (Sun)		07:15 Hong kong(CX748) 08:45 Hong kong-->13:55 Tokyo(CX548)		

MINUTES OF MEETINGS
BETWEEN THE TERMINAL EVALUATION TEAM OF
THE JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF BOTSWANA AND NAMIBIA
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
THE PROJECT FOR THE ESTABLISHMENT OF THE ONE STOP BORDER POST
(OSBP) BETWEEN BOTSWANA AND NAMIBIA
AT MAMUNO/ TRANS KALAHARI BORDER POST

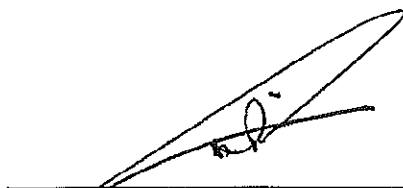
The Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”), had a series of discussions on the Japanese technical cooperation project named “the Project for the Establishment of the One Stop Border Post (OSBP) between Botswana and Namibia at Mamuno/ Trans Kalahari Border Post” (hereinafter referred to as “the Project”) for the terminal evaluation of the Project.

During the meetings, the Team and the relevant authorities concerned exchanged views and jointly evaluated the progress and achievements of the Project.

As the result of the discussions, the relevant parties agreed to the matters referred to in the document attached hereto.

The Minutes of Meetings shall not be legally binding on each party.

Gaborone, April 26, 2013



Mr. Phodiso P. Valashia
Commissioner
Customs and Excise
Botswana Unified Revenue Service
Republic of Botswana



Mr. Bevan S. Simataa
Commissioner
Customs and Excise
Namibia Customs and Excise
Ministry of Finance
Republic of Namibia



Mr. Koji Oshikiri
Leader
Terminal Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan

Table of Contents

1. Introduction	1
1.1 Background of the Terminal Evaluation.....	1
1.2 Objective of the Terminal Evaluation.....	1
1.3 Members of the Terminal Evaluation.....	1
1.4 Schedule of the Terminal Evaluation	2
2. Evaluation Process	3
2.1 Evaluation Methodology	3
2.2 Five Criteria of Evaluation.....	4
2.3 Data Collection Method	4
3. Project Achievement and Implementation Process	5
3.1 Inputs.....	5
3.1.1 Japanese Side	5
3.1.2 Botswana and Namibian Side.....	5
3.2. Activities Implemented	6
3.3 Achievements of the Outputs	6
3.4 Achievement of the Project Purpose	13
3.5 Implementation Process of the Project.....	14
4. Evaluation by the Five Criteria	18
4.1 Relevance	18
4.2 Effectiveness	18
4.3 Efficiency	19
4.4 Impact.....	19
4.5 Sustainability.....	20
5. Conclusion	21
6. Recommendations	21
7. Lessons Learned.....	22
8. The Way Forward.....	23

BM RUMAY

U

Annex

Annex 1	List of Stakeholders Consulted
Annex 2	Schedule of the Terminal Evaluation
Annex 3	Project Design Matrix (PDM) version 2.0
Annex 4	List of Experts
Annex 5	List of Equipment Provided
Annex 6	List of the Project Local Expenses
Annex 7	List of Counterparts
Annex 8	Summary of Project Activities
Annex 9	Lists of Training and Workshop
Annex 10	List of Proposed Categories of OSBP Manual and the Status of Drafting
Annex 11	Result of Baseline Survey
Annex 12	Result of Questionnaires on HS and RM trainings
Annex 13	List of Technical Team (TT) for the Development of OSBP Manual
Annex 14	The Way Forward

BM RMMS

✓

Abbreviations

AEO	Authorized Economic Operator
ASYCUDA++	Automated System for Customs Data (plus plus)
BURS	Botswana Unified Revenue Service
C/P	Counterpart
JICA	Japan International Cooperation Agency
NCE	Namibia Customs and Excise
OSBP	One Stop Border Post
R/D	Record of Discussions
SACU	Southern African Customs Union
SADC	Southern African Development Community
TK	Trans Kalahari
TKC	Trans Kalahari Corridor
TOT	Trainer of Training
TT	Technical Team
TRS	Time Release Survey
USAID	United States Agency for International Development
WCO	World Customs Organization

BM *AMM*

GA

1. Introduction

1.1 Background of the Terminal Evaluation

Upon requests from the both governments of the Republic of Botswana (hereinafter referred to as "Botswana") and the Republic of Namibia (hereinafter referred to as "Namibia"), the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") has supported the Botswana Unified Revenue Service (hereinafter referred to as "BURS") and the Namibia Customs and Excise, the Ministry of Finance (hereinafter referred to as "NCE"), as counterparts (hereinafter referred to as "C/P"), in the implementation of "the Project for the Establishment of the One Stop Border Post between Botswana and Namibia at Mamuno/Trans Kalahari Border Post" (hereinafter referred to as "the Project"). The duration of the Project is three years from October 2010 to October 2013 (Namibia officially joined the Project in September 2011).

Prior to the end of the Project's period, JICA dispatched the Terminal Evaluation Study mission in order to meet the following objectives, jointly with C/P.

1.2 Objective of the Terminal Evaluation

The objectives of the Terminal Evaluation are;

- (1) To review the progress of the Project (achievement and implementation process) and assess on the achievements in accordance with the five evaluation criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact, and Sustainability),
- (2) To identify the promoting factors and inhibiting factors of achievements of the Project,
- (3) To summarize recommendations for the remaining period of the Project, and draw lessons learned for the benefit of Botswana, Namibia and Japanese Governments.

1.3 Members of the Terminal Evaluation

The Evaluation of the Project was conducted with the cooperation of the Botswana and Namibian side. The detailed list of the stakeholders consulted by the Terminal Evaluation Team (hereinafter referred as "the Team") is included in Annex 1.

Terminal Evaluation Team

(1) The Botswana Side

Name	Position, Organisation
1 Mr. Phodiso P. Valashia	Commissioner, Customs and Excise, BURS
2 Mr. Buhalo Mudongo	General Manager, Regions and Compliance, BURS

(2) The Namibian Side

Name	Position, Organisation
1 Mr. Bevan S. Simataa	Commissioner, Customs and Excise, NCE
2 Mr. Uazapi Maendo	Deputy Director, Support and Service, NCE

(3) The Japanese side

Name	Designation	Position, Organisation
1 Mr. Koji Oshikiri	Leader of the Mission	Director, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
2 Mr. Kensuke Tsuji	Cooperation Planning	Deputy Director, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
3 Mr. Norikazu Kuramoto	Customs Administration	Deputy Director, Customs and Tariff Bureau, Ministry of Finance
4 Ms. Fumiko ISEKI	Evaluation Analysis	Researcher, Global Link Management

1.4 Schedule of the Terminal Evaluation

The Terminal Evaluation was undertaken from April 15th to 26th, 2013. The schedule is attached as Annex 2.

Handwritten signature and initials in black ink, including a large signature and a smaller mark below it.

2. Evaluation Process

2.1 Evaluation Methodology

In accordance with the new JICA Project Evaluation Guideline of June 2010, the Terminal Evaluation of the Project was conducted in the following process:

Step 1: The Project Design Matrix¹ (PDM) version 2.0 was adopted as the framework of the Evaluation exercise. The Project achievements were assessed with the PDM indicators.

PDM version 2.0 is attached as Annex 3.

Step 2: Analysis was conducted on the underlying causes that promoted or inhibited the achievement levels including both the Project design and Project implementation processes.

Step 3: An examination of the Project was conducted based on the five evaluation criteria: "relevance", "effectiveness", "efficiency", "impact", and "sustainability".

Step 4: Recommendations for the Project for the remaining period were formulated, as well as lessons learned for future Projects to be implemented by Botswana, Namibian and Japanese Governments.

Table 2-1 below shows the nine different components of a PDM logical framework.

Table 2-1: PDM Logical Framework

Overall Goal	The higher-order objectives to which a development intervention is intended to contribute.
Project Purpose	The intended development results of a project.
Outputs	The products and services which result from development interventions which are relevant to the achievement of outcomes.
Activities	Actions taken or work performed through which inputs, such as funds, technical assistance and other types of resources are mobilized to produce specific outputs.
Important Assumption	Hypotheses about risk factors which could affect the progress or success of a development intervention.
Objectively Verifiable Indicators	Quantitative or qualitative factor or variable that provides a simple and reliable means to measure achievement for the overall goal, project purpose and output of interventions.
Means of Verification	Sources to verify the indicators.
Inputs	Financial, human and material resources used for a development intervention.
Pre-condition	Conditions that must be met before starting interventions.

¹ Within the previous JICA Evaluation Guideline of 2004, the term Logical Framework, or Log Frame has been introduced in place of PDM. However, since the Project continued referring to this tool as PDM throughout the Project Period, this Report will use the term PDM.

BM RMD

CB

2.2 Five Criteria of Evaluation

Definition of the five evaluation criteria that were used in the analysis of the Terminal Evaluation is given in Table 2-2 below.

Table 2-2 : Definition of the Five Evaluation Criteria for the Terminal Evaluation

Five Evaluation Criteria		Definitions as per the JICA Evaluation Guideline
1.	Relevance	Relevance of the Project is evaluated by the validity of the Project Purpose and Overall Goal in connection with official development assistance policies of Japan, development policies of the Government of Botswana and Namibia, the needs of the target group and/or ultimate beneficiaries in Botswana and Namibia.
2.	Effectiveness	Effectiveness is assessed to what extent the Project has achieved its Project Purpose, clarifying the relationship between the Project Purpose and Outputs.
3.	Efficiency	Efficiency of the Project implementation is analysed with emphasis on the relationship between Outputs and Inputs in terms of timing, quality and quantity.
4.	Impact	Impact of the Project is assessed in terms of positive/negative, and intended/unintended influence caused by the Project.
5.	Sustainability	Sustainability of the Project is assessed in terms of institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievements of the Project will be sustained after the Project is completed.

2.3 Data Collection Method

Both quantitative and qualitative data were gathered and utilized for analysis. Data collection methods used by the Team were as follows:

- Literature/ Documentation
- Questionnaires² (Counterparts, Japanese experts)
- Key Informant interviews³ (Counterparts, Japanese experts)⁴
- Direct Observation (Mamuno/Trans Kalahari Border Post)

The detailed list of the stakeholders consulted by the Team can be found in Annex 1.

² Only the limited numbers of the completed questionnaires were submitted (BURS:2, NCE:2, Japanese expert: 1).

³ Due to the time constraints, the interviews with the stakeholders (relevant agencies) at the border was not able to be conducted.

⁴ No. of interviews: 23 CPs and 2 Japanese experts

BM RMA

AS

3. Project Achievement and Implementation Process

3.1 Inputs

3.1.1 Japanese Side

(1) Japanese Experts

Two positions of long-term experts (total three experts) have been dispatched under the titles of Chief Advisor and Coordinator/ Human Resource Development. Coordinator was replaced in October 2011.

12 short-term experts, in total, in the field of HS Classification and Customs Risk Management have been dispatched to be engaged in the activities related to Output 3.

The detailed list of experts is shown in Annex 4. Two more experts in the field of HS Classification are planned in June 2013.

(2) Provision of Equipment

Equipment which is necessary for the Project activities has been provided: project vehicle, fork lift, x-ray scanner, handheld metal detector, etc. Total amount equals to JPY 33.9 million. The detailed list of equipment provided is shown in Annex 5.

(3) Project Local Expenses

As of April 2013, a total of JPY 25.2 million was allocated for the operational expenses (including training expense, travel expense, expense for study tour) of the Project by the Japanese side. The details of the project local expenses are shown in Annex 6.

(4) Overseas Training/ Study Tour

The following overseas training and study tour were conducted:

- Technical Exchange in Thailand (6 persons, from January to February 2011)
- Customs Risk Management (12 persons, in October 2011)
- WCO conference on AEO program in South Korea (2 persons, in April 2012)

The further training in Japan in the field of HS Classification is considered before the end of the Project.

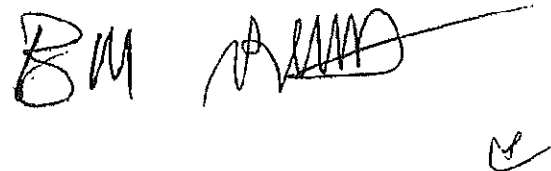
3.1.2 Botswana and Namibian Side

(1) Counterparts

a. Project Directors and Project Managers

The Project was headed by two Commissioners, Customs and Excise of each counterpart agency in Botswana and Namibia as Project Directors, and managed by Deputy Director/ General Manager as Project Managers.

b. Core counterparts and personnel

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large signature that appears to be 'BM' and another signature that is partially obscured by a horizontal line. There is also a small mark resembling a checkmark or the letter 'M' at the bottom right.

A total of six personnel were assigned as counterparts by the Botswana side and seven personnel by the Namibian side, who are engaged in respective activities including consideration for introduction of OSBP and training activities. The list of counterpart personnel at the time of Terminal Evaluation is shown in Annex 7.

(2) Stakeholders/ Partner Institutions

The stakeholders including Departments of Immigration, Police, Veterinary, Road Fund Administration, Roads Authority and the Ministry of Works and Transport, and those in the private sector such as clearing agents are targeted to be involved in the implementation of the Project.

(3) Provision of the office accommodation and cost covered by BURS and NCE

- Project Office for Japanese experts in BURS and in NCE
- Operational cost (water, electricity, etc.) of the Project Office by BURS
- Training rooms for the Project activities by BURS and NCE
- Training cost of HS domestic trainings by NCE⁵

3.2. Activities Implemented

Activities under Output 1 were implemented, but the understanding of OSBP concept required longer than expected. The implementation of activities under Output 2 was heavily hampered due to the delay in authorization of bilateral agreement as well as OSBP Bills in respective country. Activities under Output 3 were implemented as planned. The Summary of Activities as well as the list of training and workshop are shown in Annex 8 and in Annex 9 respectively.

3.3 Achievements of the Outputs

Output 1: The operational model of the OSBP for the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post is developed and shared with the stakeholders⁶.

Table 3-1: Achievements of Output 1 as per the indicators

Objectively Verifiable Indicators	Achievement
1-1: The developed operational model of an OSBP.	An operational model ⁷ , "OSBP Flow Chart," was proposed by the Japanese expert in Mar. 2011. It was agreed by Botswana in Mar. 2012 and by Namibia in Apr. 2012 respectively.
1-2: The number of workshops/seminars held for building consensus of an OSBP as well as the number of participants and level of understanding.	No. of workshops/seminars: 3 No. of participants: 108 Level of understanding: N/A (Data was not collected by the Project) For the detail, please refer to the table 3-2 below.

⁵ Entire cost of 1st domestic training and half cost of 2nd domestic training.

⁶ Stakeholders include critical public stakeholders such as Departments of Immigration, Police, Veterinary, Roads and the Ministry of Works and Transport, and those in the private sector.

⁷ At the final stage of the Terminal Evaluation when discussing the Way Forward, the need to develop OSBP implementation strategy was raised. It is believed that this gap was created because the Project defines that the development of OSBP Flow Chart satisfies "OSBP operational model." For the Way Forward, please see Annex – 14.

<p>1-3: The number of workshops/seminars held for disseminating operational model of the OSBP as well as the number of participants and level of understanding.</p>	<p>During the OSBP seminar for stakeholders conducted in Aug.2012 (under the activity 1-2), the OSBP operational model was explained. No. of workshops/seminars: 1 No. of participants: 61 Level of understanding: N/A</p>
---	---

According to the indicators, the achievement of Output 1 meets the expected level more or less at the time of Terminal evaluation, except the involvement of external stakeholders.

First, the Project organized the study tour in Thailand, as well as conducted OSBP seminar for Custom officers at Mamuno/Trans Kalahari border to gain the understanding on OSBP.

In May 2012, the developed OSBP Flow Chart, which explained the order of procedure with relevant agencies, was agreed by the both governments of Botswana as well as Namibia, and became the foundation for developing the operational procedure as well as for designing the infrastructure.

After the Mid-Term Review where the involvement of stakeholders was included in the activity, the Project conducted OSBP seminar for relevant agencies once and organized Chirundu bench mark missions (see below table 3-3). The Chirundu mission gained the understanding of relevant agencies including the Office of Attorney General on OSBP⁸.

In addition, the infrastructure committee was formed in September 2012 on the side of Botswana to look into the infrastructure issues with relevant agencies⁹. The introduction of Gate System has been discussed, and the benchmark mission to Kasumbalesa was planned but not materialized¹⁰. Infrastructure technical teams of Botswana and Namibia met in January 2013 and in March 2013 to discuss the development of Master Plan. Even though the scope of the Project does not include the construction of Infrastructure and the Gate System will less likely to be introduced, the infrastructure meeting became the platform to enhance the tie of existing coordination mechanism with relevant agencies¹¹, as well as to facilitate the process of developing Master Plan¹².

However, the Project has not succeeded in reaching out to those in private such as clearing agents, trading firms and banks as indicated in PDM¹³. In addition, there is a still room to ensure

⁸ During the interview, it was reported that the bench mark mission contributed in clarifying the issues to be indicated in legal instruments.

⁹ BURS organized Infrastructure technical team meeting with relevant agencies in Sept.2012, Nov.2012, Jan.2013 and Feb.2013.

¹⁰ According to the information obtained by BURS, the availability of Gate System was not certain at Kasumbalesa. Therefore, the mission was cancelled.

¹¹ The joint border control is conducted four times a year and joint border committee consisted of relevant agencies regularly meet.

¹² Namibia will require larger inputs on developing infrastructure where most cargo/trucks will be processed, while Botswana requires minor modification on existing infrastructure to process passengers. During the last joint infrastructure meeting in Feb.2013, the list of requirement for each relevant agency was developed. According to BURS, now it needs to be submitted to the national negotiation committee and to be agreed at bilateral negotiation. Namibia side has already engaged architect consultants through Ministry of Works and Transport to draw the infrastructure design. Botswana side is planning to do the same, once the decision is made at bilateral negotiation, and plans to complete the Master Plan within this year.

¹³ A Custom officer at the border showed the intention to conduct OSBP seminar, but requested the permission from JICA and Administration on which information to be disseminated. On the other hand, the Japanese expert concerns about conducting OSBP seminar targeting external stakeholders at this stage.

disseminating OSBP concept for all Customs officers at Mamuno/Trans Kalahari post¹⁴.

Table 3-2: List of workshop conducted under the activity 1-2

No.	Title	Place	Date	No. of participants	Level of Understanding
1	Seminar on Japanese Custom	Trans Kalahari	Dec.2011	17 (BURS 5, NCE:12)	N/A (Data was not collected by the Project.)
2	OSBP Seminar	Charleshill	Dec.2011	30 (BURS:13, NCE:17)	
3	OSBP Seminar for stakeholders	Charleshill	Aug 2012	61(Botswana: 43, Namibia:18) (Customs, Immigration, veterinary, police, transport)	
Total no. of participants				108	

Table 3-3: Chirundu benchmark mission under the activity 1-2

No.	Title	Place	Date	No. of participants	Level of Understanding
1	1 st Benchmark Mission	Chirundu	June 2012	10 (Botswana officials of bilateral negotiation)	N/A
2	2 nd Benchmark Mission	Chirundu	Aug 2012	9 (Namibia officials of bilateral negotiation)	N/A
3	3 rd Benchmark Mission	Chirundu	Mar 2013	10 (Botswana:3, Namibia:7 ¹⁵) (Border officials including stakeholders)	N/A
Total no. of participants				29	N/A

Output 2: Appropriate knowledge to properly operate the OSBP is acquired by the concerned Customs officers and the stakeholders.

Table 3-4: Achievements of Output 2 as per the indicators

Objectively Verifiable Indicators	Achievement:
2-1: The developed guideline (or manual) for operational procedure of the OSBP at the Mamuno/Trans Kalahari Border Post.	OSBP operational guideline has not been completed yet. The list of necessary category was submitted by the BURS/NCE in Mar.2012. Out of 12 categories, 6 has been drafted by the Japanese expert ¹⁶ and the comments were requested to BURS/NCE. For the detail, please refer to Annex 10.
2-2: The number of training held for Customs officers at the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post and for the stakeholders as well as the number of participants and level of understanding.	Training on the drafted OSBP guideline has not been conducted. The trainings on the provided equipment were conducted. No. of workshops/seminars: 3 No. of participants: 19 Level of understanding: N/A For the detail, please refer to table 3-5 below.

¹⁴ A case was reported that the Customs officer was not shared on the content of OSBP seminar from the participated supervisor.

¹⁵ Five participants were sponsored by JICA, while two (Ministry of Road, Police) were self-sponsored.

¹⁶ The Japanese expert considers the effect from legal aspects, infrastructure and ICT, which are not completed, on the development of the manual. Therefore, the identified categories were not fully developed.

According to the indicators, the achievement of the Output 2 is limited at the time of the Terminal evaluation. The delay in establishing legal aspects (the bilateral agreement as well as OSBP Bill in the respective country), which are set under the important assumptions, hindered the development of operational procedures. Furthermore, some part of the procedure was not able to be designed, since ICT¹⁷ as well as the design of infrastructure were not in place. The Project tried to pilot the joint inspection operation¹⁸ to fine tune the developed manual of “joint border management”, but it was not possible due to the legal requirement¹⁹.

The necessary category of OSBP procedure manual was submitted by BURS/NCE in May 2012. As for the parts which may not require the establishment of the legal aspects, infrastructure and ICT, the Japanese expert drafted 6 out of 12 categories by the time of Terminal evaluation. For the proposed categories of the guideline and the status of drafting the manual, please see Annex 10.

During the Mid-Term Review, it was agreed to establish the dedicated Technical Team (TT) at BURS and NCE respectively, in order to build the capacity of developing manual as well as to enhance the ownership through working together as a team. While the same issue was discussed at Regional Joint Coordination Committee in November 2012, the common understanding on the role of TT was not established. Although NCE called two staff for discussing on TT²⁰, still the status of the comment from TT members is not clear, whether their comments are individual or institutional. On the other hand, BURS plans to develop OSBP manual by utilizing the existing BURS Customs Guideline and extracting necessary information from the one developed by the Japanese expert, in order to make it more user-friendly. BURS approved the budget of 400,000 Pula for “Develop OSBP Processing Framework²¹” which includes the development of an OSBP manual, awareness raising of the public as well as the training of officers.

Since the trial of the manual has not been possible, the training for operational procedure was not in place. Therefore, the concerned Customs officers and the stakeholders have not developed the capacity, and not ready to operate the OSBP. Only the trainings on the provided equipment were conducted, although the equipment such as X-ray machine²² and forklift are not utilized as expected.

¹⁷ According to the general manager of BURS, USAID Trade Hub has been assisting the introduction of cloud computing system at Mamuno/Trans Kalahari border through Microsoft. The pilot tests were conducted in January and March 2013; the next trial is expected in May to solve the remaining adjustment.

¹⁸ At the time of Mid-Term Review, the preparation and the implementation of pilot implementation plan was deleted from PDM after finding out the constraints on legal aspects. When the part of OSBP procedure manual was drafted, the Project tried again conducting a trial, but again failed.

¹⁹ To implement the trial operation, Botswana side requires the authorization of OSBP Bill in place, while Namibia side reported to require only the approval from Minister of Finance.

²⁰ Mr. Marlin Matengu and Mr. Stanley Gurirab.

²¹ Ms. Gaone Arieff is assigned as a coordinator. BURS plans that the manual to be drafted by the staff of Customer service section and the comments to be requested from the relevant sections as well as from the regional offices. The engagement of the consultant is planned for the consolidation of the manual.

²² The acquisition of a license took long period, which was finally provided in Feb.2013. Since BURS commissioner is requesting the further training on X-ray for Customs officers, the Project is contacting the manufacturer to engage a Chinese expert in Trans Kalahari. In addition, BURS is planning to relocate the X-ray machine closer to the office.

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large signature that appears to be 'DM' and another signature that appears to be 'R. M. A.', along with some smaller initials.

Table 3-5: List of training conducted under the activity 2-2

No.	Title	Place	Date	No. of participants	Level of Understanding
1	1 st Training on operation of forklift truck	Mamuno	Mar.2011	BURS: 4	N/A
2	Training on operation of X-ray scanner	Mamuno	June 2012	7(BURS: 3, NCE:4)	N/A
3	2 nd Training on operation of forklift truck	Trans-Kalahari	Aug.2012	8(BURS:4, NCE:4)	N/A
Total no. of participants				19	N/A

Output 3: The capacity of the Customs officers to properly conduct operational and technical Customs procedures is enhanced.

Table 3-6: Achievements of Output 3 as per the indicators

Objectively Verifiable Indicators	Achievement						
3-1: The results of baseline survey.	<ul style="list-style-type: none"> A baseline survey for assessing the actual situation at the border was conducted in Feb. 2011. The discrepancy in the number of submitted declaration document was found. The average procedural time for Customs can be found below. <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th>Location</th> <th>Average procedural time²³</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mamuno</td> <td>7 mins (total²⁴ of 23.2%)</td> </tr> <tr> <td>Tans Kalahari</td> <td>31mins 3 seconds (total²⁵ of 32.7%)</td> </tr> </tbody> </table> For the detail result of the baseline, please see Annex -11. The list of training needs was submitted by BURS/NCE and agreed in May 2012. The baseline survey for capacity assessment of Customs officers was not conducted. 	Location	Average procedural time ²³	Mamuno	7 mins (total ²⁴ of 23.2%)	Tans Kalahari	31mins 3 seconds (total ²⁵ of 32.7%)
Location	Average procedural time ²³						
Mamuno	7 mins (total ²⁴ of 23.2%)						
Tans Kalahari	31mins 3 seconds (total ²⁵ of 32.7%)						
3-2: The number of workshops/seminars conducted for technical subjects as well as the number of participants and level of understanding.	<p>No. of workshops/seminars: 9 No. of participants: 187 (accumulated number); 25(actual no. of trained HS trainer:BURS:11, NCE:14)) Level of understanding: N/A For the detail, please refer to table 3-7 below.</p>						
3-3: The number of workshops/seminars conducted for operational procedures as well as the number of participants and level of understanding.	<p>No. of workshops/seminars: 2 No. of participants: 23 Level of understanding: N/A For the detail, please refer to table 3-8 below.</p>						
3-4: Action Plan developed by sensitized core officers at Customs administration.	<ul style="list-style-type: none"> Action Plans for HS domestic training were developed by BURS and NCE. Action plan for RM and Customs Valuation has not been developed. 						

According to the indicators, the Output 3 mostly meets the expected level of the achievement at the

²³ Cargos which go through Mamuno are mainly for transiting purpose, while the ones going through Trans Kalahari require the process of import and export.

²⁴ Total procedure time was 18mins 37seconds.

²⁵ Total procedure time was 52mins 23seconds. The procedure time of clearing agent was 32mins 21seconds, which is 34.0% of total.

time of Terminal evaluation. As for HS Trainer of Training (TOT) and Risk Management (RM) training, most participants responded that the trainings meet the expectation, while it was reported that two-day duration for Customs Valuation TOT was too short to cover the topic sufficiently hence the subsequent requests for further training. For the result of questionnaires on HS and RM trainings, please see Annex-12.

As for HS, 25 trainers (BURS:11, NCE:14²⁶) have been trained. They have conducted 34 domestic trainings (BURS:13 NCE:21²⁷), through which 413 officers (BURS:176, NCE:237) have been trained (equivalent to approximately 32.6%, 30.8% of the total Custom officers²⁸ respectively). NCE appreciated to have HS resource persons in each regional office now. Some of BURS participants have requested continuing HS domestic trainings to cover the remaining officers, since they recognize the importance of domestic training as refresher trainings for those who have served the Administration for several years as well as the introductory training for newly recruited officers. In addition, a few BURS participants conducted trainings for clearing agents with their own initiatives (reported as about 30 – 40 agents).

As for RM, 12 have participated in Japan training in Oct 2011 as well as in two follow-up trainings as below. During the baseline survey, the discrepancy in the number of submitted declared documents on Namibia and Botswana sides was found. The Japanese expert requested on the finding of the reasons to BURS/NCE, but the reason was not provided. Therefore, this issue was reflected when developing the curriculum of RM training.

RM participants from BURS had the intention to conduct workshops at major field offices, which did not materialize due to the budgetary constraints experience in 2012. To start with the one which do not require a budget, they are now planning to conduct training for internal staff at HQ (risk, investigation, PCA) in May.

According to interviews with BURS participants, the skills gained through trainings as well as materials are utilized when giving training for Graduate Training Program (GTP). In addition, through giving domestic trainings, HS trainers developed the sense of confidence in presentation.

Especially for combining HS TOTs and domestic trainings consecutively, the continuity of training and the cycle of information flow was appreciated by the participants. The interested items of TOT participants were included in training material, and the voice from domestic training was also reflected in the following TOT.

The joint trainings with both BURS and NCE were also appreciated, especially in the sense of experience sharing.

During the Terminal evaluation, the issuing of certification was requested as a sign of appreciation for the trainers' commitment. Furthermore, one of BURS participant wish to seek advice from the Japanese expert on re-structuring the section/unit, since BURS is planning to undertake

²⁶ NCE changed the participants from 1st to 2nd HS TOT, and also others joined later on. The one who participated consecutively in 2nd, 3rd and 4th TOT was 14.

²⁷ BURS conducted 3 sessions consisted of 13 trainings and NCE 2 sessions consisted of 21 trainings. Out of NCE domestic trainings, 11 trainings under the 1st session were self-sponsored by NCE.

²⁸ The number of BURS Custom officer is 540, while 769 for NCE.



re-organization of its existing organizational structure.

The trainings have produced positive effects, while there were some limitations on the effectiveness as following:

- ✦ On NCE side, most of the participants that received HS TOT were changed from 1st to 2nd TOT.
- ✦ None of the NCE staff from newly established RM section could participate in RM training, because RM training commenced prior to the establishment of RM section.
- ✦ Trainings did not include all the officers at Mamuno/Trans Kalahari border posts.
- ✦ Participants did not adequately impart the knowledge gained at the trainings with the office colleagues.

Although the training was not provided for AEO, it was reported that BURS officer benefited a lot from participating in WCO/AEO seminar in Korea and became a focal person of AEO at HQ.

Table 3-7: List of workshop conducted under the activity 3-2

No.	Title	Place	Date	No. of participants	Level of Understanding
1	1 st TOT on HS Classification	Gaborone	Nov 2011	BURS:14 (11+3 observers)	N/A
2		Windhoek	Dec.2011	NCE:11	
3	2 nd TOT on HS Classification	Gaborone	May 2012	BURS:14(11+3)	
4		Windhoek	June 2012	NCE:17	
5	3 rd TOT on HS Classification	Gaborone	Nov 2012.	BURS:14(11+3)	
6		Windhoek	Nov 2012.	NCE:19	
7	TOT on Customs Valuation	Gaborone	Jan.2013	BURS:32,	
8		Windhoek	Jan.2013	NCE:32	
9	4 th TOT on HS Classification	Windhoek	Mar 2013	34 (BURS:11, NCE:24 ²⁹)	
Total no. of participants				187 (BURS:11, NCE:14 ³⁰)	

Table 3-8: List of workshop conducted under the activity 3-3

No.	Title	Place	Date	No. of participants	Level of Understanding
1	The 1 st follow-up training on Customs Risk Management	Windhoek,	Jun 2012	11 (BURS:6, NCE:5)	N/A
2	The 2 nd follow-up training on Customs Risk Management	Gaborone	Nov 2012.	12 (BURS:6, NCE:6)	N/A
Total no. of participants				12(accumulated number 23)	N/A

²⁹ Those who did not participate in 1st-3rd participated.

³⁰ The no. of NCE officers who participated in 2nd, 3rd and 4th HS TOT consecutively.

3.4 Achievement of the Project Purpose

Project Purpose: The capacity of the Botswana and Namibia Customs administration and that of stakeholders are enhanced to enable them to properly operate the OSBP system.

Table 3-9: Achievements under Project Purpose as per the indicators

Objectively Verifiable Indicators	Achievement
a. Operational mechanism, procedures, etc. are introduced and performed properly according to the guideline (or manual) which is utilized and referred to among Customs officers.	N/A (Since OSBP system including ICT system has not been introduced, this indicator is not able to achieve.)
b. The number of times the Customs administrations provided advice, gazette and other necessary information to the Customs agents associations increases compared to that of before the start of the Project.	N/A (The Project did not collect the baseline nor end line data, since the Project has not conducted any activity involving Customs agents associations yet.)
c. The ratio of errors found in declaration documents submitted from the Customs agents decreases compared to that of before the start of the Project.	N/A (The Project did not conduct any training on the document preparation for Custom agents.)
d. The ratio of offense cases or disputes that occurred at the OSBP decreases compared to that of before the start of the Project.	N/A (Since OSBP system has not been introduced, this indicator is not able to achieve.)
e. The number of staff who applies the procedures or skills learned in the trainings to their daily Customs operations.	Out of 27 participants in HS training, the Project sent questionnaires to 23 of them. Out of 23, all of them (100%) utilizing General Interpretation of HS; 2 responded to queries from Customers, 1 introduced a new system of classification. Out of 12 participants in RM training, the Project sent questionnaires to 10 participants. Out of 10, all of them (100%) utilizing risk indicator and excel sheet daily; 3 developed the company profile.

According to the indicators, the achievement of the Project purpose is very limited. Some indicators (a, d) are only achievable after the introduction of OSBP system. Others indicators (b, c) require the involvement of clearing agents, but the Project has not succeeded in reaching out to them. On the other hand, through the questionnaires prepared by the Project for the Terminal evaluation as well as the interviews, it is found out that a few BURS participants conducted training on HS 2012 amendment to clearing agents with their own initiatives.

As for indicator "e", skills acquired through the trainings are applied to daily operations. For examples, for HS, responding to the queries from Customers; for RM, developing risk indicators, utilizing excel sheet and pivot table. BURS participants reported that they even drafted RM policy and informants handing manual. For all subjects (HS, RM, Customs Valuation), it is reported that the participants from BURS are utilizing the skills/knowledge/teaching material at GTP. Now RM section of BURS is also planning to make collection of seizure items. An officer of NCE RM unit also reported that the Customs officers are more alert on risk indicators and made a transporter under the surveillance after contacting the Police.

One of the aspects which might have hindered the achievement of the Project purpose is that the

common understanding of the definition on the Project purpose was not established. The Project members understand the benefit of introducing OSBP, but it was found through interviews that the majority do not have clear understanding of the scope of the Project, which is the capacity building on "Procedure."

Due to its unclear understanding, the Project ended up touching on the various aspects which might have diluted the efforts. On the other hand, the procedure requires the establishment of legal aspects, infrastructure design, ICT as well as coordination. Therefore, it may not have been possible for the Project to avoid touching on other components.

During the Terminal evaluation, there was a voice to desire the assignment of OSBP expert who could provide advice on entire process of introducing OSBP, including legal aspect, bilateral negotiation and design of infrastructure. This shows that there was a request on the Project beyond its scope.

3.5 Implementation Process of the Project

(1) The implementation status of the recommendations from the Mid-Term Review

	Recommendations from Mid-Term Review	Current Implementation Status
1	To hold Bilateral Steering Committee Meeting for Bilateral agreement in May 2012	Bilateral meetings were held in July 2012 in Gaborone; Nov.2012 in Swakopmund. The lawyer from each country met in Feb.2013 in Windhoek to discuss on the pending issues from Swakopmund meeting. It is expected that the bilateral agreement will be completed at the next meeting.
2	OSBP Bill to be tabled at Parliament in July 2012 for Botswana, while Namibia to catch up the process.	For Botswana side, it has been tabled before Parliament on April 9 th 2013 and now awaits second reading. For Namibia side, it is expected to be tabled at the second session of Parliament this year.
3	For both governments to be responsible for the modification of the border post buildings, while JICA to avail its budget for necessary human resource development and equipment.	BURS has not confirmed the budget for the modification of infrastructure, while NCE approved 10million NAD.
4-a	To include critical public stakeholders such as Departments of Immigration, Police, Veterinary, Roads/Road Fund Administration, Roads Authority and the Ministry of (Works and) Transport, as the members of JCC/RJCC.	The relevant governmental stakeholders are included in the infrastructure meeting. But for RJCC, during Bilateral Technical Committee in August 2012, it was decided to be on need basis, since it would be over populated. They are to be called for national meetings.
4-b	For JICA to include those public and private stakeholders in the Project activity.	OSBP seminar was conducted once for relevant governmental stakeholder. They are also included in the Chirundu benchmark mission.
4-c	In the case of matters beyond both Customs, official communications from the Project to the relevant stakeholders to be made through the Ministry of Finance.	Mostly done.

BM 


5-a	BURS and NCE have agreed on the issues for introducing the OSBP as in Annex 3-1 of the Mid-Term Review report.	Mostly issues in Annex 3-1 are implemented, except for: 1) the involvement of external stakeholders such as clearing agents, transporters and banks. 2) the assignment of dedicated additional personnel to assist in daily management of the Project. 3) JICA to fund the quarterly joint meetings of the Project technical teams. 4) the assessment of the border situation (automation of process, interfacing of systems and information sharing)
5-b	Issues to be solved as mentioned in Annex 3-2 of the Mid-Term Review report.	Most issues have not been solved, since there has been not much progress.
5-c	BURS and NCE to set up dedicated technical teams to deal with these issues in Annex 3-1 and 3-2.	BURS set up the technical team for developing OSBP manual, while NCE appointed two staff as dedicated personnel. However, it seems the communication was not sufficient enough to have the team functional as intended. The Japanese expert was drafting the manual by own, requesting comments from BURS/NCE.
6	Local experts to be hired in the Project, if C/P and JICA agree on TORs.	TOR was prepared. However, the need to hire a local expert is less, as the remaining of the Project is only six months.
7	For JICA to provide training activities based on the needs identified by BURS and NCE. Sensitization and bench marking activities to share good practices in other projects for the OSBP to be included in the trainings.	The list of training needs was submitted to JICA experts in May 2012. Apart from HS, RM, Customs Valuation and equipment handling which target on Custom officers, others have not been conducted, especially the one targeting the external stakeholders ³¹ . Furthermore, a trial of coordinated border management could not be in place mainly due to the legal constraint on Botswana side.
8	BURS and NCE to complete consultation with stakeholders on the "flow chart" of the OSBP proposed by the Project experts and to provide the experts with comments by the end of March 2012;	It was agreed by the both governments by April 2012.
9	For BURS and NCE to share with the Project experts the latest versions of the draft OSBP Bill, the draft bilateral agreement in a timely manner, whenever available.	According to the Japanese experts, the documents were not shared in a timely manner. During the terminal evaluation, the draft OSBP Bill and draft bilateral agreement were submitted by NCE.
10	BURS and NCE to take initiatives to build necessary synergies between the Project and all other initiatives on the OSBP.	There are various assistances from other agencies ³² which benefit the introduction of OSBP. Main one is USAID Trade Hub for IT connectivity, but the special initiatives to build synergies with the Project were not necessary in place.

³¹ The Japanese expert prioritizes the Custom officers to be equipped with the sufficient skills/knowledge first so that they can respond to external stakeholders effectively.

³² SACU, IMF for RM, UNCTAD, EU etc.

BM *[Signature]*
A

(2) Management

Monitoring of the Project was conducted based on PO, while PDM was not utilized appropriately. The terminologies in PDM were not defined clearly, nor the progress of the indicators was not sufficiently monitored. Furthermore, it was requested during the interviews that the monitoring visit to the border to be more frequent and the decision-making meeting to be held quarterly such as technical meeting, since JCC is held only annually.

(3) Promoting factors

a. Trainings under Output 3

- ♦ Continuity

As indicated under the Output 3, the continuity of HS TOT and combining the implementation of domestic trainings in between TOT was appreciated by the participants, as it created the cycle of information flow by reflecting participants' interests in TOT.

- ♦ Effective order of Japan RM training and RM follow-up trainings

By acknowledging the impact of risk management through observing the mechanism in Japan, the participants were motivated to learn the theory.

- ♦ Practical training

Not only the theory, trainings contain case studies based on the realities, which made participants think by themselves and develop their presentation skill.

- ♦ Joint training

Trainings were good occasions for experience sharing between Botswana and Namibia.

- ♦ TOT mechanism

NCE appreciated the TOT mechanism and has intention to replicate the similar system for other topics such as RM and Customs Valuation. BURS also realized the benefit of TOT mechanism, which has been dormant since the establishment of BURS while the previous Revenue Authority had the training center.

- ♦ Initiatives taken by BURS/NCE

- NCE showed its commitment soon after joining the Project one year later than BURS and provided the HS training budget³³.

- The members of newly established RM section in NCE strived to extract the skills gained from Japan and follow-up trainings from the participants, even though they themselves did not participate in those trainings.

- Participants of HS TOT from BURS conducted the training for clearing agents.

³³ The venue cost of 1st-4th HS TOT trainings, entire cost of 1st domestic training, half cost of 2nd domestic training.

BM  

- Participants of RM trainings from BURS plan to conduct the internal training at HQ in May. They also have intention to conduct domestic trainings at major field offices if the budget approves.

c. Chirundu mission

The involvement of stakeholders in Chirundu mission, especially the Office of Attorney General assisted in the conceptualization of OSBP legal framework and push forward the process of bilateral negotiation.

(5) Inhibiting factors

a. Important assumptions were not met

- ♦ Bilateral agreement and OSBP Bill

The delay in signing of the above legal instruments hampered the development of OSBP procedure as well as the implementation of trial operation.

- ♦ Continuation of the trained officers

10 out of 11 NCE participants of 1st HS TOT were changed, therefore the participants at 2nd HS TOT were almost all new members. Furthermore, the main contact person of the Project in NCE was changed³⁴.

b. Absence of Commissioner and the focal point of the Project

Since the beginning of the Project, the commissioner of BURS was absent for more than one year³⁵, as well as the focal point of the Project was not in the office for half year. The absence of the top leader and the focal point created the gap in decision making.

c. Communication: the involvement of CPs and the sense of ownership

Although the relationship between CPs and Japanese experts has been cordial, the communication has not been necessarily smooth, as the case seen the unclear role of Technical Team for manual development. The other aspect may be the less effective involvement of CPs by Japanese side, which could have slowed the process on cultivating the sense of ownership.

d. Involvement of various agencies

Decision making was delayed due to the need to consult with various agencies for introducing the new concept of OSBP.

³⁴ The predecessor resigned and the successor was assigned in Oct. 2012.

³⁵ During the absence of Commissioner, two deputy director took turn to be an acting commissioner. The current Commissioner was assigned in December 2011.

Handwritten signatures and initials, including a large signature that appears to be 'BM' and another signature that is more stylized and less legible.

4. Evaluation by the Five Criteria

4.1 Relevance

Relevance of the Project is high in terms of the policies and the needs of the governments of Botswana (GoB), Namibia (GoN) and Japan (GoJ), while there is the limitation for the strategy of the Project.

(1) The needs and policies of GoB/GoN

Introduction of the OSBP at Mamuno/ Trans Kalahari Border Post remains high priority for the both governments as a part of regional economic integration in the region³⁶.

(2) The policy of GoJ

The Project matches the assistance policy of the Japanese Government including the establishment of regional corridors for trade facilitation as well as the commitment of TIVAD IV. In addition, to build the foundation for economic development, the Project is set as a JICA's priority area of development assistance both in Botswana and Namibia.

(3) Need of BURS and NCE

The Project meets the needs of BURS and NCE to enhance their capacity of Customs administrations for the proper operation. Especially for BURS, there has been less training since it changed its institutional structure from Revenue Authority. Therefore, the Project, especially through domestic training, filled the gap to reach out the larger number of Customs officers.

(4) Appropriateness of the strategy

The establishment of the legal aspect must have been the pre-condition for the Project. In addition, the establishment of ICT and infrastructure design should have been considered as important assumptions for the Project activity of developing procedure. Furthermore, the starting the Project with two countries was desirable at the same time.

4.2 Effectiveness

The prospect of achieving the Project purpose is low, and the effectiveness of the Project is limited.

The factors lowered the effectiveness are:

a. As indicated in the relevance, the important assumptions were not met (the establishment of legal aspects, infrastructure, ICT), which hampered the development of OSBP manual and the implementation of trial operation.

b. The Project purpose was not clearly defined, and the common understanding of the Project scope was not established. This might have allowed the Project efforts to spread over to various

³⁶ OSBP is indicated in BURS Annual Report 2011 as well as Annual Business Plan; NCE also included OSBP activity in their annual plan.

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large signature that appears to be 'BM', another signature that looks like 'RUM', and the initials 'AL'.

components.

c. The trainings on general Customs operational areas such as HS, RM and Customs Valuation have produced tangible effects. The consideration to ensure including staff from Mamuno/Trans Kalahari border post in the above trainings could have been enhanced the effect of trainings to be utilized, once OSBP system is introduced.

4.3 Efficiency

The efficiency is not high. There were more factors which reduced the efficiency.

Constraints on the efficiency:

- a. The Japanese expert not utilized sufficiently as expected, due to the legal constraints
- b. Non utilization of the provided equipment (X-ray machine and fork-lift)
- c. The absence of Project Directors in BURS, as well as the change of Project focal point in NCE
- d. Insufficient utilization of training participants as resource persons in NCE
 - ♦ The change of 1st HS TOT participants
 - ♦ Staff in newly established RM section not benefiting from Project RM trainings.

The factors improved the efficiency:

- ♦ A JOCV assisted in the Project providing the training of forklift-truck.
- ♦ The approach of RM training, which was consisted of the training in Japan first followed by the theoretical and technical trainings, enabled the participants to understand the benefits of RM and motivated their theoretical learning.

4.4 Impact

Overall Goal: An OSBP is introduced and managed at the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post.

Table 4-1: Achievements under Overall Goal as per the indicators

Objectively Verifiable Indicators	Achievement						
a. The lodgment data are kept as track records for analysis of clearance time.	The lodgment data has been already kept. (This indicator is not suitable, as it is an activity necessary to obtain the indicator b.)						
b. The mean time from lodgment to release for legitimate declarations is reduced compared to that of before the start of the Project.	<ul style="list-style-type: none"> ♦ According to the baseline survey conducted in Feb.2011, the mean time was as follows. For the detail, please see Annex 11. <table border="1" data-bbox="692 1720 1295 1850"> <thead> <tr> <th>Location</th> <th>Average Custom procedural time</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mamumo</td> <td>7 mins (23.2% of total procedure)</td> </tr> <tr> <td>Trans Kalahari</td> <td>31mins 02seconds (32.7% of total procedure)</td> </tr> </tbody> </table> ♦ The endline data was not collected by the Project at the time of Terminal evaluation. 	Location	Average Custom procedural time	Mamumo	7 mins (23.2% of total procedure)	Trans Kalahari	31mins 02seconds (32.7% of total procedure)
Location	Average Custom procedural time						
Mamumo	7 mins (23.2% of total procedure)						
Trans Kalahari	31mins 02seconds (32.7% of total procedure)						

Overall Goal, the introduction of fully operational OSBP, might be achieved within three to five years after the end of the Project, since both governments have set OSBP as their priorities and are showing their political commitment to complete the legal aspect and taking care of infrastructure including ICT.

Other positive effects produced by the Project:

The presence of the Project has accelerating the preparatory phase of introducing the OSBP. For example, by conducting the Chirundu benchmark missions, the Project succeeded in supporting the process of bilateral negotiation, even though the scope of the Project did not contain assisting the legal aspects. Furthermore, by involving the relevant agencies through infrastructure meetings, it is reported that the tie of existing coordination mechanism at the border has been strengthened.

No negative impact was observed during the Terminal Evaluation.

4.5 Sustainability

(1) Policy environment

Both governments set the introduction of OSBP as their priorities. NCE is planning to build OSBP at Zambian and Angolan borders³⁷ by replicating the procedure obtained in Mamuno/Trans Kalahari border posts, while BURS is considering the same at Zambian and South African borders³⁸. Therefore, the policy environment is favorable to continue the initiatives started by the Project.

(2) Technical aspects

Sustainability of what has acquired for OSBP procedure is low, since the trial has not been done. On the other hand, the skills obtained for general Customs operational areas (HS, RM, Customs Valuation) are applied in daily operation. If those skills of individual participants continue being shared with other officers, it is expected to build the institutional capacity. The reservation is for NCE in the area of RM, since the staff in newly established RM section has not directly benefited from RM trainings. As for maintenance aspect of X-ray scanner provided for Botswana, BURS raised concern, since it has not been operational yet.

(3) Financial sustainability

Both BURS and NCE have budgeted for infrastructure development at Mamuno/Trans Kalahari border post, the amount for BURS has not been approved yet, while NCE has already approved 10 million NAD. BURS and NCE also allocated the budget for developing OSBP Procedure of 400,000 Pula and 103,000 NAD respectively. The budget for maintenance of provided equipment also needs to be ensured. As for trainings for general Customs operations, NCE has intention to continue HS domestic training and explore the possibility of replicating TOT and domestic mechanism to other areas including RM. BURS is expected to utilize 3% of revenue for continue HS domestic training as well as to allow RM participants to conduct similar field office training.

³⁷ Wenela/Katima Mulilo at Zambian border, Oshikango/Santa-Clara at Angolan border.

³⁸ Kazungula at Zambian border and Pioneer Gate at South African border.

Handwritten signatures and initials in black ink. On the left, the letters 'BM' are written in a large, stylized font. To the right, there is a long, horizontal signature that appears to be 'R. M. M.'. Below this signature, there are some smaller, less distinct initials or marks.

5. Conclusion

Regarding the relevance, the needs and the policies of GoB, GoN and GoJ were met, while the the Project design had a certain shortcoming. The Project faced the challenges from legal constraints which were beyond the control of the Project. The development of manual and training on OSBP procedure were not completed. As a result, the effectiveness is limited. On the other hand, the Project strives to build the capacity in the general Customs operational areas on HS, RM and Customs Valuation, which have produced positive effects. The efficiency of the Project was not high. Even though the legal aspect was not in the scope, the Project created some impact, succeeded in gaining the understanding of the stakeholders on OSBP and supported the process of bilateral negotiation. In addition, by organizing the infrastructure meeting, the Project contributed to set the direction to develop the infrastructure master plan. As a result, the introduction of OSBP at Mamuno/Trans Kalahari post, the overall goal, has become within the reach. In terms of sustainability, it is expected that both BURS and NCE continue putting efforts to realize the necessary requirement to introduce OSBP. In addition, both Administrations are expected to continue trainings for HS, RM and Customs Valuation so that the training effects will be sustained and institutionalized in both administrations.

Overall, the Project enjoyed good relationship between BURS, NCE and JICA, gaining the momentum to kick off the introduction of OSBP in both countries, by trying to overcome the challenges together.

6. Recommendations

For the remaining period of the Project

For the Project

1. Conduct OSBP seminar for external stakeholders such as clearing agents at Mamuno/Trans Kalahari border posts by BURS/NCE Customs officers with the assistance of the Japanese expert if necessary. (Output 1 to be combined with the activity under Output 2)
2. Ensure Customs officers at Mamuno/Trans Kalahari border posts are trained on OSBP (Output 1)
3. Establish the Technical Team (TT) to develop the OSBP manual for Customs officers as well as for external stakeholders. A Japanese expert to advise on the technical aspects as necessary. The manual should cover OSBP procedures, equipment utilization and maintenance³⁹, ICT, etc. For the TT, please see Annex - 13 and for the category of the manual Annex – 10. (Output 2; **Top Priority**)
4. Conduct a survey on the processes flow and the capacity of entire border agencies including clearing agents at Mamuno/Trans Kalahari border posts to see the effect of the Project as well as to obtain the baseline data for introducing OSBP. (Output 3, Overall Goal)

³⁹ The development and implementation of strategy for utilization of scanners and forklift should not wait for the finalization of the manual.

Handwritten signatures and initials in black ink, including a large signature that appears to be 'BM' and another signature that appears to be 'RMM' with a long horizontal line extending to the right. There are also some smaller initials or marks below.

5. Set the criteria of HS training participants in Japan by planning how to ensure the utilization of the individually acquired skills to be institutionalized (sharing with other staffs through conducting the feedback seminar). (Output 3)
6. When conducting workshops as well as trainings, evaluation tools should be used to gage the understanding of participants. The feedback from those evaluation exercises should be utilized for the improvement of the next sessions. (Output 1, 2, 3)

For BURS and NCE

7. Look into the measures to continue HS domestic training as well as to conduct the similar internal trainings for RM and Customs Valuation. Endeavor to ensure that Customs officers from Mamuno/Trans Kalahari borders benefit from the trainings.(Output 3)
8. Issue attendance certificates to all trainees. Recognition certificate will be given to successful trainers. (Output 3)

For JICA

9. Engage a consultant to develop the manual for the remaining categories if BURS/NCE submits a necessary draft TOR by May 10th 2013. JICA to provide comment on TOR by May 17th⁴⁰.(Output 2)

For MOFDP and the Office of Attorney General for both countries

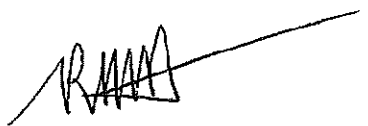

10. Accelerate the finalization of the OSBP Bill and Bilateral Agreement. (related to Output 2)

7. Lessons Learned

To introduce OSBP

1. In order to ensure the effectiveness and the efficiency of the OSBP Project, it is necessary to examine the pre-conditions and important assumptions thoroughly prior to the initiation of the Project.
 - a. The establishment of legal aspects is the pre-condition for supporting the other aspects, especially the development of the procedure.
 - b. Development of ICT and infrastructure should be considered to be factors influencing the development of the procedure.
2. It is essential to consider the involvement of relevant governmental agencies at strategic and operational level as well as private sector by utilizing the existing coordination mechanism. This involvement should be all the stages of the Project, starting from design to the end.

⁴⁰ If the appropriate TOR for consultant is not developed by the May 17th, JICA will not be able to consider the engagement of the consultant due to the time constraint for the necessary procurement process.

BM 


3. The study visit to an existing OSBP site can be effective to gain the understanding on the new OSBP concept.
4. It is more effective and efficient to create synergies with other on-going Projects and Programs.

For Project Management

5. It is essential to have a clear communication strategy to ensure the effective implementation of the Project. The assignment of dedicated personnel on full-time basis is to be considered for the smooth communication and skills transferred to the dedicated personnel.
6. PDM must be utilized for the Project Management, and the development of the indicators should be jointly monitored by JICA experts as well as CPs.
7. In order to maintain the effectiveness, the common understanding of the Project Purpose should be established and terminologies in PDM should be clearly defined.
8. To ensure monitoring the effect of the Project on capacity building, the capacity assessment should be conducted at the beginning and the end of the trainings.
9. In order to enhance the effectiveness, the efficiency and the sustainability of the trainings, the criteria should be set when selecting participants by planning how to institutionalize the individual skills acquired through the trainings (feedback seminar, domestic training, a person from designated section, a person from the targeted area as the case of Mamuno/Trans Kalahari border posts etc.).

8. The Way Forward

Based on the result from the Terminal evaluation, the way forward was discussed to ensure the sustainability of the Project. For the detail, please see Annex – 14.

BM 


Annex 1

List of Stakeholders Consulted

<Botswana>

Name	Position
<i>1. BURS</i>	
Mr. Phodiso Valashia	Project Director, Commissioner, Customs and Excise
Mr. Buhalo Mudongo	Project Manager, General Manager, Regions and Compliance
Ms. Gaone Arieff	Customs Manger, Customer Support
Mr. Molemi Pule	General Manager, Technical Service
Ms. Bophone Matshidiso Selebatso	Custom Manager, CVO: Classification, Valuation & Origin Unit
Ms. Khana Ietebele	Principal Customs Officer, Post-Clearance Audit Unit
Ms. Kelekwang Maikano	Principal Customs Officer
Ms. Phodiso Moselekatse	Principal Customs Officer
Ramarumo M. Gaositwe	Customs officer
Ms. Zakappi	Principal Customs Officer, Mamuno
Mr. Gaone Thela	Senior Custom Officer, Mamuno
<i>2. Ministry of Finance and Development Planning</i>	
Mr. Kelapile Ndobano	Deputy Secretary, Macroeconomic Policy
<i>3. Attorney General's Chambers</i>	
Ms. Tebogo Tyolo	Attorney, Commissioner of OATHS
Mr. Loeto Morapedi	Attorney

BM ~~RAM~~
CP

<Namibia>

Name	Position
<i>1. NCE</i>	
Mr. Bevan Simataa	Project Director, Commissioner, Customs and Excise
Mr. Uazapi Maendo	Project Manager, Deputy Director, Support Services
Ms. Peneyambeko Kapofi	Chief Customs Officer, International Relation Office
Ms. Jacqueline Tjiseseta	Deputy Director, Risk Management
Mr. Francis A.H. Aikuti	Chief, Customs & Excise
CN Winklar	Chief Customs & Excise Officer
Ms. Susan Beukes	Controller, Training
Mr. M. Matengu	Contoroller, Trans Kalahari
<i>2. Office of Attorney General</i>	
Mr. Ono-Roldoy Nangdo	Chief Legal Officer
Mr. Christoph Seimelo	Legal Officer

<JICA Project>

Name	Position
Mr. Sakae Hamada	Chief Advisor
Mr. Yoshihiko Nishimura	Coordinator/Human Resource Development

BM ~~RAMA~~
CP

Schedule of the Terminal Evaluation

Project title:		The Project for the Establishment of the One Stop Border Post (OSBP) between Botswana and Namibia at Mamanu / Trans-Kalahari Border Post			
Date	Constitution	JICA / Japan Customs			
		Isaki	Oshikiri	Tsuji	Kuramoto
13 Apr 2013 (Sat)	16:40 Tokyo-> 20:00 Hong kong(CX549) 23:45 Hong kong->				
14 Apr 2013 (Sun)	06:25 Johannesburg(CX749) 09:30 Johannesburg-> 10:35 Windhoek(SA074) Meeting with Mr. Hamad and JICA Namibia office				
15 Apr 2013 (Mon)	Interview with NCE				
16 Apr 2013 (Tue)	AM: Interview with NCE PM: Move to Trans-Kalahari				
17 Apr 2013 (Wed)	AM: Interview with Mamanu/Trans-Kalahari border officers 10:00- move to Gaborone				
18 Apr 2013 (Thu)	Meeting with Mr. Nishimura, JICA Botswana office Interview with BURS				
19 Apr 2013 (Fri)	Interview with BURS			16:40 Tokyo-> 20:00 Hong kong(CX549) 23:45 Hong kong->	
20 Apr 2013 (Sat)		16:40 Tokyo-> 20:00 Hong kong(CX549) 23:45 Hong kong->		06:25 Johannesburg(CX749) 09:30 Johannesburg-> 10:35 Windhoek(SA074)	
21 Apr 2013 (Sun)		06:25 Johannesburg(CX749) 11:55 Johannesburg-> 12:45 Gaborone(SA1767)		11:25 Windhoek-> 14:20 Johannesburg(SA075) 18:10 Johannesburg-> 19:10 Gaborone(SA1781)	
22 Apr 2013 (Mon)		8:00-9:00 Meeting with JICA Botswana office 10:30-13:00 Meeting with JICA experts 15:00-16:00 Meeting with SAUC 16:00-18:30 Meeting among mission members			
23 Apr 2013 (Tue)		8:00-9:00 Meeting with Attorney General's Chambers 10:00-11:00 Meeting with Ministry of Finance and Development Planning 13:30-18:00 Meeting with BURS and NCE Internal meeting among mission members			16:40 Tokyo-> 20:00 Hong kong(CX549) 23:45 Hong kong->
24 Apr 2013 (Wed)		8:00-18:00 Meeting with BURS and NCE			06:25 Johannesburg(CX749) 11:55 Johannesburg-> 12:45 Gaborone(SA1767) Join the meeting
25 Apr 2013 (Thu)		8:00-18:00 Meeting with BURS and NCE			
26 Apr 2013 (Fri)		8:00-9:30 Meeting with BURS and NCE 10:00-10:30 Signing Minutes of Meetings 14:00-14:45 Report to JICA Botswana Office 15:00-16:00 Report to Embassy of Japan			
27 Apr 2013 (Sat)		09:25 Gaborone->10:20 Johannesburg(SA1764) 12:30->Johannesburg			
28 Apr 2013 (Sun)		07:15 Hong kong(CX748) 08:45 Hong kong-> 13:55 Tokyo(CX548)			

BM RMM

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Method of Measurements	Important Assumptions
<p>Overall Goal: An OSBP is introduced and managed at the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - The lodgment data are kept as track records for analysis of clearance time. - The mean time from lodgment to release for legitimate declarations is reduced compared to that of before the start of the Project. 	<ul style="list-style-type: none"> Lodgment data Records of Time Release Study Annual Report of BURS 	
<p>Project Purpose: The capacity of the Botswana customs administration and that of stakeholders¹ are enhanced to enable them to properly operate the OSBP system.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Operational mechanism, procedures, etc. are introduced and performed properly according to the guideline (or manual) which is utilized and referred to among customs officers. - The number of times the customs administrations provided advice, gazette and other necessary information to the customs agents associations increases compared to that of before the start of the Project. - The ratio of errors found in declaration documents submitted from the customs agents decreases compared to that of before the start of the Project. - The ratio of offense cases or disputes that occurred at the OSBP decreases compared to that of before the start of the Project. - The number of staff who applies the procedures or skills learned in the trainings to their daily customs operations. 	<ul style="list-style-type: none"> Records of Time Release Study Annual Report of BURS Lodgment data Number of offense cases or disputes / Lodgment number Questionnaire to trainees 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilities necessary for the smooth operation of the OSBP are constructed at the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post by respective Governments. - An OSBP is officially opened at the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post. - Budget for operation of the OSBP is allocated properly by customs administrations of Botswana and Namibia.
<p>Outputs:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. The operational model of the OSBP for the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post is developed and shared with the stakeholders. 2. Appropriate knowledge to properly operate the OSBP is acquired by the concerned customs officers and the stakeholders. 3. The capacity of the customs officers to properly conduct operational and technical customs procedures is enhanced. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 The developed operational model of an OSBP. 1.2 The number of workshops/seminars held for building consensus of an OSBP as well as the number of participants and level of understanding. 1.3 The number of workshops/seminars held for disseminating operational model of the OSBP as well as the number of participants and level of understanding. 2.1 The developed guideline (or manual) for operational procedure of the OSBP at the Mamuno/Trans Kalahari Border Post. 2.2 The number of training held for customs officers at the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post and for the stakeholders as well as the number of participants and level of understanding. 3.1 The results of baseline survey. 3.2 The number of workshops/seminars conducted for technical subjects as well as the number of participants and level of understanding. 3.3 The number of workshops/seminars conducted for operational procedures as well as the number of participants and level of understanding. 3.4 Action Plan developed by sensitized core officers at customs administration. 	<ul style="list-style-type: none"> Records of the Project activities 	<ul style="list-style-type: none"> - Bilateral agreement on the OSBP at the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post is signed between Botswana and Namibia. - The relevant Domestic Laws in Botswana and Namibia are approved for introduction of the OSBP at Mamuno/ Trans Kalahari Border Post. - Other government agencies fully cooperate with the customs administrations. - The officials who received training continue working in the customs administration.

¹ Stakeholders include critical public stakeholders such as Departments of Immigration, Police, Veterinary, Roads and the Ministry of Transport, and those in the private sector.

BM

[Signature]


A

<p>Activities: 1-1 Develop operational model of the OSBP at the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post. 1-2 Conduct activities to build consensus of an OSBP among the stakeholders. 1-3 Conduct activities for dissemination of operational model of the OSBP among the stakeholders. 2-1 Monitor the developments of Bilateral Agreement, Domestic Laws that are necessary for the realization of the OSBP and the implementation of other customs-related OSBP activities. 2-2 Develop an operational procedure guideline (or manual) for the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post based on the operational model of the OSBP. 2-3 Identify and introduce equipment for the smooth and efficient operation of the OSBP, if necessary. 2-4 Conduct training for customs officers at the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post and for the stakeholders in accordance with the progress of introduction and management of the OSBP. 3-1 Conduct baseline survey to gain an understanding of the actual situation. 3-2 Conduct training activities for customs officers on necessary technical subjects (e.g. HS, Valuation, PCA, etc.). 3-3 Conduct training activities for introduction/ implementation of necessary operational procedures (e.g. Risk management, AEO, Bond guarantee, etc.). 3-4 Sensitize core officers at customs administration to lead the institutional capacity development on the issues taken up in 3-2 and 3-3.</p>	<p>Inputs: (1) Input from Japan a. Long-term experts - Chief Advisor - Coordinator/Human Resource Development - Local expert b. Short-term experts c. Seminars/workshops in Botswana and/or Namibia d. Training in Japan and/or third country e. Provision of equipment f. Necessary budget for the Project activities (2) Input from Botswana a. Assignment of counterpart personnel b. Domestic transportation fee for counterpart personnel c. Facilitation of access to border posts as necessary d. Provision of facilities, equipment and office space for the Japanese/ Local experts as necessary e. Budget for the Project activities</p>	<p>Preconditions: - The Governments of Botswana and Namibia do not change their policy in making the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post into an OSBP.</p>
--	---	--

BM
R
A

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Method of Measurements	Important Assumptions
<p>Overall Goal: An OSBP is introduced and managed at the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - The lodgment data are kept as track records for analysis of clearance time. - The mean time from lodgment to release for legitimate declarations is reduced compared to that of before the start of the Project. 	<ul style="list-style-type: none"> Lodgment data Records of Time Release Study Annual Report of BURS 	
<p>Project Purpose: The capacity of the Namibia customs administration and that of stakeholders¹ are enhanced to enable them to properly operate the OSBP system.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Operational mechanism, procedures, etc. are introduced and performed properly according to the guideline (or manual) which is utilized and referred to among customs officers. - The number of times the customs administrations provided advice, gazette and other necessary information to the customs agents associations increases compared to that of before the start of the Project. - The ratio of errors found in declaration documents submitted from the customs agents decreases compared to that of before the start of the Project. - The ratio of offense cases or disputes that occurred at the OSBP decreases compared to that of before the start of the Project. - The number of staff who applies the procedures or skills learned in the trainings to their daily customs operations. 	<ul style="list-style-type: none"> Records of Time Release Study Annual Report of NCE Lodgment data Number of offense cases or disputes / Lodgment number Questionnaire to trainees 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilities necessary for the smooth operation of the OSBP are constructed at the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post by respective Governments. - An OSBP is officially opened at the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post. - Budget for operation of the OSBP is allocated properly by customs administrations of Botswana and Namibia.
<p>Outputs: 1. The operational model of the OSBP for the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post is developed and shared with the stakeholders. 2. Appropriate knowledge to properly operate the OSBP is acquired by the concerned customs officers and the stakeholders. 3. The capacity of the customs officers to properly conduct operational and technical customs procedures is enhanced.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 The developed operational model of an OSBP. 1.2 The number of workshops/seminars held for building consensus of an OSBP as well as the number of participants and level of understanding. 1.3 The number of workshops/seminars held for disseminating operational model of the OSBP as well as the number of participants and level of understanding. 2.1 The developed guideline (or manual) for operational procedure of the OSBP at the Mamuno/Trans Kalahari Border Post. 2.2 The number of training held for customs officers at the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post and for the stakeholders as well as the number of participants and level of understanding. 3.1 The results of baseline survey. 3.2 The number of workshops/seminars conducted for technical subjects as well as the number of participants and level of understanding. 3.3 The number of workshops/seminars conducted for operational procedures as well as the number of participants and level of understanding. 3.4 Action Plan developed by sensitized core officers at customs administration. 	<ul style="list-style-type: none"> Records of the Project activities 	<ul style="list-style-type: none"> - Bilateral agreement on the OSBP at the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post is signed between Botswana and Namibia. - The relevant Domestic Laws in Botswana and Namibia are approved for introduction of the OSBP at Mamuno/ Trans Kalahari Border Post. - Other government agencies fully cooperate with the customs administrations. - The officials who received training continue working in the customs administration.

¹ Stakeholders include critical public stakeholders such as Departments of Immigration, Police, Veterinary, Road Fund Administration, Roads Authority and the Ministry of Works and Transport, and those in the private sector.

BM



<p>Activities: 1-1 Develop operational model of the OSBP at the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post. 1-2 Conduct activities to build consensus of an OSBP among the stakeholders. 1-3 Conduct activities for dissemination of operational model of the OSBP among the stakeholders. 2-1 Monitor the developments of Bilateral Agreement, Domestic Laws that are necessary for the realization of the OSBP and the implementation of other customs-related OSBP activities. 2-2 Develop an operational procedure guideline (or manual) for the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post based on the operational model of the OSBP. 2-3 Identify and introduce equipment for the smooth and efficient operation of the OSBP, if necessary. 2-4 Conduct training for customs officers at the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post and for the stakeholders in accordance with the progress of introduction and management of the OSBP. 3-1 Conduct baseline survey to gain an understanding of the actual situation. 3-2 Conduct training activities for customs officers on necessary technical subjects (e.g. HS, Valuation, PCA, etc.). 3-3 Conduct training activities for introduction/ implementation of necessary operational procedures (e.g. Risk management, AEO, Bond guarantee, etc.). 3-4 Sensitize core officers at customs administration to lead the institutional capacity development on the issues taken up in 3-2 and 3-3.</p>	<p>Inputs: (1) Input from Japan a. Long-term experts - Chief Advisor - Coordinator/Human Resource Development - Local expert b. Short-term experts c. Seminars/workshops in Botswana and/or Namibia d. Training in Japan and/or third country e. Provision of equipment f. Necessary budget for the Project activities (2) Input from Namibia a. Assignment of counterpart personnel b. Domestic transportation fee for counterpart personnel c. Facilitation of access to border posts as necessary d. Provision of facilities, equipment and office space for the Japanese/ Local experts as necessary e. Budget for the Project activities</p>	<p>Preconditions: - The Governments of Botswana and Namibia do not change their policy in making the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post into an OSBP.</p>
--	--	--

BM
RM
AP

Annex 4 List of Experts

No.	Name	Type	Title	Period of Dispatch	
				From	To
1	Mr. Sakae Hamada	Long-term	Chief Advisor	Oct 21, 2010	Oct 20, 2013
2	Mr. Shigeo Kato	Long-term	Coordinator/Human Resource Development	Oct 21, 2010	Oct 30, 2011
3	Mr. Yoshihiko Nishimura	Long-term	Coordinator/Human Resource Development	Oct 21, 2011	Oct 20, 2013
4	Mr. Takeshi Okamoto	Short-term	HS classification	Nov 26, 2011	Dec 11, 2011
5	Mr. Toshiaki Shimizu	Short-term	HS classification	Nov 26, 2011	Dec 11, 2011
6	Mr. Takeshi Okamoto	Short-term	HS classification	26 May 2012	10 Jun 2012
7	Mr. Toshiaki Shimizu	Short-term	HS classification	26 May 2012	10 Jun 2012
8	Mr. Toshiaki Shimizu	Short-term	HS classification	10 Nov 2012	25 Nov 2012
9	Mr. Yasuaki Matsumoto	Short-term	HS classification	10 Nov 2012	25 Nov 2012
10	Mr. Toshiaki Shimizu	Short-term	HS classification	16 Mar 2013	24 Mar 2013
11	Mr. Yasuaki Matsumoto	Short-term	HS classification	16 Mar 2013	24 Mar 2013
12	Mr. Makoto Uchiyama	Short-term	Customs Risk Management	16 Jun 2012	24 Jun 2012
13	Ms. Rieko Shikimachi	Short-term	Customs Risk Management	16 Jun 2012	24 Jun 2012
14	Mr. Takeshi Yonemaru	Short-term	Customs Risk Management	24 Nov 2012	2 Dec 2012
15	Ms. Kyoko Morozumi	Short-term	Customs Risk Management	24 Nov 2012	2 Dec 2012

BM
RM
FE

Annex 5 List of Equipment Provided

1. Equipment provided

No.	Item	Brand/Model etc.	Quantity	Japanese Yen (JPY)		Purpose	Delivery	Site	Status
				Unit cost	Total cost				
1	Project vehicle	Toyota Fortuner 4WD	1	4,492,320	4,492,320	Transportation	Feb 2011	BURS HQs	In use
2	Forklift	Clark CMP70D	1	5,187,560	5,187,560	Inspection	Mar 2010	Mamuno BP	In use
3	Multi function printer	HP CM1312nfi	1	42,784	42,784	Documentation	Mar 2011	Project Office, BURS HQs	In use
4	X-ray scanner	NUCTECH CX150180SI	1	11,751,727	11,751,727	Inspection	Mar 2012	Mamuno BP	Ready for use
5	Mobile check unit	10m X 6m specialized for NUCTEC CX150180SI	1	6,409,792	6,409,792	Room for X-ray scanner	Mar 2012	Mamuno BP	Ready for use
6	Handheld metal detector	Garret hand held scanner rechargeable	4	47,330	189,320	Inspection	Mar 2012	Mamuno BP	Ready for use
7	Multi function printer	HP Laser Jet 1212NF	2	22,461	44,922	Documentation	Mar 2012	Mamuno BP / Trans Kalahari BP	In use
8	Portable transeivers	Motorola TLKR T6	20	9,069	181,380	Communications	Mar 2012	Mamuno BP / Trans Kalahari BP	Ready for use
9	Binoculars with night vision	Bushnell Ranger Night Vision Binoculars	2	116,108	232,216	Inspection	Mar 2012	Mamuno BP / Trans Kalahari BP	In use
10	Torch light	EagleEye	2	3,150	6,300	Inspection	Mar 2012	Mamuno BP / Trans Kalahari BP	In use
11	Electric generator	Kipor 12STA3 -10,5KVA	1	1,143,937	1,143,937	Backup power for X-ray scanner	Mar 2012	Mamuno BP	Ready for use

Handwritten signatures and initials:
 BSM
 R. M. M.
 A

12	Digital camera	Canon EOS 1100D	2	58,186	116,372	Inspection	Mar 2012	Mamuno BP / Trans Kalahari BP	In use
13	DVD player	LG D520	2	9,626	19,252	Inspection	Mar 2012	Mamuno BP / Trans Kalahari BP	Ready for use
14	Monitor screen	JVC 24"	2	26,740	53,480	Inspection	Mar 2012	Mamuno BP / Trans Kalahari BP	Ready for use
15	Forklift extension attachment	MICRON MIC-E70-6000- 80-180	3	448,573	1,345,719	Inspection	Mar 2012	Mamuno BP / Trans Kalahari BP	To be repaired
16	Air conditioner	12000 BTU	2	58,293	116,586	For mobile check unit (item 5)	Mar 2012	Mamuno BP / Trans Kalahari BP	Ready for use
17	Electric cable	(no brand)	1	248,468	248,468	For X-ray scanner (item 4)	Mar 2012	Mamuno BP / Trans Kalahari BP	Ready for use
18	Tent	King Tensile tent B1	1	1,730,645	1,730,645	Cover for X-ray scanner housing	Mar 2012	Mamuno BP	Ready for use
19	Laptop computer with peripherals	Dell Inspiron 17R (5720) i7 with software and accessories	2	289,608	579,216	Risk Management	Mar 2012	BURS HQs NCE HQs	Ready for use
Total		Japanese Yen (JPY)			33,891,996				
		Botswana Pula (BWP)			2,913,937.00	Exchange Rate BWP 1.00 = JPY 11.631			
		Namibia Dollar (NBD)			3,262,610.00	Exchange Rate BWP 1.00 = JPY 10.388			


1. Equipment under consideration

No.	Item	Brand/Model etc.	Quantity	Japanese Yen (JPY)		Purpose	Delivery	Site
				Unit cost	Total cost			
20	Gate control system and CCD onitoring cameras		2			Entrance control	Jul 2013 (to be)	Mamuno BP / Trans Kalahari BP

BM
AMWD
A

Annex 6 List of the Project Local Expenses

Period	Amount		
	Japanese Yen (JPY)	Botswana Pula (BWP) @ 11.631 JPY/BWP	Namibia Dollar (NBD) @ 10.388 JPY/NBD
JFY 2010 (Oct 2010 - Mar 2011)	2,955,264	254,085.00	284,488.00
JFY 2011 (Apr 2011 - Mar 2012)	5,819,160	500,315.00	560,181.00
JFY 2012 (Apr 2012 - Mar 2013)	16,457,289	1,414,950.00	1,584,260.00
Sub-total	25,231,713	2,169,361.63	2,428,939.39

BW

 W

Annex 7 List of Counterparts

Country	Name	Title, Organization	Remarks	Member of JCC	Attended Terminal Evaluation Meeting
BOTSWANA	Mr. Phodiso Valashia	Commissioner, Customs and Excise, BURS	Project Director, Botswana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mr. Buhalo Mudongo	General Manager, Regions & Compliance, BURS	Project Manager, Botswana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mr. Mr. Joseph Kaetwa	Regional Manager - Northwest, BURS		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ms. Gaone Arieff	Customs Manager, Customer Support, BURS		<input type="radio"/>	
	Ms. Patronnela Zakaapi	Principal Customs Officer, Mamuno, BURS		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mr. Godfrey Mokone	Senior Customs Officer, Customer Support Division, BURS		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ms. Itumeleng Magama	Chief Finance Administrator Indirect Tax, Ministry of Finance and Development Planning		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mr. Simon Ramaretlwa	Customs Manager, BURS			
	Ms. Bophone Selebatso	Customs Manager, BURS			
	Ms. Kelekwang Maikano	Principal Customs Officer, BURS			
	Mr. Tumelo Sefhemo	Customs Officer, Customer Support Division, BURS			<input type="radio"/>
NAMIBIA	Mr. Bevan Simataa	Commissioner, Customs and Excise, NCE	Project Director, Namibia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mr. Uazapi Maendo	Deputy Director Support Services, NCE	Project Manager, Namibia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mr. Martins Matengu	Controller of Customs & Excise, Eastern Region, NCE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mr. Stanley Gurirab	Controller of Customs & Excise, Head Office, NCE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mr. Peneyambeko Kapofi	Chief Customs & Excise Officer, International Relations office, NCE		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mr. Immanuel Kaeka	Chief Customs & Excise Officer, Trans Kalahari Border Post, NCE		<input type="radio"/>	
	Mr. Lesley Tjikuzu	Chief Customs & Excise Officer, Trans Kalahari Border Post, NCE			<input type="radio"/>
	Mr. Frans Aikuti	Chief Customs & Excise Officer, Training Sub-division, NCE			
	Mr. Mwala Maiba	Senior Customs & Excise Officer, NCE			
	Ms. SusanBeukes	Controller of Customs & Excise, NCE			
	Ms. Jacky Tjiseseta	Deputy Director, Customs & Excise, NCE			

BM
ARMED
A

Annex 8: Summary of Project Activities

Planned Activities	Actual Activities
<p>Output 1: The operational model of the OSBP for Mamuno/Trans Kalahari Border Post is developed and shared with the stakeholders</p>	
<p>1-1: Develop operational model of the OSBP at the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ The study visit was held in Thailand in Jan-Feb 2011. 3 each from BURS and NCE participated. ♦ The draft Procedural Chart was prepared by the Japanese expert in Feb 2011. ♦ The modified Procedural Chart was presented to Government of Botswana and agreed in March 2012. ♦ The modified Procedural Chart was presented to Government of Namibia and agreed in May 2012. ♦ The 1st meeting of the OSBP Technical Team was held in Windhoek in Aug 2012. ♦ The 1st meeting of Infrastructure Technical Team (Botswana) was held in Sep 2012. ♦ The 2nd meeting of Infrastructure Technical Team (Botswana) was held in Nov 2012. ♦ The 3rd meeting of Infrastructure Technical Team (Botswana) was held in Jan 2013. ♦ The 1st meeting of Joint Infrastructure Committee was held in Trans-Kalahari in Jan 2013. ♦ The 4th meeting of Infrastructure Technical Team (Botswana) was held in Feb 2013. ♦ The 2nd meeting of Joint Infrastructure Committee was held in Gaborone in Mar 2013.
<p>1-2: Conduct activities to build consensus of an OSBP among the</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Preparatory meeting (Botswana) for the bilateral negotiation was held in March 2011. The Project participated in the meeting and presented the draft flowcharts.

BM

AMM

LE

stakeholders.	<ul style="list-style-type: none">♦ Prior to the following OSBP seminar, the Japanese expert delivered a lecture “Customs Procedures in Japan” in one day workshop in Trans Kalahari in December 2011.♦ The Seminar on OSBP for custom officers was held in Charleshill in December 2011.♦ The 1st Benchmarking Mission (by Botswana officials of bilateral negotiation) to Chirundu was dispatched in Jun 2012 with the purpose of promoting the process of bilateral negotiation.♦ The 2nd Benchmarking Mission (by Namibia officials of bilateral negotiation) to Chirundu was dispatched in Aug 2012 with the purpose of promoting the process of bilateral negotiation.♦ The Seminar on OSBP for stakeholders was held in Charleshill in Aug 2012. Customs, Immigration, veterinary, police, transport, etc. participated.♦ The 3rd Benchmarking Mission (by border officials including stakeholders of both Botswana and Namibia) to Chirundu was dispatched in Mar 2013.
1-3: Conduct activities for dissemination of operational model of the OSBP among the stakeholders.	<ul style="list-style-type: none">♦ During the Seminar on OSBP in Charleshill in Aug 2012 (indicated under the activity 1-2), OSBP operational model was explained.
Output 2: Appropriate knowledge to properly operate the OSBP is acquired by the concerned customs officers and the stakeholders	
2-1: Monitor the developments of Bilateral Agreement and Revision of Domestic Laws that are necessary for the realization of the OSBP and the implementation of other customs-related OSBP activities.	<ul style="list-style-type: none">♦ The progress of legal aspects was regularly monitored at the BURS monthly meeting. As for NCE, it was monitored whenever Japanese experts visited Namibia on mission basis.♦ As indicated under the activity 1-2, the Benchmark Mission to Chirundu accelerated the above process.

BM



FE

<p>2-2: Develop an operational procedure guideline (or manual) for the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post based on the operational model of the OSBP.</p>	<ul style="list-style-type: none">♦ A Japanese expert developed the trial version of the “Manual for integrated border management” and presented to BURS and NCE in May 2012.♦ A Japanese expert drafted the manual on “Valuation” and presented to BURS and NCE in July 2012.♦ The Project officially requested to both heads of negotiation of Botswana and Namibia for authorizing trial operation of OSBP at the border in July 2012.♦ During the OSBP seminar held in August 2012 (indicated under the activity 1-2), the Manual for integrated border management was explained.♦ The manual on “Customer Service Charter” was drafted based on TKC manual and presented to BURS and NCE in Sep 2012.♦ The manual on “Detention” was drafted and presented to BURS and NCE in Dec 2012.♦ A Japanese expert drafted the manual on “Trade Facilitation” and presented to BURS and NCE in Dec 2012
<p>2-3: Identify and introduce equipment for the smooth and efficient operation of the OSBP, if necessary.</p>	<ul style="list-style-type: none">♦ A Project vehicle was provided to BURS in Feb 2011.♦ A Forklift truck was provided to BURS in March 2011.♦ The 1st Training on operation of forklift truck was held in Mamuno in March 2011.♦ A X-ray scanner for passenger baggage was provided to BURS in March 2012.♦ A X-ray scanner for passenger baggage was installed at Mamuno border post in June 2012.♦ The Training on operation of X-ray scanner for Customs officers of Mamuno and Trans-Kalahari Border Posts was held in Mamuno in June 2012.♦ The minor equipment (e.g. flashlights, transceivers, digital cameras, video recorders, monitor screens, etc.) were provided to both Mamuno and Trans-Kalahari border posts in Jun 2012.

BM
AMM
A

	<ul style="list-style-type: none"> ♦ The 2nd Training on operation of forklift truck for Customs officers of Mamuno and Trans-Kalahari Border Posts was held in Trans-Kalahari in Aug 2012. ♦ Laptop computer, software and peripherals were provided to the risk management section of BURS and NCE in March 2013.
2-4: Conduct training for customs officers at the Mamuno/ Trans Kalahari Border Post and for the stakeholders in accordance with the progress of introduction and management of the OSBP.	N/A
Output3: The capacity of the customs officers to properly conduct operational and technical customs procedures is enhanced	
3-1: Conduct baseline survey to gain an understanding of the actual situation.	<ul style="list-style-type: none"> ♦ The baseline survey was conducted respectively at Mamuno and Trans-Kalahari Border Posts in Feb 2011. The objectives were to assess the procedural time by Botswana and Namibian border agencies, as well as to verify the submitted declaration documents at both side. ♦ Training needs were submitted and agreed by BURS and NCE in May 2012.
3-2: Conduct training activities for customs officers on necessary technical subjects (e.g. HS, Valuation, PCA, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> ♦ The 1st Trainers' Training on HS Classification was held in both Gaborone and Windhoek in Nov – Dec 2011. ♦ The 2nd Trainers' Training on HS Classification was held in both Gaborone and Windhoek in May - Jun 2012. ♦ The manual for Customs Valuation was drafted and presented to BURS and NCE in Jul 2012. ♦ The 3rd Trainers' Training on HS Classification was held in both Gaborone and Windhoek in Nov 2012.

BM
RAMESH
A

	<ul style="list-style-type: none"> ♦ The training of trainers on “Customs Valuation” was held in Windhoek and Gaborone in Jan – Feb 2013. ♦ The 4th Trainers’ Training on HS Classification was held in Windhoek in Mar 2013.
<p>3-3: Conduct training for introduction/ implementation of necessary operational procedures (e.g. Risk management, AEO, Bond guarantee, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ The training on Customs Risk Management was held in Japan in Oct 2011. A total of 12 officer (6 each from BURS and NCE) participated in the course. ♦ Two management officers (one each from BURS and NCE) participated in WCO/AEO conference in Seoul in Apr 2012. ♦ The 1st follow-up training on Customs Risk Management was held in Windhoek, Namibia in Jun 2012. Officers of both BURS and NCE participated. ♦ The 2nd follow-up training on Customs Risk Management was held in Gaborone in Nov 2012. Officers of both BURS and NCE participated.
<p>3-4: Sensitize core officers at customs administration to lead the institutional capacity development on the issues taken up in 3-2 and 3-3.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♦ The Project (BURS) conducted the 1st domestic training on HS classification in Botswana nationwide during Sep.-Oct. 2012. ♦ The Project (BURS) conducted the 2nd domestic training on HS classification in Botswana nationwide in Jan – Feb 2013. ♦ The Project (NCE) conducted the 1st domestic training on HS classification in Namibia nationwide in Feb – Mar 2013. ♦ The Project (NCE) conducted the 2nd domestic training on HS classification in Namibia nationwide in Mar.. – Apr. 2013.
<p>Any other activities outside of Output 1,2,3</p>	<p>Japanese experts attended various meetings, conferences, workshops and consultations in and out of the region related to OSBP. Such as:</p>

BW

[Handwritten signature]

[Handwritten mark]

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">♦ Meeting and information exchange with USAID/SA Trade Hub, Feb 2011♦ Study visit at other borders; Pioneer Gate (Aug 2011), Tlokweg (Aug 2011), Walvis Bay (Oct 2011)♦ OSBP workshop held by SADC in Johannesburg, Oct 2011♦ JICA East Africa OSBP workshop in Kenya, Feb 2012♦ IMF workshop in Trade Facilitation in Mauritius, Mar 2012♦ JICA West Africa OSBP workshop in Burkina Faso, Apr 2012♦ Workshop for Trade Facilitation hosted by Japan Customs in Gaborone, May 2012 |
|--|---|

BM
RMM
A

Annex 9 List of Trainings and Workshops

1. Facilitated by JICA Experts

No.	Title	Place	Period		Number of Participants	
			from	to	Botswana	Namibia
1	Technical exchange in Thailand	Thailand	Jan 29, 2011	Feb 4, 2011	3	3
2	Training course on customs risk management	Japan	Oct 10, 2011	Oct 23, 2011	6	6
3	Follow-up meeting on customs risk management	Gaborone, Botswana	Nov 22, 2011	Nov 22, 2011	13	-
4	Trainers' training on HS classification (1st)	Gaborone, Botswana	Nov 28, 2011	Dec 2, 2011	14	-
5	Trainers' training on HS classification (1st)	Windhoek, Namibia	Dec 5, 2011	Dec 9, 2011	-	11
6	Seminar on Japanese customs clearance system	Buitepos (Trans Kalahari), Namibia	Dec 13, 2011	-	5	12
7	Seminar on the OSBP in Mamuno/Trans Kalahari Border Post	Charles Hill, Botswana	Dec 14, 2011	Dec 15, 2011	13	17
8	Trainers' training on HS classification (2nd)	Gaborone, Botswana	May 28, 2012	Jun 1, 2012	14	-
9	Trainers' training on HS classification (2nd)	Windhoek, Namibia	Jun 4, 2012	Jun 8, 2012	-	17
10	Operation and maintenance of X-ray scanner for Passenger Baggage	Mamuno Border Post	Jun 18, 2012	Jun 20, 2012	3	4
11	Customs Risk Management (1st)	Windhoek, Namibia	Jun 18, 2012	Jun 22, 2012	6	4
12	Operation and maintenance of Forklift truck	Trans-Kalahari Border Post	Aug 28, 2012	-	4	4
13	Seminar on the OSBP for Government Stakeholders in Mamuno/Trans Kalahari Border Post	Charles Hill, Botswana	Aug 29, 2012	Aug 30, 2012	18	43

B
M
A
M
A

Ar

No.	Title	Place	Period		Number of Participants	
			from	to	Botswana	Namibia
14	Trainers' training on HS classification (3rd)	Windhoek, Namibia	Nov 12, 2012	Nov 16, 2012	-	19
15	Trainers' training on HS classification (3rd)	Gaborone, Botswana	Nov 19, 2012	Nov 23, 2012	14	-
16	Customs Risk Management (2nd)	Gaborone, Botswana	Nov 26, 2012	Nov 30, 2012	6	6
17	Trainers' training on HS classification (4th)	Windhoek, Namibia	Mar 18, 2013	Mar 22, 2013	11	24
18	Trainers' training on Customs Valuation (1st)	Windhoek, Namibia	Jan 28, 2013	Jan 29, 2013	-	31
19	Trainers' training on Customs Valuation (1st)	Gaborone, Botswana	Jan 31, 2013	Feb 1, 2013	17	-

2. National Roll-out




No.	Title	Place	Period		Number of Participants	
			from	to	Botswana	Namibia
1	Mini Workshop on HS Classification	Kasane, Botswana	Mar 28, 2012	-	8	-
2	National Workshops on HS Classification	6 different stations, Botswana	Jul 25, 2012	Aug 16, 2012	83	-
3	National Workshops on HS Classification	6 different stations, Botswana	Feb 6, 2013	Feb 14, 2013	85	-
4	National Workshops on HS Classification	11 different stations, Namibia	Jan 30, 2013	Feb 3, 2013	-	115
5	National Workshops on HS Classification	10 different stations, Namibia	Feb 4, 2013	Mar 28, 2013	-	122

BM

AMM
E

Annex 10: List of Proposed Categories of OSBP Manual and the Status of Drafting

N o.	Category	Already drafted by the Japanese expert	Not able to develop b/c of legal aspects (even with the final draft of OSBP Bill and bilateral agreement)	Not able to develop until the introduction of IC	Not able to develop until the finalization of Infrastructure master plan
1	Leadership and Management		✓	✓	✓
2	OSBP Concept as a Trade Facilitation Tool	✓			
3	Legal Instruments		✓		
4	OSBP concept & management for field officers		✓	✓	✓
5	Coordinated Border Management (include Inspection & Examination)	✓ (partially)	✓ Inspection and Examination	✓	✓
6	Risk Management	✓		✓	✓
7	Detentions	✓			✓
8	OSBP Procedures		✓	✓	
9	Customer Service	✓			
10	Information Technology		✓	✓	
11	Equipment Utilization and Maintenance				
12	Valuation	✓			

**Result of Baseline Survey
(Mamuno Border Post, Botswana)**

Agencies		Passenger	Operator (Note5)	Total (Note4)	Ratio (Note6)
No. of sheet	(Note1)	90(6)	167(4)	257(10)	
Entry	M (Note2)	194	434	628	13.4%
	No.	53	101	154	
	@	3.4	4.18	4.05	
Immigration	M	454	799	1253	16.7%
	No.	88	159	247	
	@	5.10	5.02	5.04	
Quarantine	M	9	55	64	15.1%
	No.	2	11	13	
	@	4.30	5.00	4.55	
Customs	M	351	1239	1590	23.2%
	No.	86	141	227	
	@	4.05	8.47	7.00	
Road Agency	M	202	319	521	27.3%
	No.	33	29	62	
	@	6.07	11.00	8.24	
Police (Note3)	M	45	85	130	4.3%
	No.	29	58	87	
	@	1.33	1.28	1.29	
Grand Total (Note4)	M	1342	3235	4577	
	No.	88	158	246	
	@	15.15	20.28	18.37	

Note1) Parentheses () are the number of incomplete sheets and not included in total number.

Note2) "M" shows the minutes.

Note3) Where a police officer was not, termination time is the latest one that was finished by the agency.

Note4) The time of grand total and total includes that of rest taken by passengers or operators amongst agencies. Therefore it is different from the accumulated time of which each agency took.

Note5) The time of paralleled proceedings amongst Immigration, Quarantine and Customs is doubled, i.e. Immigration time of 10:00-10:30 while Customs of 10:10-10:25. That is 30 minutes that are taken by Immigration while 15 minutes taken by Customs.

Note6) This ratio shows the share compared to the total time of which each agency took.



**Result of Baseline Survey
(Trans Kalahari Border Post, Namibia)**

		Passenger (Departure)	Passenger (Arrival)	Operator (Departure) (Note5)	Operator (Arrival)	Total (Note4)	Ratio (Note6)
No. of sheet	(Note1)	200(4)	169(1)	204(3)	290(0)	863(8)	
Entry	M (Note2)	726	1,638	1,064	2,573	6001	
	No.	133	114	103	199	549	
	@	5.28	14.22	10.2	12.56	10.56	11.2%
Immigration	M	1,188	869	1,156	2,058	5,271	
	No.	189	150	194	280	813	
	@	6.17	5.47	5.58	7.21	6.29	6.6%
Quarantine	M	29	62	100	120	311	
	No.	5	10	11	22	48	
	@	5.48	6.12	9.05	5.27	6.29	6.6%
Clearing Agent	M			85	918	1003	
	No.			4	27	31	
	@			21.15	34	32.21	34.0%
Customs	M	70	213	5,113	9,094	14490	
	No.	7	6	180	274	467	
	@	10	35.3	28.25	33.11	31.02	32.7%
Road Agency	M	430	676	419	1,095	2620	
	No.	90	104	100	193	487	
	@	4.47	6.3	4.11	5.40	5.23	5.5%
Police (Note3)	M	535	458	566	906	2465	
	No.	170	139	177	276	762	
	@	3.09	3.17	3.12	3.17	3.14	3.3%
Grand Total (Note4)	M	5,122	4,941	10,528	22,096	42,687	
	No.	186	149	197	283	815	
	@	27.32	33.1	53.26	78.05	52.23	

Note1) Parentheses () are the number of incomplete sheets and not included in total number.

Note2) "M" shows the minutes.

Note3) Where a police officer was not, termination time is the latest one that was finished by the agency.

Note4) The time of grand total includes that of rest taken by passengers or operators amongst agencies and clearing agent. Therefore it is different from the accumulated time of which each agency or clearing agent took.

Note5) The time of paralleled proceedings amongst Immigration, Quarantine, Customs and clearing agent is doubled, i.e. Immigration time of 10:00-10:30 while Customs of 10:10-10:25. That is 30 minutes that are taken by Immigration while 15 minutes taken by Customs.

Note6) This ratio shows the share compared to the total time of which each agency or clearing agent took.

DM RMM
CP

Result of Questionnaires on HS and RM trainings

A. HS trainings

Q1. How was the content of the workshop?

	Just right	Too detailed	Not detailed enough	Remarks
1 st BURS	77%	23%	0%	
NCE	80%	10%	10%	
2 nd BURS	92%	8%	0%	
NCE	71%	29%	0%	
3 rd BURS	83%	17%	0%	no answer by 1 participant
NCE	79%	16%	5%	
4 th BURS	82%	18%	0%	
NCE	87%	9%	4%	

Q2. Did this program as a whole meet your expectation?

	Fully met	Mostly met	Somewhat met	Not at all	Remarks
1 st BURS	79%	21%	0%	0%	
NCE	40%	50%	10%	0%	
2 nd BURS	54%	46%	0%	0%	
NCE	18%	53%	29%	0%	
3 rd BURS	38%	54%	8%	0%	
NCE	16%	63%	21%	0%	
4 th BURS	55%	27%	18%	0%	
NCE	17%	79%	4%	0%	

Note: As for BURS, all trainees have participated in every activity consecutively except several observers.
As for NCE, most trainees except one have changed at 2nd activity and some more changes of participants have occurred.

B. Risk Management Trainings (follow-up trainings after the training in Japan)

Q1. How was the content of the workshop?

	Just right	Too detailed	Not detailed enough	Remarks
1 st BURS	100%	0%	0%	
NCE	75%	25%	0%	
2 nd BURS	92%	8%	0%	
NCE	71%	29%	0%	

Q2. Did this program as a whole meet your expectation?

	Fully met	Mostly met	Somewhat met	Not at all	Remarks
1 st BURS	50%	50%	0%	0%	
NCE	50%	50%	0%	0%	
2 nd BURS	67%	33%	0%	0%	
NCE	67%	33%	0%	0%	

BM *AKAS*
CP

Annex-13: List of Technical Team (TT) for the development of OSBP Manual

Members of TT

No. of members: eight (four from BURS and NCE respectively)

Focal point: Ms. Gaone Arieff for BURS; Mr. Martins Matengu for NCE

TOR

1. Determine technical aspects to be covered under the OSBP Manuals (amongst others, OSBP Procedures, equipment utilization and maintenance, external stakeholder participation, training.)
2. Submit the determined technical aspects of the manual to the Commissioners for approval.
3. Review the already drafted manuals.
4. Develop TOR for external consultant (Duration: two ~ three months. If JICA to hire a consultant, the product must be submitted to JICA latest by the end of September.)
5. Engage the consultant to produce the technical aspects that are not yet covered.
6. Monitor the progress of the work by consultant once hired.
7. Consolidate the manuals and training package
8. Discuss on the consolidated manuals (draft zero) through a workshop.
9. Submit the drafted manuals to RJCC.
10. Trial (testing and training) the consolidated manual and revise as necessary.
11. Monitor the implementation of OSBP manual and revise as necessary.

BM ~~RM~~
CP

Action Plan for TT				
Activity	Time frame	Responsible Institutions	Responsible Person	Budget
Submit the names for TT (4x2=8 members)	April 26th	BURS/NCE	B:Mudongo N:Maendo	
Determine technical aspects to be covered under the OSBP Manuals	May 3 rd	BURS/NCE	B:Arieff N: Matengu	
Submit the determined technical aspects of the manual to the Commissioners for approval	May 10th	BURS/NCE	B:Mudongo N:Maendo	
Review the already drafted manuals.	3 months (Starting in May ~by the end of July)	BURS/NCE	B:Arieff N:Matengu	
Develop TOR for consultant and submit it to JICA	May 10th	BURS/NCE	B:Arieff N: Matengu	
(Provide comment on the draft TOR for consultant)	1 week May 17 th	(JICA)	Mr. Oshikiri	
(Procure a consultant: tendering/contract)	(2 months) (Mid July)	(JICA)	Mr. Oshikiri	(JICA)
Monitor the progress of the work by consultant	~the end of Aug	BURS/NCE	B:Arieff N:Matengu	
Consolidate the manuals and training package	Beginning of Sept.	BURS/NCE	B:Arieff N: Matengu	
Organize a workshop to comment on the consolidated manual (draft zero)	Mid Sept.	BURS/NCE	B:Arieff N: Matengu	
Submit the consolidated manual to RJCC	End of Sept	BURS/NCE	B:Arieff N: Matengu	
Test Manual draft zero; revise as necessary	After enactment of OSBP Laws	BURS/NCE	B:Arieff N: Matengu	
Monitor the implementation of OSBP Manuals	Continuously	BURS/NCE	B:Arieff N: Matengu	

BM 

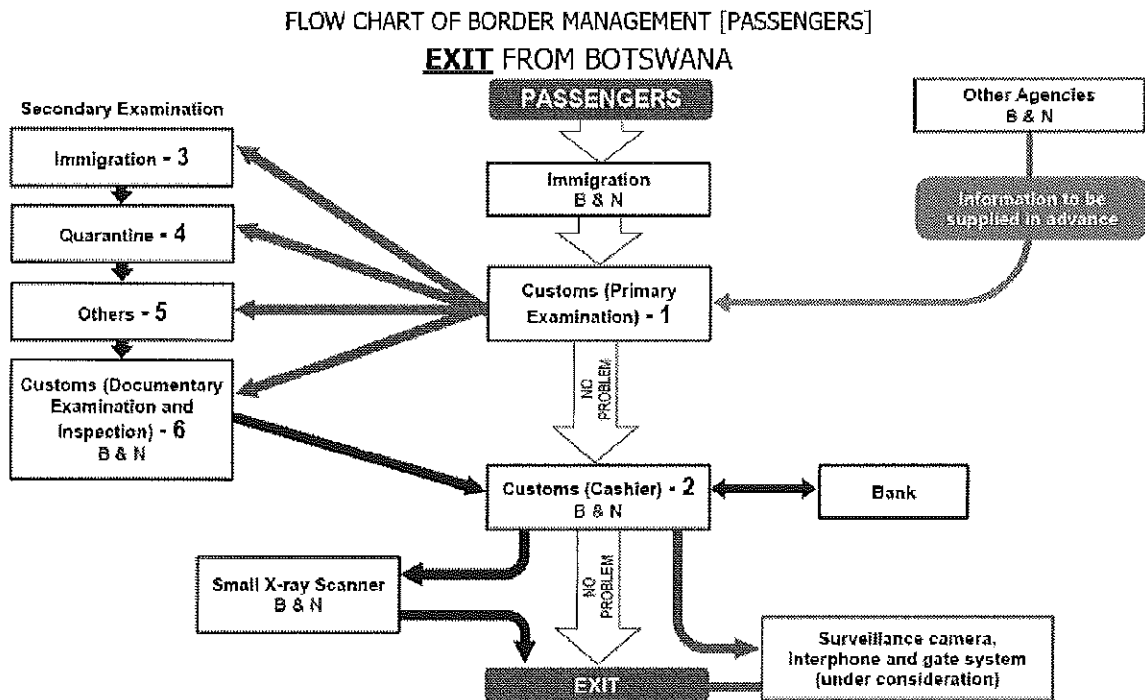

Annex 14: The Way Forward

1. OSBP Implementation Strategy needs to be developed:
 - a. Bilateral Coordinating Unit
 - i. Functions
 - ii. Composition
 - b. Transition from traditional border process to OSBP process
 - i. Information/data exchange framework
 - ii. OSBP border clearance processes and procedures
 - c. The role of border agencies and private sector
 - d. Communication strategy
 - e. Resource implication
 - i. Infrastructure and civil work
 - ii. Capacity building
 - iii. Financial and budget allocation
 - f. Strategic development partner

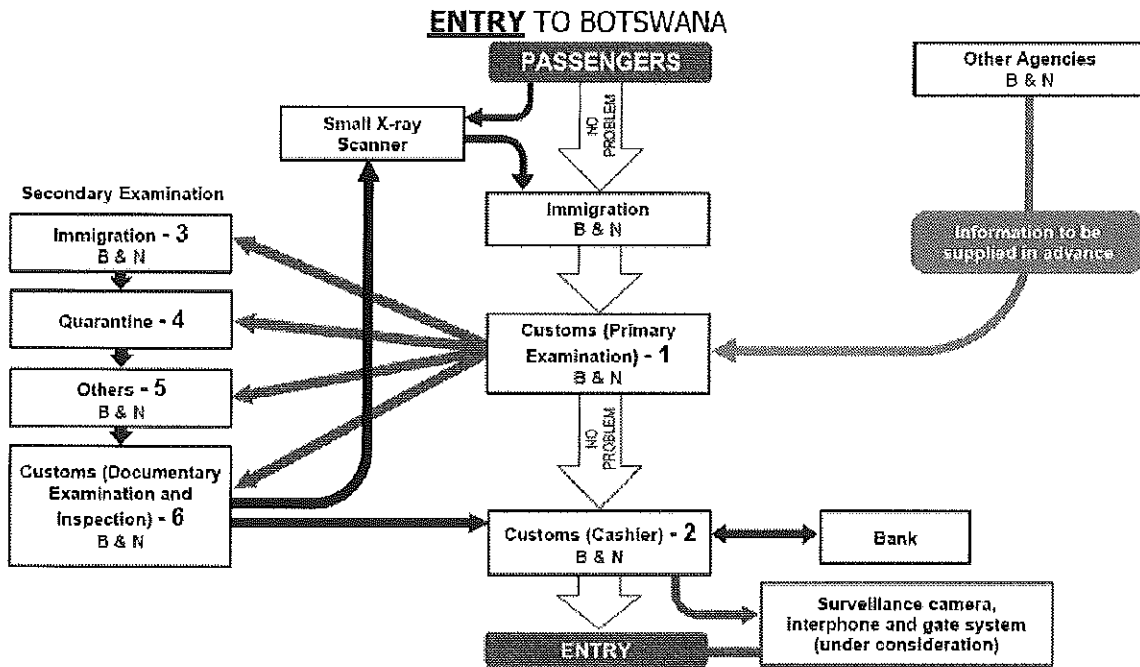
BM RMA
LH

Flow chart at Mamuno/Trans Kalahari Border Post

The Project for the Establishment of the
One Stop Border Post between
Botswana and Namibia at
Mamuno/Trans Kalahari Border Post

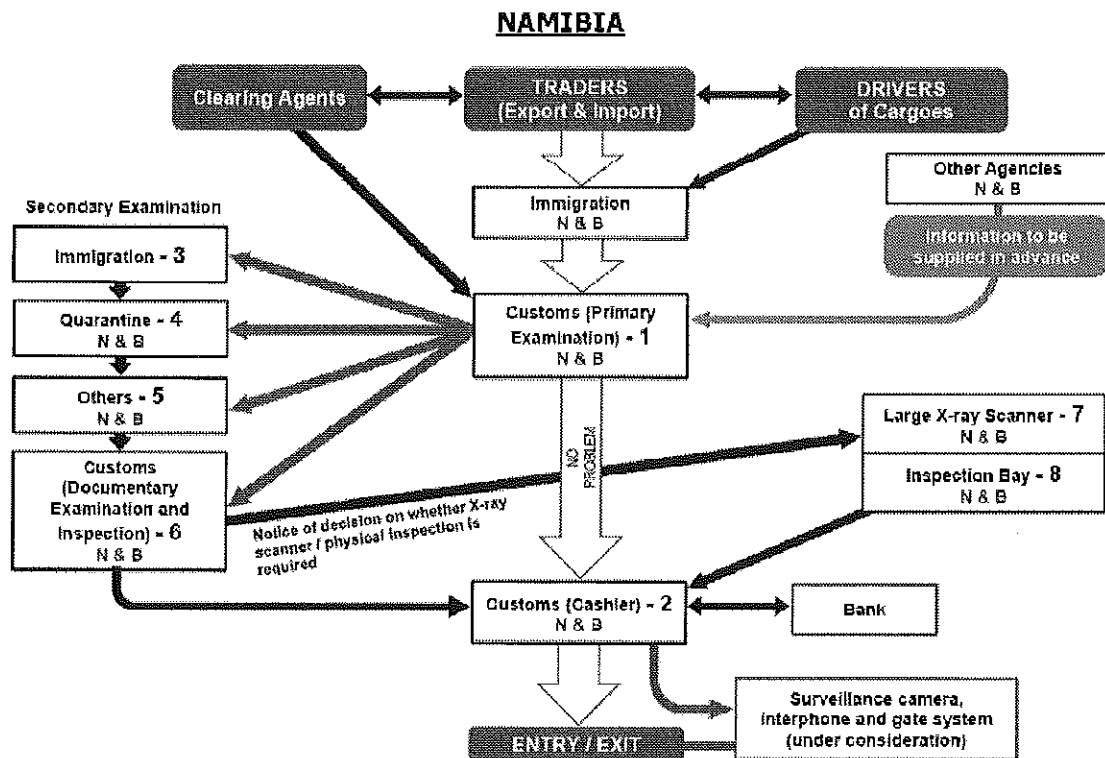


FLOW CHART OF BORDER MANAGEMENT [PASSENGERS]



3

FLOW CHART OF BORDER MANAGEMENT [CARGOES]



4

